

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.22>**Захарчук О.Г.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8216-0023>

Кобеля З.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

У статті досліджено інструменти та механізми управління кадровим потенціалом підприємств України в порівнянні з практиками ЄС, США та Японії. Мета полягає в уточненні змісту цих категорій, виявленні їхніх спільних і відмінних рис та окресленні засад формування гібридної моделі HRM для українських організацій. Методологічну основу становлять системний і порівняльний підходи, контент-аналіз публікацій 2020–2025 рр. та структурно-логічне моделювання. Показано, що інструменти HRM виступають операційними кадровими практиками, а механізми – інтегрованими правилами й процедурами, які поєднують ці практики зі стратегією бізнесу. Обґрунтовано, що за умов воєнних викликів формується гібридна модель управління кадровим потенціалом, яка поєднує цифровізацію HR-процесів, соціальні механізми та елементи японської командної культури, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

Ключові слова: кадровий потенціал, HRM, інструменти управління, механізми управління, міжнародний досвід, цифровізація, соціальні механізми.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності ринку праці питання ефективного управління кадровим потенціалом набуває особливої актуальності. Для України ця проблематика є критичною з огляду на трансформаційні процеси, що посилюються впливом війни, демографічні виклики та зростаючу конкуренцію за таланти.

Міжнародний досвід демонструє різноманітність підходів до формування та реалізації HRM-практик, що ґрунтуються на використанні інструментів і механізмів управління персоналом. Водночас у науковій літературі відсутнє єдине трактування цих понять, що обумовлює необхідність їх поглибленого дослідження та порівняння у різних національних контекстах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі інструменти та механізми управління кадровим потенціалом розглядають як взаємопов'язані, але різнорівневі категорії: інструменти – це прикладні HR-практики й політики (добір, оцінювання, навчання і розвиток, винагороди, кар'єрний менеджмент, відносини з персоналом), тоді як механізми – це надсистема правил, структур і процесів, що узгоджує застосування цих практик зі стратегією організації та

пояснює їхній вплив на результати через логіку АМО (Ability–Motivation–Opportunity), як це деталізують Bos-Nehles A., Townsend K., Cafferkey K. та Trullen J. [1].

Стратегічне HRM у такому баченні – «архітектура впливу», яка забезпечує відчутність, послідовність і узгодженість сигналів для працівників.

Інструменти виступають засобами реалізації HR-політик у щоденних процесах та масштабуються операційною моделлю HR – через ролі HRBP, центри експертиз (CoE), спільні служби (Shared Services) і “data/EX-backbone”, що підтримує аналітику та керування досвідом працівника, як показують Durth S., Gandhi N., Komm A. та Pollner F. [2, с. 1–3].

В українському контексті набір інструментів переосмислюється під впливом невизначеності та воєнного стану: нестабільні умови ринку праці, укладення/зміни договорів, робочий час, документообіг і кадрове діловодство – що, відповідно до Закону України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [16, ст. 1, ст. 6–7], потребує адаптації практик добору, організації праці, мотивації та процедур підтримки персоналу.

Механізми мають ширший, системний характер: вони визначають логіку, структуру та правила взаємо-



дії інструментів у межах системи управління кадрами, забезпечуючи узгодженість між практиками, стратегією і операційною моделлю. У результаті формується «сильна» HR-система, у якій політики й сигнали сприймаються працівниками як відчутні, послідовні та узгоджені; стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства виконує роль рамкового механізму інтеграції інструментів, що узгоджується з підходами Durth S., Gandhi N., Komm A. та Pollner F. [2, с. 2–3].

У японському контексті, за даними OECD [10, с. 18] та досліджень Shimomura H., Kurosawa T. і Komoda T. [11], механізми управління кадровим потенціалом підприємства значною мірою вбудовано в соціокультурні норми (колективізм, командна робота) і практики внутрішньофірмового навчання та ротації; водночас останніми роками посилюється перехід до більш працєорієнтованих підходів у межах реформ і програм підвищення продуктивності.

В американській/глобальній практиці механізми все частіше набувають цифрово-аналітичної форми: «хребет» з даних і сервісних процесів інтегрує HR-аналітику, цикли performance-менеджменту та безперервний зворотний зв'язок, завдяки чому дані замкнено на рішення й вирівняно інструменти з цілями бізнесу, що підкреслюють Durth S., Gandhi N., Komm A. та Pollner F. [2, с. 1–3].

Отже, ключова відмінність зберігається на рівні узагальнення: інструменти – це операційні засоби (від підбору й навчання до винагород і оцінювання), тоді як механізми – інтегровані системи та правила гри, що забезпечують їхню узгодженість і результативність у конкретному організаційному контексті. У поєднанні вони формують основу управління кадровим потенціалом підприємства і визначають рівень розвитку кадрового потенціалу організації.

Мета статті полягає в теоретичному уточненні змісту категорій «інструменти» та «механізми» управління кадровим потенціалом, порівняльному аналізі їх проявів в українській, європейській, американській та японській практиці, а також в обґрунтуванні засад формування гібридної моделі HRM для українських підприємств в умовах невизначеності та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українська наукова школа з управління кадровим потенціалом останні роки активно розвивається під впливом воєнного стану та структурних змін ринку праці; це зумовило переосмислення HR-практик, акценті на цифровізації та аналітиці, а також ширшому використанні контурів підтримки персоналу (CSR). Регуляторним тлом слугує спеціальний режим трудового права, що визначає предмет регулювання, робочий час і кадровий документообіг [16, ст. 1; ст. 6–7], а на рівні практик – зростання ролі даних і AI в HR-функції, зафіксоване у провідних галузевих оглядах 2023–2024 рр. [4].

Інструменти, що застосовуються в Україні, охоплюють: економічні (системи мотивації, винагород і пільг), організаційні (структурування HR-процедур, операційні моделі на кшталт HRBP/CoE/Shared Services) та цифрові (HRM-платформи, е-документообіг, онлайн-оцінювання, базові аналітичні дашборди). Узагальнення публікацій після 2022 р. показує, що цифрові інструменти – від трекінгу звернень і рекрутингових бірж до внутрішніх порталів – стали «ядром» повсяк-

денної HR-практики в компаніях; водночас системи performance-management еволюціонують у бік безперервного зворотного зв'язку [3].

Управління кадровим потенціалом підприємства усе частіше перебудовують під цілі бізнесу: HR стає партнером керівництва, а єдина система даних і зрозуміла сервісна модель допомагають масштабувати інструменти та прямо пов'язувати їх із результатами компанії. [2, с. 1–3; 9].

Механізми управління кадровим потенціалом підприємств в Україні сьогодні проявляються через три ключові аспекти:

1. правовий – адаптація до норм воєнного часу (Закон № 2136-IX та пов'язані акти), що змінили режими праці/відпусток/звільнень і вимагають оперативного перегляду політик і процедур [16, ст. 1, ст. 6–7];

2. соціально-психологічний – інституціоналізація менторства/коучингу та практик підтримки команд у стресових умовах;

3. інформаційно-аналітичний – поширення HR-аналітики та потреба у прозорості для легітимності рішень і управління ризиками. Інформаційно-аналітичний контур додатково підсилюється вимогами до нефінансової звітності щодо працівників (ESRS S1) [7].

Окремим елементом стали CSR-практики як соціальний механізм підтримки працівників у кризі: компанії системно переорієнтовують програми на безпеку співробітників, підтримку ВПО/волонтерства, гнучкі форми зайнятості та локальні спільноти; CSR дедалі частіше виконує функцію утримання та розвитку персоналу, підвищуючи лояльність і стійкість організацій [14; 15].

Європейська модель управління кадровим потенціалом підприємства характеризується високим ступенем інтеграції кадрової політики з бізнес-стратегією: HR розглядається як стратегічний партнер, що через бізнес-партнеринг і стандарти/політики забезпечує вирівнювання людей і цілей організації [2, с. 2–3].

У ЄС домінують competency-based підходи (рамки компетентностей), KPI-моделі (в т.ч. показники щодо персоналу в межах CSRD/ESRS), системи безперервного навчання та розвитку гнучких навичок. Значна увага приділяється інклюзивності, гендерній рівності та різноманіттю (Директива про прозорість оплати праці), а також мікрокваліфікаціям як інструменту гнучкого навчання [6; 7].

Європейські механізми мають інституційно-комплексний характер: соціальне партнерство, колективні переговори і системи професійної сертифікації/визнання (включно з мікрокваліфікаціями) забезпечують поєднання ефективності та соціального захисту працівників [8; 9].

Сучасна модель управління людськими ресурсами у США робить наголос на індивідуальних результатах і широкому застосуванню цифрових технологій та аналітики: поширені системи управління результативністю з безперервним зворотним зв'язком, аналітика персоналу (HR-аналітика), управління талантами (зокрема планування наступництва), інформаційні системи управління персоналом та рішення на основі штучного інтелекту для прискорення ухвалення рішень [4; 5].

На практиці це проявляється у побудові циклів зворотного зв'язку, регулярних оцінюваннях, прив'язці результатів до винагород і пілотних проектах зі штучним інтелектом у HR-процесах. [4; 5].

Японська система поєднує соціокультурні традиції (довший стаж у одного роботодавця, командна робота, консенсус) із сучасними HR-технологіями; останніми роками посилюється перехід до працеорієнтованих елементів там, де цього потребує структура ринку праці [10, с. 18; 11].

З інструментів широко застосовуються наставництво, внутрішньофірмове навчання, ротація кадрів і програмне підвищення кваліфікації; держава й бізнес інвестують у навчання та перекваліфікацію (цифрові навички, DX-курси) та підтримку внутрішніх кар'єрних траєкторій [12]. Колективні процеси узгодження та обміну інформацією, поєднані з цифровими контурами (е-процеси, аналітика), підтримують швидку й узгоджену взаємодію між підрозділами; це сприяє залученості та стабільності команд [10, с. 97–99; 11].

Наприклад, у 2025 році Toyota декларує системне навчання впродовж життя, розвиток лідерства та масштабні внутрішні освітні програми, а Sony (2024) — комплексні програми навчання, політики різноманіття, рівності й інклюзії та регулярні навчальні заняття з фіксацією показників роботи з персоналом у нефінансовій звітності. [13; 14].

Порівняння українського та зарубіжного досвіду показує відмінність у співвідношенні інструментів (операційні засоби: добір, навчання, винагороди, оцінювання) та механізмів (інтегровані правила/структури, що забезпечують узгодженість і результативність у конкретному контексті) управління кадровим потенціалом підприємств. У поєднанні вони формують основу HRM і визначають рівень розвитку кадрового потенціалу організації; аналітична рамка АМО допомагає пояснити, як саме практики перетворюються на результати.

Порівняння українського та зарубіжного досвіду у сфері управління кадровим потенціалом дозволяє виявити як спільні риси, так і суттєві відмінності у використанні інструментів та механізмів. Узагальнення результатів наведено у таблиці 1.

Зіставлення різних підходів, описаних у таблиці 1, демонструє, що:

1. Україна перебуває на етапі формування гібридної моделі управління кадровим потенціалом. Основна тенденція — поєднання традиційних інструментів

(економічних, організаційних) із цифровими технологіями. Водночас механізми формуються під впливом змін законодавства та практик корпоративної соціальної відповідальності.

2. Європейський Союз вирізняється інтегрованим підходом: інструменти HRM доповнюються соціальними та правовими механізмами. Тут спостерігається баланс між інтересами бізнесу та захистом прав працівників, що забезпечується через колективні переговори та інституційні рамки.

3. США вирізняються максимальною орієнтацією на цифрові рішення. Аналітика персоналу, штучний інтелект і інформаційні системи управління персоналом є ключовими інструментами. Підходи зосереджені на регулярному вимірюванні результативності та узгодженні роботи з персоналом із цілями бізнесу. У підсумку формується модель, спрямована на результат і швидку адаптацію.

4. Японія зберігає сильний акцент на соціокультурних механізмах. Інструменти тут часто пов'язані з наставництвом і командним навчанням, тоді як механізми базуються на колективному прийнятті рішень і принципі довічної зайнятості. Це забезпечує високу лояльність персоналу та стабільність трудових відносин.

Отже, аналіз таблиці свідчить, що українська модель управління кадровим потенціалом підприємства поступово наближається до європейської та американської практики, водночас інтегруючи певні японські елементи командної культури. Таке поєднання формує потенціал для створення унікальної гібридної системи управління персоналом в Україні, адаптованої до умов невизначеності та глобальної конкуренції.

Управління кадровим потенціалом є одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку організацій в умовах глобальної конкуренції та постійних трансформацій. Порівняльний аналіз українського та зарубіжного досвіду показав, що попри наявність спільних рис, кожна модель HRM має власні акценти й особливості.

В Україні управління кадровим потенціалом перебуває на етапі активної трансформації: підприємства поєднують традиційні інструменти з цифровими технологіями, водночас формуючи нові механізми на основі правових, соціально-психологічних і аналітичних практик. Європейський досвід підкреслює важливість

Таблиця 1 – Порівняння інструментів та механізмів управління кадровим потенціалом підприємства у різних країнах

Країна / Регіон	Характерні інструменти	Характерні механізми	Ключові особливості
Україна	Економічні системи мотивації, HRM-платформи, електронний документообіг	Правовий (адаптація трудового законодавства), соціально-психологічний (коучинг, наставництво), інформаційно-аналітичний (HR-аналітика, Big Data)	Перехідна модель: поєднання традиційних і цифрових практик, зростання ролі CSR
ЄС	Competency-based management, KPI, системи безперервного навчання, розвиток soft skills	Соціальне партнерство, колективні переговори, стандартизовані трудові політики, сертифікація професій	Баланс між ефективністю та соціальною захищеністю; HR як стратегічний партнер
США	Performance management, HR-analytics, talent management, HRIS, AI	Інституціоналізовані feedback loop, регулярні оцінювання, стратегічна інтеграція HR зі стратегією бізнесу	Орієнтація на результат, висока цифровізація, використання AI та Big Data
Японія	Наставництво, колективне навчання, ротація кадрів, програми довічного навчання	Ho-Rep-So (звітність, консультація, комунікація), Ringi (колективне прийняття рішень), корпоративна культура довічної зайнятості	Орієнтація на гармонію, командну роботу та довгострокову відданість компанії

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–16]

балансу між ефективністю бізнесу та соціальною захищеністю працівників. Американська модель орієнтована на максимальне використання HR-аналітики та цифрових платформ як основи результативності. Японія, у свою чергу, демонструє переваги соціокультурних механізмів і довгострокової лояльності персоналу.

Висновки. У проведеному дослідженні було уточнено зміст категорій «інструменти» та «механізми» управління кадровим потенціалом, показано їх взаємозв'язок, але різний рівень впливу на результати діяльності підприємства. Інструменти доцільно розглядати як селективні, розподільчі, інвестиційні та координаційні HR-практики, що реалізуються у щоденних процесах управління персоналом, тоді як механізми відображають сукупність правил, структур, процедур і соціокультурних норм, які забезпечують узгодженість цих практик зі стратегією підприємства, операційною моделлю та зовнішніми інституційними умовами. Підкреслено, що саме поєднання інструментів і механізмів формує «сильну» HR-систему, у якій сигнали для працівників є послідовними, відчутними та узгодженими.

Порівняльний аналіз української, європейської, американської та японської моделей засвідчив, що націо-

нальні системи управління кадровим потенціалом мають різні траєкторії розвитку, але сходяться в акценті на стратегічній ролі людини в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. В Україні управління кадровим потенціалом трансформується під впливом воєнного стану, правових обмежень і посиленої невизначеності ринку праці, що актуалізує запит на гнучкі інструменти добору, організації праці, мотивації та підтримки персоналу, вбудовані в адаптивні механізми реагування на шоки.

Ключовим вектором розвитку управління кадровим потенціалом підприємства в Україні є формування гібридної моделі, яка поєднує:

- цифровізацію HR-процесів та розвиток HR-аналітики (американський досвід);
- стратегічну інтеграцію кадрової політики в систему корпоративного управління та регуляторні рамки соціального захисту працівників (європейський досвід);
- командну культуру, наставництво і внутрішньофірмове навчання впродовж життя (японський досвід).

Таке поєднання дає змогу українським компаніям адаптуватися до умов невизначеності, підвищувати конкурентоспроможність і створювати стійкі системи управління персоналом, здатні забезпечити довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Bos-Nehles A., Townsend K., Cafferkey K., Trullen J. Examining the “HRM–performance link” through the lens of HRM system strength. *International Journal of Management Reviews*. 2023. Vol. 25, No. 4. C. 725–739. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
2. Durth S., Gandhi N., Komm A., Pollner F. HR's new operating model. McKinsey & Company. 22.12.2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>
3. de Araújo M. L., Antunes F. S., Oliveira R. R. та ін. How to evaluate the effectiveness of performance-management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 6. Art. 117. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>
4. SHRM. 2023–2024 State of the Workplace: Insights on organizations, HR and the future of work. Alexandria, VA : Society for Human Resource Management, 2024. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/2023-2024-shrm-state-workplace>
5. Hu D., Lan X. Dual path effect mechanism of digital-HRM practices on employee innovative performance and cyberloafing: The mediating role of affective commitment and the moderating role of low-carbon performance. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307195>
6. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 on strengthening the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 132. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>
7. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council as regards RTS specifying the details of the content and presentation of information in relation to the principle of “do no significant harm”. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 321. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
8. Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02). *Official Journal of the European Union*. 2022. C 243. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02))
9. Eurofound. Living and working in Europe 2024. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. DOI: <https://doi.org/10.2806/323146>
10. OECD. OECD Economic Surveys: Japan 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/41e807f9-en>
11. Shimomura H., Kurosawa T., Komoda T. JILPT Research Report No. 223: Current Situation and Challenges in Introducing Measures for Career Development Support at Enterprises. Tokyo : The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2023. URL: https://www.jil.go.jp/english/reports/jilpt_research/2023/no.223.html
12. The Employment Policy Study Group. The Employment Policy Study Group Report – Building an Inclusive Labour Market for All Backgrounds. Tokyo : Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW), 2024. URL: <https://mhlw.go.jp/content/11602000/001355218.pdf>
13. Toyota Motor Corporation. Sustainability Data Book 2024. Toyota, 2024. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb24_en.pdf
14. Sony Group Corporation. Sustainability Report 2024. Tokyo, 2024. URL: https://www.sony.com/en/SonyInfo/csr_report/
15. Siemens AG. Sustainability Report 2024. Munich, 2024. URL: <https://www.siemens.com/sustainability>
16. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. *Голос України*. 2022. № 61. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>

References:

1. Bos-Nehles A. K., Townsend K., Cafferkey K. & Trullen, J. (2023) Examining the “HRM–performance link” through the lens of HRM system strength. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 25, No. 4, pp. 725–739. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
2. Durth S., Gandhi N., Komm A. & Pollner F. (December 22, 2022) HR's new operating model. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>

3. de Araújo M. L., Antunes F. S., Oliveira R. R. et al. (2024) How to evaluate the effectiveness of performance-management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*, Vol. 14, No. 6, 117. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>
4. SHRM. 2023–2024 State of the Workplace: Insights on organizations, HR and the future of work. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management. (2024). Available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/2023-2024-shrm-state-workplace>
5. Hu D. & Lan X. (2024) Dual path effect mechanism of digital-HRM practices on employee innovative performance and cyberloafing: The mediating role of affective commitment and the moderating role of low-carbon performance. *PLOS ONE*, Vol. 19, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307195>
6. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 on strengthening the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. *Official Journal of the European Union*, 2023, L 132. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>
7. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council as regards regulatory technical standards. *Official Journal of the European Union*, 2023, L 321. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
8. Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02). *Official Journal of the European Union*, 2022, C 243. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02))
9. Eurofound. Living and working in Europe 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union. (2025). DOI: <https://doi.org/10.2806/323146>
10. OECD. OECD Economic Surveys: Japan 2024. Paris: OECD Publishing. (2024). DOI: <https://doi.org/10.1787/41e807f9-en>
11. Shimomura H., Kurosawa T. & Komoda T. (2023) JILPT Research Report No. 223: Current Situation and Challenges in Introducing Measures for Career Development Support at Enterprises. Tokyo: The Japan Institute for Labour Policy and Training. Available at: https://www.jil.go.jp/english/reports/jilpt_research/2023/no.223.html
12. The Employment Policy Study Group. The Employment Policy Study Group Report – Building an Inclusive Labour Market for All Backgrounds. Tokyo: Ministry of Health, Labour and Welfare. (2024). Available at: <https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/001355218.pdf>
13. Toyota Motor Corporation. Sustainability Data Book 2024. Toyota. (2024). Available at: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb24_en.pdf
14. Sony Group Corporation. Sustainability Report 2024. Tokyo. (2024). Available at: https://www.sony.com/en/SonyInfo/csr_report/
15. Siemens AG. Sustainability Report 2024. Munich, 2024. Available at: <https://www.siemens.com/sustainability>
16. Закон України “Про орhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu” vid 15.03.2022 No. 2136-IX. *Holos Ukrainy*, 2022, No. 61. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>

Zakharchuk Oleksandr, Kobelia Zoriana
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

INSTRUMENTS AND MECHANISMS OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF UKRAINIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

The article examines contemporary tools and mechanisms of managing personnel potential in Ukrainian enterprises in comparison with approaches used in the EU, the USA and Japan. The extended abstract focuses on the relevance of rethinking human resource management in a context marked by war-related disruption, institutional instability and rapid digitalisation. Particular attention is paid to clarifying the conceptual difference between HRM tools as operational practices (recruitment, development, performance management, compensation, digital HR solutions) and mechanisms as integrated sets of rules, procedures, informal norms and interactions that connect these practices with business strategy, corporate culture and long-term investment in human capital. The text discusses how different national models combine economic, organisational and socio-psychological instruments of HRM, including team-based work organisation, internal labour markets, participation practices, systems of recognition and non-financial rewards, as well as analytical support for HR decisions. The article addresses questions of how these instruments and mechanisms can be aligned with stages of the employee life cycle, how they may support resilience, engagement and well-being of staff, and how they interact with organisational structures in conditions of prolonged uncertainty. The author considers the potential of forming a hybrid Ukrainian HRM model that borrows structural elements from Western strategic HRM, selected features of Japanese team and learning culture, and local practices of social support for employees while remaining sensitive to legal, cultural and resource constraints faced by enterprises of different sizes. The paper also outlines issues related to the use of HR analytics and digital platforms for monitoring personnel potential, informing managerial decision-making and coordinating initiatives in training, internal mobility and corporate social responsibility. The abstract offers a conceptual and problem-oriented overview that can serve as a basis for further empirical research and practical experimentation in the field of managing personnel potential.

Keywords: human resource management, human capital, management instruments, management mechanisms, international experience, digitalization, socio-cultural mechanisms.

JEL classification: O15

Стаття надійшла: 12.11.2025
Стаття прийнята: 01.12.2025
Стаття опублікована: 30.12.2025