

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проєктами

На правах рукопису

ТОМЧУК МАКСИМ МИКОЛАЙОВИЧ

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»
Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

**СКОРОХОД ІРИНА
СВЯТОСЛАВІВНА,**

доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 3

засідання кафедри міжнародних
економічних відносин

та управління проєктами
від 22 листопада 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ проф. Бояр А. О.

Луцьк 2024

АНОТАЦІЯ

Томчук Максим Миколайович. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини». Освітньо-професійна програма: «Міжнародні економічні відносини» Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024. 84 с.

Актуальність теми зумовлена швидкими змінами в глобальній економіці та невизначеністю міжнародного бізнес-середовища. У сучасних умовах глобалізації та соціальних трансформацій ефективне управління людськими ресурсами стало одним із ключових факторів успіху компаній, які працюють на міжнародних ринках. Проблеми адаптації до різних культурних, економічних та політичних умов вимагають розробки спеціальних стратегій для залучення, розвитку та утримання талановитих кадрів, що є важливим чинником конкурентоспроможності на світовому ринку.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. Предметом дослідження є особливості управління людськими ресурсами в умовах глобалізації, вплив культурних та економічних факторів на управління персоналом, а також практики і методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

У результаті дослідження поставлено та виконано такі завдання: визначено поняття та особливості управління людськими ресурсами в умовах глобалізації; з'ясовано вплив культурних особливостей на управління персоналом; охарактеризовано моделі та методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях; досліджено сучасні практики управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях; сформовано стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях; запропоновано рекомендації щодо оптимізації управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Ключові слова: управління людськими ресурсами (HRM), глобалізація, культурні особливості, глобальне середовище, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Tomchuk Maksym Mykolayovych. Features of Human Resource Management in International Companies. Specialty: 292 «International Economic Relations». Educational and Professional Program: «International Economic Relations». Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2024. 84 pages.

The relevance of the topic is determined by rapid changes in the global economy and the uncertainty of the international business environment. In the modern context of globalization and social transformations, effective human resource management has become one of the key success factors for companies operating in international markets. Challenges related to adapting to various cultural, economic, and political conditions require the development of specific strategies for attracting, developing, and retaining talented employees, which is a crucial factor for competitiveness in the global market.

The object of this thesis is the management of human resources in international companies. The subject of the study is the specific features of human resource management in the context of globalization, the influence of cultural and economic factors on personnel management, as well as practices and methods of human resource management in international companies.

The study set and achieved the following objectives: to define the concept and features of human resource management in the context of globalization; to identify the influence of cultural characteristics on personnel management; to characterize models and methods of human resource management in international companies; to investigate current practices of human resource management in international companies; to develop strategies for enhancing competencies and motivating personnel in international companies; to propose recommendations for optimizing human resource management in international companies.

Keywords: human resource management (HRM), globalization, cultural characteristics, global environment, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	8
1.1. Поняття та особливості управління людськими ресурсами в умовах глобалізації	8
1.2. Вплив культурних особливостей на управління персоналом	13
1.3. Моделі та методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	26
2.1. Дослідження сучасних практик управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	26
2.2 Адаптація управління персоналом в умовах глобальних змін	35
2.3. Особливості управління персоналом на прикладі окремих компаній.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	52
3.1. Виклики та проблеми в управлінні людськими ресурсами в різних країнах.....	52
3.2. Стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях	57
3.3. Використання інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами.....	61
3.4. Рекомендації щодо оптимізації управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена швидкими змінами в глобальній економіці та невизначеністю міжнародного бізнес-середовища. У сучасних умовах глобалізації, технологічних інновацій та соціальних трансформацій ефективне управління людськими ресурсами стало одним із ключових факторів успіху компаній, які працюють на міжнародних ринках. Проблеми адаптації до різних культурних, економічних та політичних умов вимагають розробки спеціальних стратегій для залучення, розвитку та утримання талановитих кадрів, що є важливим чинником конкурентоспроможності на світовому ринку.

Важливість цієї теми підкреслюється також необхідністю врахування різних особливостей кадрових процесів у різних країнах, де здійснюється діяльність міжнародних компаній. Кожен ринок праці має свою специфіку, яка включає не лише культурні й мовні бар'єри, а й різні підходи до трудових відносин, законодавчі норми та соціальні стандарти. У зв'язку з цим, керівникам міжнародних компаній доводиться не лише адаптувати існуючі кадрові стратегії, а й створювати інноваційні рішення для управління людьми в умовах мінливого глобального контексту.

Особливо актуальним є питання інтеграції інноваційних технологій у процеси управління персоналом. Сучасні цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, автоматизація та платформи для онлайн-навчання, відкривають нові можливості для оптимізації роботи з персоналом. Вони дозволяють компаніям не лише швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, але й ефективно оцінювати, навчати та мотивувати працівників, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Врахування всіх цих аспектів робить дослідження особливостей управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях надзвичайно актуальним для розуміння не тільки теоретичних аспектів, а й практичних підходів до кадрового менеджменту в умовах глобальних змін. Розробка ефективних стратегій управління персоналом дозволяє міжнародним компаніям

бути більш адаптивними до нових умов, знижувати ризики та забезпечувати сталий розвиток в умовах глобалізованого економічного середовища.

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі сучасних практик управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях в умовах глобалізації, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення цих практик з урахуванням новітніх технологічних досягнень і змін у глобальній економічній ситуації.

Метою дослідження є аналіз сучасних практик управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях, визначення впливу глобалізаційних та культурних змін на ці практики та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення за допомогою інноваційних технологій.

Для досягнення мети потрібно виконати **завдання**:

- визначити поняття та особливості управління людськими ресурсами в умовах глобалізації;
- з'ясувати вплив культурних особливостей на управління персоналом;
- охарактеризувати моделі та методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях;
- дослідити сучасні практики управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях;
- проаналізувати адаптацію управління персоналом в умовах глобальних змін;
- сформулювати стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях;
- запропонувати рекомендації щодо оптимізації управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Предметом дослідження є особливості управління людськими ресурсами в умовах глобалізації, вплив культурних та економічних факторів на управління

персоналом, а також практики і методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Матеріал дослідження. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях в Україні досліджували українські науковці, аналізуючи практики управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях, а саме: Т. Айзенберг, М. Бублик, О. Вараксіна, Н. Гаращенко, М. Дзямулич, Л. Довгань, Т. Збрицька, Л. Кібальник, Т. Копач, А. Мохненко, О. Овчарук, О. Продіус, У. Савків, І. Седікова, Л. Червінська, В. Яковенко та ін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони сприяють удосконаленню управлінських практик у міжнародних компаніях, зокрема в умовах глобалізації та культурних відмінностей, дозволяючи адаптувати стратегії управління персоналом до змінних умов. Результати роботи можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, впровадження інноваційних технологій, оптимізації кадрових процесів та поліпшення мотивації працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній і їх здатності адаптуватися до глобальних економічних та соціальних змін.

Апробація результатів дослідження. Результати було апробовано під час роботи Міжнародної науково-практичної конференції “Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі” (18-19 жовтня 2024 р.); (доповідь на тему: «Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях» с. 319).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 84 сторінки. Список використаних джерел включає 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

1.1. Поняття та особливості управління людськими ресурсами в умовах глобалізації

Управління людськими ресурсами є критично важливим аспектом сучасного бізнесу, особливо в умовах глобалізації, що супроводжується швидкими змінами у технологіях, ринках і соціальних структурах. Глобалізація зумовлює необхідність адаптації стратегій управління персоналом до нових реалій, таких як культурна різноманітність, конкуренція на міжнародному рівні та зміна вимог до кваліфікації працівників. Це потребує від компаній не лише розробки ефективних політик найму та розвитку, а й інтеграції інноваційних підходів до управління, що забезпечить оптимальне використання людського потенціалу для досягнення конкурентних переваг на глобальному ринку.

Американський правознавець Д. Бок визначає управління людськими ресурсами як комплексний процес, що включає підбір, навчання, розвиток та оцінку працівників. Він підкреслює, що ефективне управління персоналом має вирішальне значення для оптимізації потенціалу працівників та приведення їхніх навичок і здібностей у відповідність до стратегічних цілей організації, тим самим підвищуючи загальну продуктивність і результативність [71, с.31].

Американський вчений, соціальний еколог П. Друкер розглядає управління людськими ресурсами як стратегічну функцію, що виходить за рамки традиційного кадрового адміністрування. Він стверджує, що управління людськими ресурсами має зосередитися на максимізації продуктивності працівників шляхом ефективного використання людського капіталу [40, с.4]. П. Друкер підкреслює важливість створення середовища, в якому працівники можуть процвітати і робити свій внесок в успіх організації, підкреслюючи стратегічну роль людських ресурсів у досягненні бізнес-цілей.

Менеджер з персоналу Г. Десслер характеризує управління людськими ресурсами як системний підхід, що охоплює різноманітні стратегії та практики, спрямовані на підвищення ефективності, залученості та задоволеності працівників. Він стверджує, що успішне управління людськими ресурсами передбачає узгодження кадрових практик з цілями організації, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення продуктивності та конкурентних переваг на ринку [38].

Американський бізнесмен К. Крістенсен описує управління людськими ресурсами як систему, за допомогою якої організації структурують свою робочу силу, щоб відповідати як внутрішній динаміці, так і зовнішнім викликам. Він підкреслює важливість розвитку культури інновацій та адаптивності, стверджуючи, що ефективне управління людськими ресурсами дозволяє організаціям реагувати на мінливі ринкові умови і залишатися конкурентоспроможними в глобальному середовищі [37, с. 4].

Спеціаліст в області менеджменту й лідерства Дж. Коттер розглядає управління людськими ресурсами як життєво важливий процес, що охоплює залучення, розвиток та утримання талантів в організації. Він стверджує, що ефективне управління людськими ресурсами має важливе значення для підтримки стійкої конкурентної переваги, оскільки воно забезпечує організації необхідним людським капіталом, щоб орієнтуватися в змінах і досягати довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі [47, с.12].

Британська психологиня Л. Граттон підкреслює, що управління людськими ресурсами є ключовим компонентом стратегічного менеджменту, який слугує для узгодження людських практик з організаційними цілями. Вона стверджує, що управління персоналом відіграє вирішальну роль у розвитку людського потенціалу в організаціях, сприяючи створенню середовища, яке підтримує співпрацю, інновації та високу продуктивність, що в кінцевому підсумку сприяє успіху бізнесу [45, с.74].

Л. Довгань та Л. Ведута розглядають управління людськими ресурсами як комплексну систему технологій, методів і заходів, які організація застосовує для

впливу на своїх співробітників з метою максимальної реалізації їхнього потенціалу та компетенцій для досягнення організаційних цілей. Це поняття базується на теорії людських відносин, яка підкреслює важливість людини як ключового елемента виробничого процесу, що має власні потреби, мотиви та цінності, і на теорії систем, яка акцентує увагу на взаємозв'язку трудових і соціальних систем. Людські ресурси є специфічним видом економічних ресурсів, що складаються з кваліфікаційного та професійного рівня працівників, які, володіючи певними навичками та знаннями, здатні створювати як матеріальні, так і духовні цінності. Управління персоналом вимагає врахування не лише професійних аспектів, а й потреб особистості, з метою інтеграції функцій людських ресурсів з загальною стратегією організації, розглядаючи інвестиції в співробітників як вкладення в нематеріальне багатство, що в свою чергу підвищує продуктивність та задоволеність працівників [9, с.12].

В. Воронкова й А. Череп визначають управління людськими ресурсами як ключовий елемент регенеративної економіки, що підкреслює важливість людського капіталу як сукупності знань, досвіду та компетентностей. Нова парадигма управління акцентує увагу на гуманності відносин, адаптивності, інноваційності та справедливій участі працівників у фінансових успіхах організації. Головним аспектом є визнання людської особи як найвищої цінності, що передбачає розвиток освічених та кваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до технологічних змін та сприяти економічному процвітанню через ефективне використання своїх здібностей у продуктивній діяльності. Таким чином, управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною системного підходу до створення стійких і здорових економічних систем [6, с.131].

У дослідженні В. Яковенко управління людськими ресурсами визначається як складний процес, що включає формування додаткових стимулів життєстійкості працівників в умовах війни, економічної та політичної нестабільності, а також обмежених фінансових ресурсів. Основна проблематика полягає у збереженні штату працівників та підвищенні їх продуктивності, враховуючи психологічні наслідки військових дій, які впливають на

працездатність населення. Для аналізу життєстійкості працівників було застосовано спеціалізовані тести та опитування, що дозволило виявити чинники, які впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами в залізничному транспорті, підкреслюючи важливість ефективної системи мотивації для запобігання демотивації працівників [26, с.126].

Отже, управління людськими ресурсами – це систематичний підхід до набору, розвитку, мотивації та утримання працівників в організації, що забезпечує ефективне використання їхніх здібностей і навичок для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей процес включає аналіз потреб у персоналі, підбір кваліфікованих кадрів, навчання та розвиток, оцінку ефективності праці, а також створення сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності і задоволеності працівників.

Особливості управління людськими ресурсами (human resource management – HRM) в умовах глобалізації включають кілька ключових аспектів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Особливості управління людськими ресурсами [19]

Глобалізація вимагає управління різноманітною робочою силою, яка охоплює різні культури, мови та соціальні норми. HRM має розробляти стратегії,

які сприятимуть культурній чутливості, інклюзивності та ефективній комунікації між працівниками різного походження. Також варто зауважити, що організації все частіше шукають таланти на глобальному рівні, що вимагає від HRM адаптації стратегій набору персоналу для залучення кваліфікованих фахівців з усього світу. Крім того, важливе значення має управління експатріантами та сприяння їхньому переходу в інше культурне середовище.

Глобальні компанії часто стикаються з проблемою балансу між стандартизованою кадровою політикою і практикою та адаптацією до місцевих умов. HRM має адаптувати політику, щоб відповідати місцевому трудовому законодавству та очікуванням місцевої робочої сили, зберігаючи при цьому глобальну ідентичність організації [8, с.139]. Разом з тим, глобалізація вимагає безперервного навчання та розвитку, щоб забезпечити працівників навичками, необхідними для конкурентної боротьби на глобальному ринку. HRM має впроваджувати навчальні програми, спрямовані на розвиток глобальних компетенцій, включаючи мовні навички, культурну обізнаність та міжнародні бізнес-практики.

Поява цифрових інструментів і платформ полегшує процеси управління персоналом через кордони, уможлиблюючи віддалену роботу та віртуальну співпрацю. HRM має використовувати технології для підбору персоналу, управління ефективністю та залучення працівників, забезпечуючи при цьому конфіденційність даних та відповідність міжнародним нормам [18].

Організаціям необхідно розробити глобальні стратегії управління талантами для виявлення та розвитку високопотенційних працівників, які можуть зайняти керівні посади. Це передбачає створення шляхів кар'єрного розвитку, які готують працівників до глобальних обов'язків та лідерства в різноманітних середовищах. Глобальний HRM повинен орієнтуватися в складному правовому полі та етичних міркуваннях у різних країнах. Це включає розуміння трудового законодавства, правил компенсації та етичних стандартів у різних регіонах для забезпечення відповідності та етичних практик.

У глобальному контексті утримання талантів стає дедалі складнішим завданням через конкурентні ринки. HRM має впроваджувати стратегії, які сприяють залученню, задоволенню та лояльності працівників за допомогою програм визнання, можливостей кар'єрного розвитку та ініціатив, спрямованих на забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Загалом, ефективне управління персоналом в умовах глобалізації вимагає стратегічного підходу, який охоплює різноманітність, адаптується до місцевих потреб і використовує технології для підвищення ефективності роботи організації та задоволеності працівників.

Отже, управління людськими ресурсами в умовах глобалізації набуває особливого значення, оскільки організації стикаються з викликами культурної різноманітності, міжнародної мобільності працівників та необхідності адаптації HR-політик до локальних умов. Ключовими аспектами є розробка стратегій, що враховують культурні особливості, впровадження технологій для оптимізації HR-процесів, а також забезпечення відповідності юридичним та етичним нормам у різних країнах. Ефективне управління людськими ресурсами в глобальному контексті не лише сприяє залученню і утриманню талановитих працівників, але й підвищує конкурентоспроможність організації на світовій арені, формуючи динамічні та адаптивні команди, здатні успішно реагувати на зміни у міжнародному середовищі.

1.2. Вплив культурних особливостей на управління персоналом

Вплив культурних особливостей на управління персоналом є важливим аспектом, що визначає ефективність HR-стратегій у сучасних організаціях. Культура формує цінності, переконання і поведінкові норми працівників, що, у свою чергу, впливає на їх мотивацію, комунікацію та співпрацю в колективі. У глобалізованому світі, де компанії часто мають справу з різноманітними культурними контекстами, важливо розуміти ці відмінності для адаптації управлінських практик, що забезпечить не лише гармонію в команді, але й підвищення продуктивності та ефективності організації. Тому аналіз культурних

особливостей стає невід'ємною частиною стратегічного управління людськими ресурсами, що сприяє успішному функціонуванню підприємства на міжнародному рівні.

Культурні особливості мають значний вплив на управління персоналом, оскільки вони визначають, як організації взаємодіють зі своїми працівниками, формують комунікаційні канали, мотиваційні стратегії та стилі управління. Основою цього впливу є теорія культурних вимірів Г. Гофстеда, яка пропонує різноманітні аспекти, що допомагають зрозуміти культурні різниці в управлінні персоналом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Особливості впливу культурних особливостей на управління персоналом за Г. Гофстедом [56]

Індивідуалістичні культури акцентують увагу на особистих досягненнях, свободі вибору та індивідуальних правах, що помітно в таких країнах, як США та Австралія. У США, наприклад, корпоративна культура зазвичай підкреслює значення інноваційності та креативності. Менеджери заохочують працівників приймати самостійні рішення, що створює атмосферу підприємництва і спонукання до індивідуального розвитку. В американських компаніях, як-от Google, існують програми, що стимулюють працівників вносити власні ідеї та брати участь у розробці нових проектів. Системи винагороди часто базуються на

особистих досягненнях, а не лише на групових результатах, що ще більше підкреслює цінність індивідуальності. Такі підходи сприяють розвитку автономії працівників і їхньому прагненню до самовдосконалення [20].

Колективістські культури, навпаки, наголошують на груповій гармонії та колективних інтересах, що видно в країнах, таких як Японія та Китай. У Японії корпоративна культура спрямована на зміцнення командного духу та співпраці. Менеджери в японських компаніях, таких як Toyota, активно заохочують групову роботу і прийняття рішень на колективному рівні. У таких культурах визнання командних досягнень є ключовим елементом управлінської практики. Це означає, що успіхи групи святкуються спільно, а колективні зусилля оцінюються вище за особисті досягнення, що формує відчуття єдності і підтримки серед працівників.

Культури з високою відстанню влади відзначаються чіткою ієрархією та акцентом на підпорядкування, що можна спостерігати в країнах, таких як Індія та Мексика. В Індії організаційна структура часто є ієрархічною, де керівники займають домінуючу роль, а працівники очікують, що рішення прийматимуться на вищих рівнях. Наприклад, у великих індійських компаніях, таких як Tata Group, менеджери зберігають контроль над процесами, і більшість важливих рішень ухвалюється керівництвом. Комунікація, як правило, відбувається зверху вниз, що обмежує можливості працівників висловлювати свої думки або пропозиції. У таких культурах працівники звикли до чіткої структури і ролей, що створює очікування стабільності і авторитету з боку керівництва [75, с.607].

Культури з низькою відстанню влади, натомість, акцентують на відкритій комунікації та участі працівників у процесах прийняття рішень, що характерно для країн, таких як Швеція та Норвегія. У Швеції організації зазвичай мають горизонтальні структури, де менеджери діють як фасилітатори, заохочуючи активну участь працівників у ухваленні рішень. Наприклад, у шведських компаніях, таких як ІКЕА, команди мають значну автономію у вирішенні повсякденних завдань, і працівники заохочуються висловлювати свої ідеї та пропозиції. Цей підхід сприяє створенню відкритого середовища, де зворотний

зв'язок є невід'ємною частиною робочого процесу, що веде до підвищення мотивації та залученості працівників. У таких культурах колективні рішення цінуються вище за авторитарні команди, що позитивно впливає на продуктивність і інноваційність.

Культури з високим уникненням невизначеності прагнуть зменшити ризики та невизначеність шляхом чіткої регламентації процесів і процедур. Яскравим прикладом є Японія, де організації характеризуються строгими правилами та процедурами. Японські компанії, такі як Toyota, намагаються створити стабільне середовище, де всі працівники чітко знають свої ролі, обов'язки та очікування. Це включає формалізацію робочих процесів, регулярне навчання та сертифікацію, а також дотримання високих стандартів якості. Менеджери в таких культурах мають забезпечити структуровану організацію праці, що дозволяє зменшити ризики і підвищити ефективність, адже нестабільність та незрозумілість можуть викликати сильний стрес у працівників [65, с.2].

Культури з низьким уникненням невизначеності більш відкриті до нових ідей і змін, приймаючи ризик і експерименти, що спостерігається, наприклад, у США та Нідерландах. У США компанії, такі як Google, заохочують інноваційність та творчість, дозволяючи працівникам вільно експериментувати з новими ідеями та підходами. У таких організаціях менеджери діють як каталізатори змін, заохочуючи гнучкість у прийнятті рішень і підтримуючи культуру відкритого спілкування, де ризик є невід'ємною частиною процесу. Це створює середовище, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки і пропозиції, що сприяє розвитку інноваційних рішень і адаптації до змін у ринкових умовах. Таким чином, низький рівень уникнення невизначеності сприяє швидшому розвитку і адаптації компаній у конкурентному середовищі.

Культури з довгостроковою орієнтацією надають перевагу наполегливості, заощадливості та стратегічному плануванню на майбутнє. Наприклад, Китай демонструє чітку довгострокову орієнтацію, яка проявляється у відданості розвитку талантів і кар'єрному зростанню. У китайських компаніях, таких як

Huawei, менеджери акцентують увагу на довгостроковій підготовці кадрів, інвестуючи в навчальні програми, стажування та професійний розвиток. Цей підхід не лише підвищує кваліфікацію працівників, але й створює вірність компанії, адже працівники бачать перспективу в своїй кар'єрі. У результаті, довгострокова орієнтація сприяє стабільності та розвитку організації в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Культури з короткостроковою орієнтацією, на відміну від цього, зосереджуються на досягненні швидких результатів і задоволенні поточних потреб. Яскравим прикладом є США, де управлінські практики часто включають швидкі оцінки ефективності працівників, часті винагороди та бонуси за досягнуті результати. У компаніях, таких як Amazon, працівники стимулюються до досягнення короткострокових цілей, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті та ринкових умовах. Короткострокова орієнтація може також проявлятися у підходах до управління проектами, де акцент робиться на швидкість виконання завдань і забезпечення результатів у короткі терміни. Хоча цей підхід може забезпечити миттєві досягнення, він також може призвести до нехтування довгостроковими цілями і стратегіями розвитку, що вимагає балансування між двома орієнтаціями для досягнення сталого успіху [54, с.217].

Загалом, культурні особливості є важливими для ефективного управління персоналом. Менеджери повинні враховувати ці культурні виміри, адаптуючи свої стратегії управління до особливостей і потреб своїх працівників. Розуміння культурних контекстів дозволяє створити інклюзивне та продуктивне робоче середовище, що в свою чергу сприяє підвищенню мотивації, задоволеності та ефективності працівників.

1.3. Моделі та методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях є складним процесом, що включає застосування різноманітних моделей і методів, які враховують культурні, економічні та соціальні особливості країн, в яких ці

компанії функціонують. Ці моделі можуть варіюватися від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких, адаптивних підходів, таких як дистрибутивне або мережеве управління, що дозволяють організаціям ефективно відповідати на виклики глобалізації. Методи управління, такі як стратегічне планування, оцінка продуктивності, розвиток талантів та управління змінами, сприяють підвищенню конкурентоспроможності міжнародних компаній, забезпечуючи не лише досягнення бізнес-цілей, а й підтримку задоволеності працівників у різних культурних контекстах. В умовах швидко мінливого глобального ринку, вміння адаптувати моделі і методи управління людськими ресурсами стає ключовим фактором успіху для компаній, які прагнуть забезпечити сталий розвиток та інновації.

Пропонуємо структурований огляд моделей та методів управління людськими ресурсами (HRM) у міжнародних компаніях:



Рис. 1.3. Моделі управління людськими ресурсами [15, с.179]

Традиційна модель управління персоналом зосереджується на виконанні адміністративних функцій, таких як підбір персоналу, нарахування заробітної плати, ведення кадрового обліку та дотримання нормативно-правових вимог. Ця модель, згідно з концепцією, розробленою зокрема і Г. Десслер [38], переважає

в компаніях, які не мають високого рівня глобальної інтеграції та в основному орієнтовані на внутрішні процеси. Вона є більш реактивною, аніж проактивною, оскільки основна увага приділяється вирішенню поточних адміністративних завдань і дотриманню нормативних стандартів. Ця модель часто обмежує можливості для розвитку більш стратегічних підходів, оскільки фокусується на рутинних операціях, що може призводити до меншої гнучкості в управлінні людськими ресурсами.

Стратегічна модель управління персоналом, розроблена такими науковцями, як Л. Фуллер [42, с. 532] та Н. Петреску [64], має на меті узгодження HR-практик із загальною бізнес-стратегією компанії. Вона підкреслює важливість довгострокового планування, управління талантами та розвитку організаційної культури, що підтримує бізнес-цілі. У рамках цієї моделі управління персоналом розглядається як стратегічний партнер, який має вплив на досягнення бізнес-результатів. Це передбачає розробку та реалізацію ініціатив, які сприяють залученню та утриманню талановитих працівників, підвищенню їхньої продуктивності та формуванню позитивного робочого середовища. Стратегічна модель також передбачає адаптацію HR-практик до змінюваних умов ринку та врахування культурних особливостей, що особливо важливо для міжнародних компаній.

Культурна модель управління персоналом акцентує увагу на врахуванні культурних особливостей країн, у яких працює міжнародна компанія. Ця модель дозволяє адаптувати HR-практики до місцевих цінностей, переконань та поведінки працівників. Наприклад, дослідження Г. Хофстеде з культурними вимірами, які він представив у своїй книзі «Culture's Consequences», слугують важливим орієнтиром для розуміння культурних різниць [48, с.460]. Г. Хофстеде виокремлює декілька вимірів, таких як індивідуалізм проти колективізму та відстань влади, які допомагають компаніям налаштовувати свої кадрові політики відповідно до місцевих особливостей. Таким чином, культурна модель сприяє створенню більш ефективного управління персоналом, зважаючи на специфіку

ринку, де компанія функціонує, що забезпечує покращення взаємодії з працівниками та підвищення їхньої мотивації.

Глобальна модель управління персоналом передбачає стандартизований підхід до HR-процесів у різних країнах, але з можливістю адаптації до місцевих умов. Ця модель балансує між глобальною послідовністю та необхідністю врахування локальних специфік, що дозволяє забезпечити координацію і інтеграцію кадрових практик на міжнародному рівні. Зокрема, Р. Хоскіссон [49, с.20] досліджує важливість гнучкості в управлінні людськими ресурсами в контексті глобалізації, і стверджує, що успішні міжнародні компанії мають розвивати глобальні HR-стратегії, які враховують не лише корпоративні цінності, але й місцеві ринкові особливості, соціальні контексти та культурні традиції. Це дозволяє організаціям підтримувати стабільність і послідовність у своїх HR-практиках, водночас забезпечуючи адаптацію до змінних умов різних ринків.

Транснаціональна модель управління персоналом об'єднує елементи глобального і локального підходів, забезпечуючи баланс між стандартизацією HR-практик і адаптацією до місцевих умов. Вона підтримує обмін знаннями і досвідом між філіями в різних країнах, одночасно враховуючи потреби місцевого ринку. М. Фестін та Дж. Ейдемс підкреслюють важливість цієї моделі для транснаціональних корпорацій, які функціонують у різноманітних соціокультурних середовищах, і стверджують, що ефективне управління людськими ресурсами в таких умовах вимагає розвитку інтеграційних механізмів, які дозволяють компаніям не лише стандартизувати свої процеси, але й адаптуватися до місцевих ринкових умов, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність організації на міжнародній арені [41, с.162]. Транснаціональна модель стає все більш актуальною в умовах глобалізації, оскільки допомагає компаніям ефективно взаємодіяти з працівниками різних культур і забезпечувати спільний розвиток усіх структур підприємства.

Разом з тим, можна визначити такі методи управління людськими ресурсами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Методи управління людськими ресурсами [16]

Залучення талановитих людей у міжнародних компаніях є важливим етапом, що вимагає застосування різноманітних стратегій для доступу до глобального пулу талантів. Для цього компанії використовують різні платформи, такі як LinkedIn, Glassdoor та інші онлайн-сайти для пошуку роботи, що дозволяє їм звертатися до кандидатів з усього світу. Крім того, місцеві рекрутингові агенції часто залучаються для пошуку специфічних талантів на ринку, що допомагає врахувати культурні та професійні особливості конкретних країн. Міжнародні ярмарки вакансій також грають важливу роль, оскільки надають можливість безпосереднього спілкування з потенційними кандидатами, дозволяючи компаніям представляти свої цінності та корпоративну культуру. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли компанії мають змагатися за найкращих спеціалістів на міжнародному рівні.

Навчання та розвиток є важливими складовими частинами управління персоналом в міжнародних компаніях, оскільки безперервне навчання підвищує професійний рівень співробітників та адаптує їх навички до потреб організації та місцевих ринків. Програми навчання можуть включати крос-культурне навчання, що допомагає працівникам розуміти особливості різних культур і

ефективно співпрацювати в міжнародних командах. Крім того, мовні курси надають можливість працівникам вдосконалювати свої мовні навички, що є особливо важливим у багатонаціональних компаніях. Ініціативи з розвитку лідерських якостей також відіграють значну роль у підготовці майбутніх лідерів, які зможуть управляти командами в різних культурних контекстах. Ці програми не лише підвищують продуктивність, але й сприяють створенню інклюзивної корпоративної культури, де кожен співробітник має можливість розвиватися та вносити свій внесок у спільну справу [7].

Управління ефективністю є ключовим елементом у системі управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях, оскільки воно забезпечує механізми для оцінки та поліпшення результативності працівників. Цей процес передбачає встановлення чітких показників ефективності (KPIs), які відповідають як світовим стандартам, так і специфічним місцевим очікуванням. У цьому контексті компанії використовують поєднання якісних і кількісних методів оцінки, що дозволяє отримати комплексний погляд на внесок кожного працівника. Наприклад, кількісні показники можуть включати обсяги продажів або виконані проекти, тоді як якісні оцінки можуть зосереджуватися на таких аспектах, як комунікація та командна робота. Важливо, щоб ці показники були адаптовані до культурних особливостей кожної країни, щоб забезпечити справедливість і прозорість процесу оцінювання [10].

Компенсація та пільги грають важливу роль у мотивації та утриманні талантів у міжнародних компаніях, оскільки вони мають враховувати місцеві ринкові умови, зберігаючи при цьому справедливість у межах глобальної робочої сили. Це передбачає структурування пакетів винагород, які можуть включати орієнтири заробітної плати, бонуси та пакети пільг, адаптовані до місцевих звичаїв і законодавства. Наприклад, в країнах з високими витратами на життя, таких як Швейцарія або Норвегія, компанії можуть пропонувати вищі базові заробітні плати та розширені пільги, в той час як у країнах з нижчими витратами, таких як Індія або В'єтнам, акцент може бути зроблений на додаткових бонусах і невідрахованих пільгах, таких як медичне страхування або

гнучкий графік роботи. Важливо, щоб пакети компенсації не тільки відповідали ринковим умовам, але й відображали корпоративні цінності компанії, створюючи тим самим привабливе робоче середовище для працівників по всьому світу.

Залучення та утримання працівників є ключовими аспектами стратегічного управління людськими ресурсами, що сприяють формуванню позитивної робочої культури та підвищенню рівня задоволеності працівників. Сучасні компанії впроваджують різноманітні стратегії, такі як механізми зворотного зв'язку та регулярні опитування, які допомагають визначити потреби та очікування працівників. Важливими елементами також є програми визнання, які враховують культурні особливості різних регіонів. Наприклад, у Японії традиційно високо цінується колективна робота, тому визнання командних досягнень може бути більш ефективним, ніж індивідуальні нагороди. У той же час, в західних країнах, таких як США, нагороди, що надаються окремим працівникам, можуть мати більший вплив. Забезпечення підтримуючої атмосфери, яка враховує ці культурні нюанси, може значно підвищити залученість працівників та зменшити плинність кадрів.

Комплаєнс та управління ризиками є важливими аспектами в діяльності міжнародних компаній, які прагнуть забезпечити дотримання місцевого трудового законодавства та нормативно-правових актів при дотриманні стандартів корпоративного управління. Цей метод передбачає проведення регулярних аудитів і оновлення кадрової політики відповідно до змін у законодавстві, що дозволяє компаніям зменшити правові ризики і уникнути можливих штрафів. Наприклад, в Європейському Союзі компанії повинні дотримуватись строгих норм, таких як Загальний регламент захисту даних, який вимагає особливого підходу до обробки персональних даних працівників [5]. Виконання таких норм вимагає від менеджерів людських ресурсів постійного моніторингу і адаптації політик у відповідь на законодавчі зміни. Це не лише допомагає уникнути юридичних наслідків, але й підвищує довіру працівників, адже вони бачать, що їхні права захищені.

Отже, моделі та методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях мають важливе значення для ефективного управління різноманітною робочою силою. Розуміючи та впроваджуючи ці стратегії, організації можуть підвищити свою операційну ефективність, покращити задоволеність працівників і, зрештою, досягти своїх глобальних бізнес-цілей.

Висновки до першого розділу

Дослідження управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях є надзвичайно актуальним у контексті глобалізації, яка спричиняє значні зміни в організаційних структурах та управлінських практиках. В умовах глобалізації управління людськими ресурсами набуває особливостей, які вимагають адаптації до нових економічних, соціальних та культурних реалій. Важливість стратегічного управління персоналом у міжнародному середовищі стає очевидною, оскільки компанії повинні не лише залучати талановитих працівників з різних країн, але й утримувати їх, враховуючи особливості локальних ринків та культур.

Культурні особливості грають важливу роль у формуванні підходів до управління персоналом у міжнародних компаніях. Вплив культурних контекстів на управлінські практики визначає, як організації взаємодіють із своїми працівниками, враховуючи їхні очікування, цінності та переконання. Наприклад, компанії, які працюють у країнах з високою дистанцією влади, можуть зіштовхуватися з потребою впровадження більш авторитарних моделей управління, тоді як у культурах з низькою дистанцією влади слід віддавати перевагу демократичним стилям, що сприяють участі працівників у процесах прийняття рішень.

Моделі та методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях також є різноманітними і відображають глобальні тенденції. Традиційна модель, стратегічна модель, культурна модель та транснаціональна модель – усі вони вносять свій вклад у формування ефективних практик управління. Вони демонструють, як важливо поєднувати глобальні стандарти з

місцевими особливостями для досягнення успіху в різних регіонах. Зокрема, транснаціональна модель забезпечує гнучкість, необхідну для адаптації до різних ринкових умов і культур, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Крім того, важливість залучення та утримання талановитих працівників не може бути переоцінена. В міжнародних компаніях застосовуються різні стратегії, що включають механізми зворотного зв'язку, програми визнання та заходи для підтримки позитивної робочої культури. Залучення працівників у процеси управління, їхня мотивація та розвиток є ключовими факторами, що сприяють не лише високій продуктивності, але й формуванню сильної організаційної культури.

Таким чином, вивчення впливу глобалізації, культурних особливостей та різноманітних моделей управління дозволяє глибше зрозуміти, як міжнародні компанії можуть ефективно управляти своїми людськими ресурсами. Це знання є необхідним для розробки стратегій, які підтримують не лише бізнес-цілі, але й благополуччя працівників у різних культурних контекстах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Дослідження сучасних практик управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Дослідження сучасних практик управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях є важливим для розуміння механізмів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності глобальних організацій. У світі, де постійно змінюються економічні та соціальні умови, особливого значення набувають інноваційні методи управління, зокрема, розвиток корпоративної культури, мотиваційні програми, системи навчання та адаптації персоналу, які дозволяють компаніям забезпечити високий рівень залучення та продуктивності співробітників.

Проаналізуємо основні моменти для вивчення сучасних практик управління людськими ресурсами (human resource management – HRM) в міжнародних компаніях, включаючи аспекти, актуальні для України (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Сучасні практики управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях [1]

Залучення та утримання талантів у міжнародних компаніях часто вимагає багатогранного підходу, який виходить за рамки традиційних методів найму, зосереджуючись на брендингу роботодавця, Метаових кампаніях у соціальних мережах та реферальних програмах, щоб виділити компанію на конкурентному ринку. Брендинг роботодавця має важливе значення для створення привабливого іміджу, який резонує з потенційними кандидатами, демонструючи цінності, культуру та переваги компанії як бажаного місця для роботи. Багато компаній використовують Метаові кампанії в соціальних мережах, щоб висвітлити своє робоче середовище, можливості кар'єрного зростання та унікальну корпоративну культуру, що не лише приваблює кваліфіковані таланти, але й зміцнює імідж компанії серед її нинішніх працівників. Крім того, програми рефералів заохочують нинішніх працівників рекомендувати відповідних кандидатів зі свого оточення, створюючи високомотивований кадровий резерв із сильнішою культурною приналежністю. Програми рекомендацій часто включають бонуси або винагороди, які можуть ще більше посилити лояльність і залученість серед нинішніх співробітників.

Конкретним прикладом такої стратегії в дії є Salesforce, яка досягла успіху в створенні сильного бренду роботодавця та комплексного пакету переваг для залучення найкращих талантів по всьому світу. Компанія позиціонує себе як лідер у сфері інновацій та соціальної відповідальності, що приваблює професіоналів, які шукають цілеспрямовану роботу [60, с.134]. Її глобальна програма мобільності талантів дозволяє співробітникам працювати в різних міжнародних офісах, сприяючи професійному розвитку та утриманню талантів, надаючи різноманітні кар'єрні шляхи в організації. Salesforce також пропонує конкурентні переваги, такі як гнучкий графік роботи, можливості безперервного навчання та широку підтримку в галузі охорони здоров'я і благополуччя, які мають вирішальне значення як для залучення, так і для утримання талановитих працівників. Ці стратегії показують, як міжнародні компанії можуть використовувати свою глобальну присутність і вагомні переваги для залучення та

утримання висококваліфікованих професіоналів на сучасному конкурентному ринку.

Ініціативи з розмаїття, рівності та інклюзії (Diversity, Equity, and Inclusion – DEI) мають важливе значення для розвитку інклюзивної культури, яка цінує різноманітне походження, перспективи та досвід, що стало пріоритетом для багатьох міжнародних компаній. Програми DEI в HRM зосереджені на політиці, яка забезпечує справедливі та неупереджені практики найму, рівні можливості для кар'єрного зростання та середовище, в якому всі працівники відчують повагу та залученість. Добре структурована програма DEI не лише заохочує різноманітний набір персоналу, але й надає пріоритет постійному розвитку та підтримці працівників з недостатньо представлених груп. Ці ініціативи важливі в багатонаціональних компаніях, де компанії працюють у різних культурних контекстах і отримують вигоду від різноманітних перспектив, які можуть сприяти інноваціям, прийняттю рішень і розв'язанню проблем. Крім того, політика DEI заохочує співпрацю між різними командами, що, як показують дослідження, може призвести до підвищення продуктивності та задоволеності працівників [46, с. 126].

Одним з яскравих прикладів застосування DEI на практиці є компанія Microsoft, яка впровадила комплексні ініціативи з DEI для сприяння різноманітному та інклюзивному робочому середовищу. Стратегія Microsoft «Глобальне розмаїття та інклюзія» наголошує на інклюзивних практиках найму, таких як усунення упереджень при наймі на роботу за допомогою таких інструментів, як анонімні резюме та структуровані співбесіди. Крім того, Microsoft пропонує програми наставництва для жінок і представників меншин, щоб забезпечити справедливий кар'єрний ріст і представництво на всіх рівнях компанії. Прихильність компанії до Ініціативи поширюється на формування інклюзивної культури, де працівників заохочують до повної самореалізації на роботі та автентичного внеску в її виконання. Наприклад, Microsoft проводить регулярні опитування щодо залученості працівників та навчальні тренінги з DEI для підвищення обізнаності та розуміння культурних відмінностей. Ці ініціативи

сприяли зміцненню репутації Microsoft як лідера в галузі DEI і допомогли компанії залучити та утримати різноманітний кадровий резерв, створивши робоче середовище, де всі працівники відчувають, що їх цінують і що вони мають можливість процвітати [61, с.66].

Програми добробуту працівників стали наріжним каменем сучасного управління персоналом, особливо з огляду на те, що компанії визнають зв'язок між добробутом і продуктивністю. Ці програми часто охоплюють цілий ряд послуг - від ресурсів психічного здоров'я, оздоровчих ініціатив та фінансового планування до гнучкого робочого графіку та можливостей віддаленої роботи. Ресурси психічного здоров'я можуть включати доступ до консультування на місці, сеансів віртуальної терапії або семінарів з управління стресом, спрямованих на створення сприятливого середовища для вирішення особистих і професійних проблем працівників. Оздоровчі програми можуть пропонувати абонементи на відвідування спортзалу, заняття йогою чи медитацією, а також рекомендації щодо харчування, що сприяють зміцненню фізичного здоров'я та підвищенню стійкості до вигорання. Крім того, гнучкий графік роботи дозволяє працівникам керувати своїм графіком, щоб краще узгодити його з особистими обов'язками, покращуючи баланс між роботою та особистим життям і, зрештою, підвищуючи задоволеність роботою.

Яскравим прикладом такої програми є SAP, глобальна технологічна компанія, яка впровадила комплексну програму добробуту співробітників, відому як «Глобальне здоров'я та благополуччя». Програма SAP охоплює різні аспекти добробуту працівників, пропонуючи підтримку психічного здоров'я, включаючи доступ до психологів і тренерів з усвідомленості, а також спеціальний набір інструментів «Добробут на роботі», який допомагає працівникам розвивати життестійкість [30]. Компанія також надає допомогу у фінансовому плануванні, щоб зменшити фінансовий стрес працівників, і пропонує можливість гнучкого робочого графіку та віддаленої роботи, що дозволяє працівникам пристосовувати робоче середовище до своїх потреб. Під час пандемії COVID-19 компанія SAP розширила свою соціальну програму,

включивши до неї додаткові ресурси з охорони психічного здоров'я, підтримку по догляду за дітьми та консультації з ергономіки для домашніх офісів, визнавши, що навантаження на її працівників зросло. Ці соціальні програми SAP не лише надають пріоритет здоров'ю працівників, але й сприяють високому рівню утримання персоналу, оскільки працівники відчують, що їх цінують і підтримують як в особистому, так і в професійному житті.

Можливості навчання та розвитку (Learning and Development – L&D) відіграють ключову роль у забезпеченні працівників навичками та знаннями, необхідними для процвітання в бізнес-середовищі, що стрімко розвивається. Компанії, які надають пріоритет безперервному розвитку, дають працівникам можливість бути в курсі галузевих тенденцій, розвивати свої технічні та м'які навички, а також кар'єрно зростати всередині організації. Програми навчання та розвитку зазвичай включають тренінги, семінари з лідерства та цифрові навчальні платформи, які пропонують як структуровані курси, так і контент на вимогу. Ці програми допомагають працівникам розширити свої можливості, адаптуватися до нових ролей і стати ефективними лідерами, що не лише сприяє їхньому професійному зростанню, а й підвищує загальну продуктивність та адаптивність компанії. Крім того, компанії з розвиненою культурою навчання та розвитку часто демонструють вищий рівень залученості та нижчу плинність кадрів, оскільки працівники відчують, що їх цінують і вкладають більше зусиль у виконання своїх обов'язків.

Чудовим прикладом комплексної програми навчання та розвитку є Accenture, міжнародна компанія, що надає професійні послуги. Accenture пропонує своїм співробітникам доступ до набору цифрових навчальних інструментів через власну платформу «Accenture Learning». Платформа пропонує поєднання самостійних курсів, сертифікаційних програм та інтерактивних семінарів, що охоплюють широкий спектр тем - від аналізу даних та штучного інтелекту до управління проектами та розвитку лідерських якостей. Accenture також розвиває «культуру навчання», заохочуючи співробітників присвячувати час підвищенню кваліфікації, надаючи їм персоналізовані

навчальні програми, засновані на кар'єрних цілях і поточних прогалинах у навичках [62]. Програми розвитку лідерства, такі як «Шляхи до кар'єрного зростання», дозволяють працівникам розвивати основні управлінські навички, готуючи їх до майбутніх ролей в організації. Такі значні інвестиції у навчання та розвиток не лише сприяють індивідуальному зростанню, але й посилюють організаційні інновації, оскільки співробітники застосовують свої передові навички та знання для вирішення складних завдань, підтримуючи конкурентоспроможність та динамічність Аксенчер на світовому ринку.

Системи управління ефективністю та зворотного зв'язку еволюціонували, надаючи пріоритет безперервному зворотному зв'язку над традиційними щорічними оцінками ефективності. Цей зсув дозволяє працівникам отримувати своєчасну і конструктивну інформацію про свою роботу, сприяючи розвитку культури безперервного вдосконалення і гнучкості. На відміну від щорічних оцінок, зворотний зв'язок у режимі реального часу вирішує проблеми і відзначає досягнення в міру їх виникнення, що може підвищити моральний дух і залученість працівників, заохочуючи позитивну поведінку і швидко виправляючи проблеми. Багато компаній зараз використовують такі системи цілепокладання, як OKR (Objectives and Key Results) або SMART-цілі (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі), щоб допомогти працівникам встановити чіткі, узгоджені цілі, які регулярно переглядаються. Такий підхід заохочує працівників відстежувати свій прогрес у досягненні цих цілей, підвищуючи прозорість і забезпечуючи структуру для частих розмов зі зворотним зв'язком з керівниками.

Прикладом інноваційної системи управління ефективністю є компанія Adobe, яка відмовилася від щорічних оцінок ефективності на користь програми «Check-In». Програма побудована на постійному неформальному зворотному зв'язку між менеджерами та працівниками, зосереджуючись на обговоренні результатів роботи в режимі реального часу та регулярних перевірок. Adobe заохочує менеджерів обговорювати як особистий розвиток, так і кар'єрні цілі з членами своєї команди, роблячи розмови про ефективність більш цілісними та

індивідуалізованими. Компанія також використовує 360-градусну систему зворотного зв'язку, де працівники отримують інформацію від колег, підлеглих і керівників, що дає більш повне уявлення про їхню ефективність і можливості для зростання. Впровадивши таку гнучку структуру зворотного зв'язку, Adobe повідомила про підвищення рівня задоволеності та продуктивності працівників, а також про зменшення плинності кадрів за власним бажанням. Ця модель постійного зворотного зв'язку підтримує проактивний підхід до розвитку співробітників і тісно пов'язана з культурою інновацій та безперервного навчання Adobe [39, с.584].

Гнучкі та віддалені робочі політики стали невід'ємною частиною сучасних робочих місць, дозволяючи працівникам більш ефективно поєднувати професійне та особисте життя. Багато компаній зараз впроваджують гібридні моделі роботи, які дозволяють працівникам обирати між віддаленою роботою та роботою на місці, підлаштовуючи свій графік відповідно до своїх потреб. Наприклад, Spotify запровадив політику «Працюй звідусіль», яка дозволяє працівникам працювати з будь-якого місця – чи то офіс Spotify, чи то домашній офіс, чи то навіть інша країна - залежно від їхніх посадових обов'язків та потреб команди. Підхід Spotify також поважає регіональні норми та законодавчі вимоги, адаптуючи свою політику до трудового законодавства та культурних очікувань у кожній країні, де працює компанія. Така політика сприяє автономії співробітників, підвищує моральний дух і дозволяє Spotify залучати таланти з ширшого географічного простору, ефективно створюючи більш інклюзивну та адаптивну робочу силу. Надаючи пріоритет гнучкості та враховуючи різноманітні робочі вподобання, Spotify зміг підвищити задоволеність та продуктивність працівників, зберігаючи при цьому згуртовану та ефективну робочу культуру в різних регіонах [67, с. 2].

Технологічні рішення в HRM, такі як HR-аналітика, штучний інтелект (ШІ) та хмарні системи, революціонізують те, як HR-відділи керують такими ключовими процесами, як найм, адаптація та відстеження ефективності. Ці інструменти автоматизують рутинні завдання, зменшують кількість помилок і

надають засновану на даних інформацію, яка дозволяє HR-фахівцям приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, Unilever використовує інструменти для підбору персоналу на основі штучного інтелекту, щоб оптимізувати процес найму. За допомогою платформи під назвою «HireVue» Unilever використовує алгоритми машинного навчання для аналізу відповідей на відеоінтерв'ю, оцінюючи кандидатів на основі поведінкових сигналів і комунікативних навичок, зменшуючи несвідому упередженість і прискорюючи процес найму. Компанія також використовує HR-аналітику для відстеження продуктивності та залученості співробітників по всьому світу, що дозволяє створювати персоналізовані плани розвитку та більш точні оцінки ефективності. Інтегрувавши ці технології, Unilever підвищила свою ефективність, мінімізувала адміністративне навантаження та прийняла більш точні, засновані на даних рішення, які сприяють як задоволеності співробітників, так і організаційному зростанню [55, с.108].

Ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) все частіше інтегруються в HR-стратегії, щоб сприяти формуванню цілеспрямованості та посиленню залученості працівників. Коли компанії узгоджують свої зусилля з КСВ з цінностями та пристрастями своїх співробітників, це може значно підвищити моральний дух і поглибити лояльність до організації. Наприклад, Ben & Jerry's, соціально відповідальний виробник морозива, інтегрує свою прихильність до екологічної стійкості, соціальної справедливості та боротьби зі зміною клімату у свої КСВ-ініціативи, активно залучаючи співробітників до цих справ. Компанія заохочує своїх співробітників до участі у волонтерських програмах, таких як громадські проекти або екологічні кампанії, а також пропонує оплачувані відгули для волонтерів. Крім того, Ben & Jerry співпрацює з працівниками для створення та просування кампаній, спрямованих на вирішення соціальних проблем, що дозволяє їм відчувати особисту причетність до ширшої місії компанії [58, с.2]. Таке поєднання КСВ та залучення працівників не лише підвищує задоволеність роботою, але й допомагає побудувати сильну організаційну культуру, засновану на спільних цінностях, що сприяє

довгостроковій лояльності та залучає найкращі таланти, які резонують з місією компанії.

Адаптація кадрових практик до місцевих ринків і культур має важливе значення для транснаціональних компаній, оскільки дозволяє їм відповідати як законодавчим вимогам, так і культурним очікуванням, зберігаючи при цьому глобальні стандарти. В Україні такі компанії, як Соса-Сола, адаптували свою кадрову політику до місцевих норм, дотримуючись при цьому глобальних цінностей компанії. Соса-Сола Україна пропонує локальні пільги для співробітників, такі як оплачувана відпустка та гнучкий графік роботи, відповідно до українського трудового законодавства, а також просуває глобальні цінності компанії – різноманітність та інклюзивність – через навчальні програми, які підкреслюють культурну чутливість та співпрацю між міжнародними командами. Поєднуючи локальні адаптації з глобальною послідовністю, Соса-Сола змогла залучити та утримати таланти в Україні, водночас сприяючи створенню робочого середовища, яке поважає культурні нюанси та відповідає місцевому законодавству [23, с.63]. Такий баланс не лише підвищує задоволеність працівників, а й сприяє підвищенню продуктивності, оскільки вони відчувають, що їх розуміють і підтримують у місцевому контексті, водночас роблячи свій внесок у реалізацію ширшої місії компанії.

Отже, дослідження сучасних практик управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях показує, наскільки важливою є гнучкість та адаптація HR-стратегій до глобальних та локальних вимог. Успішні компанії активно впроваджують інноваційні методи, такі як використання технологій для оптимізації процесів набору, адаптації гнучких робочих політик, а також реалізація ініціатив з розвитку різноманіття та інклюзивності. Окрім того, компанії орієнтуються на потреби своїх співробітників, пропонуючи програми розвитку, підтримуючи їх благополуччя та забезпечуючи можливості для постійного навчання. Врахування культурних та правових особливостей локальних ринків, зокрема в Україні, дозволяє міжнародним компаніям досягати оптимальних результатів у управлінні персоналом, підвищувати ефективність та

залучення співробітників, що є ключовим чинником для їхньої успішної діяльності в глобальному середовищі.

2.2 Адаптація управління персоналом в умовах глобальних змін

Адаптація управління персоналом в умовах глобальних змін є важливим викликом для сучасних організацій, які стикаються з новими економічними, соціальними та технологічними реаліями. Зміни в глобальній економіці, швидкий розвиток технологій, пандемії, а також культурні та правові відмінності в різних регіонах вимагають від компаній гнучкості в підходах до управління персоналом. У таких умовах важливо ефективно поєднувати глобальні стандарти управління з локальними потребами, зберігаючи при цьому стабільність та мотивацію співробітників. Адаптуючи HR-політики до нових реалій, організації можуть підтримувати високий рівень продуктивності, залученості та лояльності працівників, що є ключовим фактором успіху на міжнародних ринках.

Проаналізуємо основні аспекти адаптації управління персоналом в умовах глобальних змін (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні аспекти адаптації управління персоналом в умовах глобальних змін [21]

Світовий ринок праці переживає значні виклики, про що йдеться у звіті Міжнародної організації праці (МОП), яка прогнозує незначне зростання глобального рівня безробіття з 5,1% у 2023 р. до 5,2% у 2024 р. [44]. Незважаючи на загальне відновлення рівня зайнятості після пандемії, диспропорції зберігаються, особливо між країнами з високим і низьким рівнем доходу. Наприклад, рівень безробіття в країнах з низьким рівнем доходу помітно вищий (5,7%) порівняно з країнами з високим рівнем доходу (4,5%). Ці тенденції ілюструють важливість адаптації до коливань на ринку праці та розуміння соціально-економічних факторів, що впливають на зайнятість у всьому світі. Зростаюча нерівність та стагнація продуктивності, як зазначено у звіті, також підкреслюють необхідність для міжнародних компаній розробляти індивідуальні стратегії для залучення та утримання талантів, адаптуючись до місцевих економічних умов та динаміки ринку праці. Ці цифри мають важливе значення для компаній, які прагнуть вийти на нові ринки або орієнтуються в мінливому глобальному середовищі робочої сили.

Адаптація до глобальних ринків праці вимагає від міжнародних компаній розробки гнучких і специфічних для кожного регіону стратегій підбору персоналу, які відповідають місцевим економічним умовам, політичному клімату та нормативно-правовій базі. Наприклад, у Європейському Союзі компанії повинні дотримуватися суворого трудового законодавства, яке захищає права працівників, зокрема, обмежує робочий час і правила щодо оплачуваних відпусток. На противагу цьому, компаніям, що працюють на Близькому Сході, можливо, доведеться адаптувати свої стратегії підбору персоналу, щоб поважати місцеві звичаї, такі як гендерні ролі в певних галузях або культурні очікування щодо балансу між роботою та особистим життям. Міжнародні компанії часто використовують глобальні платформи, такі як LinkedIn, Indeed або Glassdoor, щоб знайти кандидатів з різних регіонів. Ці платформи дозволяють компаніям отримати доступ до ширшого пулу талантів і просувати можливості на нових ринках, долаючи географічні бар'єри та залучаючи фахівців, які мають місцеві

знання, що допомагають орієнтуватися в унікальних викликах нових регіонів [68, с.476].

Крім того, міжнародні компанії також повинні адаптувати умови праці та виплати працівникам відповідно до специфічних потреб різних ринків праці. Наприклад, компанія, яка розширює свою діяльність в Японії, може запропонувати більш комплексне медичне страхування та надати пріоритет ініціативам, спрямованим на забезпечення балансу між роботою та особистим життям, щоб відповідати культурній спрямованості на добробут працівників. З іншого боку, компанії, які виходять на ринки, що розвиваються, такі як Індія чи В'єтнам, можуть зосередитися на наданні конкурентоспроможних зарплатних пакетів, навчальних програмах та можливостях професійного розвитку, оскільки це є ключовими факторами, що приваблюють кваліфікованих працівників у цих регіонах.

Гнучкість в управлінні персоналом має важливе значення для міжнародних компаній, які працюють в рамках міжнародних економічних угод. Ці угоди, такі як угоди про вільну торгівлю (УВТ) та економічні санкції, можуть суттєво впливати на політику зайнятості, мобільність працівників та стратегії рекрутингу. Наприклад, Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА) (зараз замінена Угодою про вільну торгівлю між США, Мексикою та Канадою (USMCA)) полегшує переміщення кваліфікованої робочої сили між трьома країнами, вимагаючи від компаній адаптувати свою кадрову політику, щоб дозволити тимчасові дозволи на роботу або скориговані структури компенсації, які відповідають конкретним умовам торгової угоди. Аналогічно, ЄС запровадив таку політику, як Блакитна карта ЄС для висококваліфікованих працівників з країн, що не входять до ЄС, яка дозволяє компаніям залучати талановитих фахівців з-поза меж ЄС, дотримуючись при цьому імміграційного законодавства ЄС та правил трудової мобільності. Компанії повинні бути в курсі цих змін, щоб оптимізувати свої стратегії підбору персоналу і трудові стратегії та уникнути правових пасток [57].

Іншим прикладом є вплив економічних санкцій на управління персоналом, особливо в країнах, що підпадають під санкції, таких як Росія чи Іран. Економічні санкції можуть обмежувати можливості бізнесу наймати працівників з певних країн або вимагати додаткових заходів відповідності при наймі або переміщенні працівників з санкційних регіонів. Наприклад, після введення санкцій проти Росії в 2014 р. багато міжнародних компаній були змушені адаптуватися, змінивши свою кадрову політику, уникаючи найму або переведення працівників з підсанкційних регіонів і забезпечуючи відповідність своїх бізнес-операцій міжнародним нормам. Крім того, дотримання глобальних податкових змін, таких як проект ОЕСР щодо розмивання бази оподаткування та виведення прибутку з-під оподаткування, вимагає від компаній гнучкості в управлінні міжнародними фондами оплати праці та коригуванні пакетів виплат відповідно до мінливого фіскального ландшафту. Розуміння цих економічних угод та їхніх наслідків є критично важливим для компаній у підтримці операційної гнучкості та дотриманні міжнародних економічних рамок.

Розвиток і підтримка гнучких моделей роботи стають все більш важливими для міжнародних компаній, особливо після глобальних потрясінь, таких як пандемія COVID-19. Дистанційна робота та гібридні моделі, коли працівники розподіляють час між роботою вдома та в офісі, дозволили компаніям скоротити витрати на інфраструктуру, зокрема на утримання великих офісних приміщень, а також розширити свій кадровий резерв. Наприклад, такі компанії, як Twitter, Shopify та Microsoft, швидко впровадили гібридні та віддалені моделі роботи під час пандемії і продовжують пропонувати гнучкі варіанти роботи після пандемії. Згідно з опитуванням McKinsey, проведеним у 2023 р., 87% працівників у США повідомили, що віддають перевагу гнучкому графіку роботи, причому 58% працівників працюють за гібридною моделлю [50]. Такий підхід дозволяє компаніям залучати таланти з різних географічних регіонів, у тому числі з регіонів з нижчою вартістю життя, та значно зменшує плинність кадрів, що є вигідним для глобальних компаній, які прагнуть зберегти економічну стабільність та адаптивність у нестабільні часи.

Крім того, гнучкі моделі роботи виявилися важливими для підвищення мобільності працівників, що є важливим для підтримки безперервності бізнесу в умовах глобалізації економіки. Наприклад, для багатьох транснаціональних корпорацій, які виходять на ринки, що розвиваються, або стикаються з економічними проблемами на вже існуючих ринках, гнучка робоча політика дозволяє працівникам переїжджати на ринки, де вони найбільше потрібні, не порушуючи при цьому їхнього робочого життя. IBM, наприклад, має давню політику віддаленої роботи, яка дозволяє її глобальній робочій силі працювати з різних місць залежно від потреб бізнесу, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до різних регіональних вимог. Крім того, перехід до віддаленої та гібридної моделей роботи стимулював інновації в цифрових інструментах співпраці, таких як Microsoft Teams і Zoom, які зараз мають понад 280 мільйонів активних користувачів щомісяця, що гарантує, що працівники можуть підтримувати продуктивність і співпрацю незалежно від фізичного місцезнаходження [69]. Ці гнучкі моделі не лише підвищують задоволеність працівників, але й надають компаніям конкурентну перевагу, дозволяючи їм швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, особливо у відповідь на глобальну економічну невизначеність.

Крос-культурний менеджмент відіграє важливу роль у формуванні кадрових стратегій міжнародних компаній, оскільки вони повинні враховувати як економічні, так і культурні відмінності на регіональних ринках праці. У розвинених країнах, таких як США та Німеччина, попит на висококваліфікованих ІТ-фахівців суттєво зріс. Наприклад, у 2023 р. ринок праці в США досягнув вартості понад 1 трильйон доларів, при цьому 65% компаній у технологічному секторі повідомляють про труднощі з пошуком кваліфікованих ІТ-спеціалістів, наголошуючи на потребі у спеціалізованих навчальних програмах та кваліфікованих працівниках [72]. Як наслідок, міжнародні компанії, що працюють у розвинених країнах, повинні зосередитися на залученні талантів найвищого рівня, пропонуючи конкурентоспроможну заробітну плату та створюючи можливості для професійного розвитку, щоб йти в ногу зі

стрімким технологічним прогресом. Ці зусилля допомагають забезпечити їхню конкурентоспроможність на цих ринках і задовольнити зростаючий попит на спеціалізовану експертизу, зокрема, у сфері розробки програмного забезпечення, аналізу даних та кібербезпеки. І навпаки, у країнах, що розвиваються, міжнародні компанії часто стикаються з різними проблемами, пов'язаними з навичками робочої сили та економічним розвитком. Наприклад, у багатьох країнах Африки на південь від Сахари існує нагальна потреба в програмах навчання робочої сили, які можуть підвищити рівень кваліфікації місцевої робочої сили та привести її у відповідність до глобальних економічних тенденцій. За даними Світового банку, країни Африки на південь від Сахари стикаються з проблемою дефіциту кваліфікованої робочої сили: понад 60% молоді не мають необхідних навичок для працевлаштування на затребувані робочі місця в таких галузях, як технології, інженерія та охорона здоров'я [79]. У відповідь на це компанії, що працюють у цих регіонах, такі як Microsoft та Cisco, розробили програми навчання та підвищення кваліфікації для розвитку місцевого потенціалу. Ці програми не лише допомагають задовольнити конкретні потреби регіону, але й сприяють ширшому економічному розвитку, стимулюючи підприємництво, збільшуючи можливості працевлаштування та підтримуючи створення кваліфікованої робочої сили, яка може стимулювати місцеве економічне зростання. Адаптуючи свої стратегії розвитку персоналу до регіональних економічних і культурних відмінностей, міжнародні компанії можуть сприяти довгостроковій економічній стабільності та зростанню, а також отримувати вигоду від більш різноманітної та конкурентоспроможної на глобальному рівні робочої сили.

Використання цифрових інструментів і платформ, таких як HR-аналітика та штучний інтелект (ШІ), стало вкрай важливим для міжнародних компаній для оптимізації управління персоналом. Наприклад, такі світові компанії, як IBM і Siemens, впровадили системи на основі штучного інтелекту для залучення талантів і оцінки ефективності, які аналізують величезні обсяги даних про співробітників, щоб виявити найбільш підходящих кандидатів і спрогнозувати

їхню майбутню продуктивність. Повідомлялося, що у 2023 р. система підбору персоналу IBM на основі штучного інтелекту скоротила час найму на 30%, підвищивши ефективність і знизивши витрати [73]. Платформи HR-аналітики, такі як SAP SuccessFactors, дозволяють компаніям відстежувати ефективність роботи співробітників у різних регіонах, допомагаючи їм контролювати продуктивність, виявляти прогалини в навичках і приймати засновані на даних рішення про навчання та просування по службі. Ці технології також дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін у світовій економіці, таких як економічні наслідки пандемії, надаючи інформацію в режимі реального часу, яка допомагає розподіляти ресурси, планувати персонал та приймати стратегічні рішення. В результаті міжнародні компанії можуть підвищити операційну ефективність, покращити задоволеність працівників та зберегти конкурентну перевагу на глобальному ринку, що постійно змінюється.

Дотримання міжнародних стандартів і законодавчих вимог є важливим для міжнародних компаній, щоб орієнтуватися в складнощах трудового законодавства різних країн. Наприклад, компанії, що працюють на території ЄС, повинні дотримуватися директиви ЄС про робочий час, яка вимагає, щоб працівники працювали не більше 48 годин на тиждень, включно з понаднормовими годинами, і гарантує щонайменше чотири тижні оплачуваної відпустки щорічно. На відміну від цього, у США компанії зобов'язані дотримуватися Закону про справедливі трудові стандарти (Fair Labor Standards Act – FLSA), який встановлює стандарти щодо мінімальної заробітної плати, понаднормової роботи та дитячої праці, причому федеральна мінімальна заробітна плата наразі становить \$7,25 за годину, хоча багато штатів встановили вищі ставки [78]. Крім того, міжнародні угоди, такі як угоди Міжнародної організації праці (МОП), встановлюють глобальні трудові стандарти, які захищають права працівників, включаючи запобігання примусовій праці та сприяння безпечним умовам праці. Наприклад, дотримання цих стандартів є критично важливим для таких транснаціональних компаній, як IBM, яка працює в більш ніж 170 країнах і повинна забезпечувати дотримання як місцевого

трудового законодавства, так і міжнародних конвенцій, щоб зберегти справедливу і легальну робочу силу. Таке дотримання не лише захищає компанії від юридичних ризиків, але й сприяє зміцненню довіри між працівниками, забезпечуючи безперебійну роботу та стабільність на світовому ринку.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у міжнародний бізнес має важливе значення для зміцнення лояльності співробітників і забезпечення позитивного іміджу компанії в різних регіонах. Наприклад, такі транснаціональні компанії, як Unilever, впроваджують місцеві ініціативи з КСВ, які відповідають глобальним цілям сталого розвитку, водночас задовольняючи специфічні регіональні потреби. В Індії Unilever запустила програму «Шакті», яка розширює можливості сільських жінок, надаючи їм підприємницькі можливості та доступ до освіти в галузі охорони здоров'я та гігієни. Ця ініціатива допомогла Unilever розширити свою присутність на сільських ринках, одночасно покращуючи соціальні умови. Аналогічно, у Бразилії проект «Arca do Saber» компанії Coca-Cola зосереджений на просуванні освіти в недостатньо забезпечених громадах, що відображає прагнення компанії вирішувати місцеві економічні проблеми. Такі локалізовані стратегії КСВ не лише допомагають компаніям відповідати глобальним стандартам сталого розвитку, але й демонструють розуміння та відданість соціальному та економічному контекстам, в яких вони працюють, зменшуючи потенційну соціальну напругу та підвищуючи лояльність працівників і громади. Крім того, у 2023 р. глобальні компанії, які інвестували в ініціативи з КСВ, продемонстрували на 20% вищий рівень залученості працівників порівняно з тими, що не мали таких програм, що підкреслює важливість соціально відповідальних дій [34].

Отже, адаптація управління персоналом в умовах глобальних змін є ключовим фактором для успішного функціонування міжнародних компаній. Вона включає впровадження гнучких моделей роботи, врахування культурних та економічних особливостей різних регіонів, а також адаптацію політик щодо трудового законодавства та міжнародних угод. Оскільки глобальні зміни, такі як

пандемії, економічні кризи та технологічні інновації, впливають на ринки праці, компанії повинні постійно коригувати свої стратегії управління персоналом для забезпечення ефективної роботи в умовах нестабільності. Наприклад, використання цифрових інструментів для оптимізації процесів набору, навчання та оцінки працівників дозволяє компаніям знижувати витрати та адаптуватися до швидко змінюваного міжнародного середовища. Однак, важливою складовою є також дотримання міжнародних стандартів та правових норм, що гарантує стабільність і соціальну відповідальність у відносинах з працівниками на глобальному рівні.

2.3. Особливості управління персоналом на прикладі окремих компаній

Особливості управління персоналом на прикладі окремих компаній дозволяють краще зрозуміти, як конкретні організації адаптують свої стратегії до змінюваних умов ринку, культурних особливостей і внутрішніх вимог. Різні компанії, залежно від їхнього розміру, галузі та географічного розташування, використовують унікальні підходи до підбору, розвитку та утримання персоналу.

Глобальні компанії, такі як Google та Microsoft, успішно адаптували свої HR-стратегії до потреб місцевих ринків праці, пристосовуючи свої компенсаційні пакети, пільги та культуру на робочому місці до регіональних уподобань. У західних країнах, де баланс між роботою та особистим життям є високим пріоритетом, ці компанії часто пропонують більш гнучкий графік роботи, можливості віддаленої роботи та щедрі політику відпусток. На противагу цьому, на ринках, що розвиваються, таких як Індія чи Бразилія, компанії повинні дотримуватися місцевого трудового законодавства, яке може вимагати дотримання суворого робочого часу, обов'язкових пільг та положень про соціальний захист працівників. Наприклад, у ЄС трудове законодавство передбачає оплачувану відпустку по догляду за дитиною, тоді як у США відсутність національного законодавства означає, що такі компанії, як Microsoft, надають власний пакет пільг, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ці

адаптації мають важливе значення для утримання талантів і підвищення задоволеності працівників, що сприяє довгостроковій стійкості глобальних компаній [66, с.12].

На місцевому рівні SoftServe, українська ІТ-компанія, адаптувала свої стратегії набору та утримання персоналу до висококонкурентного українського ринку технологій. Компанія зосереджується на ініціативах з розвитку талантів, таких як навчання та стажування, покликаних покращити навички молодих спеціалістів, які приходять на роботу. В Україні, де технологічна галузь стрімко зростає, але кваліфікованих фахівців не вистачає, такі програми стали важливими для задоволення попиту на кваліфікованих працівників. У 2023 р. українська технологічна галузь оцінювалася приблизно в \$6,8 млрд, що робить її однією з найбільш швидкозростаючих галузей в країні, але вона все ще стикається зі значним дефіцитом навичок [51]. У відповідь на це SoftServe інвестує значні кошти в місцеві таланти, пропонуючи спеціалізоване навчання та можливості для розвитку, які відповідають специфічним потребам українського ринку праці. Такий підхід допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною на регіональному ринку, водночас забезпечуючи свій внесок у довгостроковий розвиток місцевої економіки.

Світові компанії, такі як Apple, відомі своєю сильною корпоративною культурою, яка наголошує на інноваціях, інклюзивності та розширенні прав і можливостей працівників. Ця культура є невід'ємною частиною сприяння високому рівню залученості працівників, що є важливим для підтримки продуктивності та креативності. Компанія Apple заохочує творче робоче середовище, яке не лише цінує інновації, але й сприяє внутрішній мобільності, дозволяючи працівникам переміщатися між відділами та географічними регіонами. Така гнучкість є частиною ширшої стратегії, спрямованої на те, щоб підтримувати залученість, мотивацію та відповідність цілям компанії. Дослідження Gallup показує, що залучені працівники на 21% продуктивніші, ніж їхні незалучені колеги, що підкреслює важливість таких ініціатив у сфері корпоративної культури [27]. Зосередженість Apple на створенні інклюзивного

та динамічного робочого місця також відображається на її глобальній робочій силі, яка у 2023 р. налічувала понад 164 000 працівників по всьому світу, що свідчить про масштабованість її стратегій залучення працівників [43].

На місцевому рівні Київстар, провідна українська телекомунікаційна компанія, робить сильний акцент на задоволеності та залученості співробітників, що є важливим для збереження конкурентних переваг на українському ринку. Компанія часто проводить опитування та внутрішні заходи для оцінки та забезпечення відповідності між своїми основними цінностями та потребами працівників. У 2023 р. Київстар провів понад 10 опитувань щодо задоволеності працівників, зібравши відгуки від понад 6 000 працівників, значної частини свого 8 000-тисячного колективу [25]. Цей постійний цикл зворотного зв'язку дозволяє компанії визначати сфери, які потребують вдосконалення, та адаптувати свою політику, щоб краще відповідати очікуванням працівників. Сприяючи відкритому спілкуванню та підтримуючи інклюзивну корпоративну культуру, Київстар підвищив лояльність та залученість співробітників, що сприяє його позиції лідера ринку в телекомунікаційному секторі України.

Глобальні компанії, такі як Amazon, стали першими, хто почав використовувати методи управління HR на основі даних для підвищення ефективності та оптимізації управління робочою силою. Використовуючи передову HR-аналітику, Amazon може відстежувати ефективність роботи співробітників, оптимізувати процеси рекрутингу та з високою точністю прогнозувати рівень плинності кадрів. Наприклад, Amazon використовує предиктивну аналітику, щоб визначити, які працівники ризикують звільнитися, що дозволяє компанії вжити превентивних заходів для утримання талановитих кадрів. Такий підхід не лише допоміг Amazon оптимізувати витрати на підбір персоналу, але й призвів до підвищення рівня задоволеності працівників та скорочення операційних витрат. У 2023 р. в Amazon працювало понад 1,5 мільйона людей по всьому світу, і її HR-практики на основі даних відіграли важливу роль в управлінні такою великою та різноманітною робочою силою [29]. Згідно з дослідженням компанії McKinsey, організації, які використовують

аналітику в управлінні персоналом, в 1,6 рази частіше підвищують ефективність та результативність персоналу, що підкреслює значні переваги впровадження інноваційних HR-практик [63].

На більш локальному рівні Miratech, провідний український постачальник IT-послуг, інтегрував ШІ та інструменти машинного навчання у свої HR-процеси, значно підвищивши ефективність підбору персоналу та навчання співробітників. Автоматизувавши такі завдання, як перевірка резюме та первинна оцінка кандидатів, Miratech зміг залучити найкращі таланти з усього світу. Станом на 2023 р. у компанії працювало понад 1 500 професіоналів, багато з яких були найняті за допомогою платформ зі штучним інтелектом. Крім того, Miratech використовує системи навчання на основі ШІ для персоналізації навчальних програм, забезпечуючи постійне підвищення кваліфікації співробітників, щоб відповідати вимогам технологічної галузі, яка постійно розвивається [22]. Таке використання інновацій у практиці управління персоналом дозволило Miratech підтримувати високі стандарти розвитку співробітників, одночасно масштабуючи свою діяльність на міжнародному рівні. Завдяки інструментам на основі штучного інтелекту компанія не тільки скоротила витрати на підбір персоналу, а й підвищила рівень утримання співробітників, що є важливим фактором на конкурентному світовому IT-ринку.

Компанія Accenture знаходиться в авангарді просування різноманітності та інклюзивності серед своїх працівників, впроваджуючи комплексні програми, спрямовані на створення більш справедливого та інклюзивного робочого середовища. Accenture взяла на себе зобов'язання досягти 50% гендерного паритету у своїй глобальній робочій силі, приділяючи особливу увагу розширенню прав і можливостей недостатньо представлених груп [28]. У 2023 р. компанія повідомила, що жінки становили 45% її глобальної робочої сили, причому 31% з них обіймали керівні посади, що свідчить про значний прогрес у досягненні її цілей щодо різноманітності [53]. Крім того, Accenture пропонує програми наставництва, спеціально орієнтовані на недостатньо представлені групи, а також гнучкі варіанти роботи, щоб задовольнити різноманітні потреби

своїх співробітників. Ці ініціативи є частиною ширшої стратегії створення більш інклюзивної культури, яка сприяла тому, що компанія була визнана одним з найкращих роботодавців за різноманіттям у багатьох регіонах. Фактично, зусилля Accenture допомогли їй зберегти конкурентну перевагу, залучаючи найкращі таланти з усього світу та забезпечуючи утримання співробітників різного походження.

З іншого боку, Dragon Capital, провідна українська інвестиційна компанія, докладляє зусиль для забезпечення гендерної рівності у своїй діяльності, особливо в процесі підбору персоналу. Компанія впровадила гендерно-нейтральну політику, гарантуючи, що чоловіки та жінки мають рівні можливості для просування, особливо на керівних посадах. У 2023 р. компанія повідомила, що 40% її керівних посад займали жінки, що перевищує середній показник по Україні, який становить 25% [2]. Така прихильність до гендерної рівності допомогла Dragon Capital виділитися у фінансовому секторі України, де домінують чоловіки. Сприяючи рівному представництву на керівних посадах, Dragon Capital не тільки сприяє розвитку більш інклюзивної корпоративної культури, а й отримує вигоду від різноманітних поглядів, які жінки привносять у процеси прийняття рішень. Цей акцент на різноманітності все частіше розглядається як конкурентна перевага: дослідження показують, що компанії з різноманітним керівництвом на 35% частіше отримують фінансові прибутки, вищі за середні показники по галузі.

Компанії Tesla та Google відомі своїми потужними стратегіями розвитку та утримання талантів. Наприклад, Tesla інвестує значні кошти в розвиток лідерства, пропонуючи своїм працівникам доступ до спеціалізованих програм, спрямованих на розвиток інновацій та управлінських навичок. У 2023 р. Tesla повідомила, що 70% її вищих керівних посад були заповнені всередині компанії, що підкреслює ефективність її ініціатив з розвитку кар'єри [70]. Аналогічно, Google пропонує широкі програми наставництва, а 85% її співробітників беруть участь у безперервному навчанні, включаючи навчання на робочому місці та курси лідерства. Такий підхід не лише покращує навички працівників, але й

суттєво сприяє утриманню кадрів, оскільки рівень плинності кадрів у Google є нижчим за середній показник по галузі (13%), а рівень утримання кадрів залишається вищим за 90% протягом останніх п'яти років [35]. Такі ініціативи є ключовими для здатності Tesla та Google утримувати висококваліфіковану робочу силу та забезпечувати довгостроковий бізнес-успіх.

В Україні державна енергетична компанія «Укренерго» також визначила пріоритетом розвиток талантів, щоб зберегти кваліфіковану робочу силу та зменшити плинність кадрів. Станом на 2023 р. «Укренерго» повідомило про інвестиції у масштабні внутрішні навчальні програми, які щороку відвідують понад 80% її працівників. Ці програми зосереджені на спеціалізованих навичках енергетичного сектору та розвитку лідерських якостей, з особливим акцентом на підготовку працівників до посад вищого рівня в компанії [13]. Завдяки розвитку культури внутрішнього просування, «Укренерго» вдалося утримати рівень плинності кадрів значно нижче середньогалузевого показника для українських енергетичних компаній, який становить 12%. За останні два роки близько 60% керівних посад в «Укренерго» було заміщено шляхом внутрішнього просування, що демонструє прихильність компанії до довгострокового кар'єрного зростання своїх співробітників та підкреслює важливість постійного розвитку талантів.

Глобальний перехід до гнучких моделей роботи, прискорений пандемією, охопив такі великі компанії, як Microsoft та Twitter, які запровадили віддалені та гібридні моделі роботи, щоб краще підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Компанія Microsoft повідомила, що до 2023 р. понад 70% її співробітників працюватимуть на гібридних або повністю віддалених посадах, з гнучким графіком, що дозволяє працівникам самостійно встановлювати свій робочий час, підвищуючи таким чином продуктивність і задоволеність працівників [52]. Гібридна модель роботи компанії виявилася особливо успішною, оскільки призвела до збільшення утримання працівників на 25% та покращення показників балансу між роботою та особистим життям на 20%. Аналогічно, Twitter під час пандемії перейшов на віддалений підхід, і до кінця 2021 р. 90% співробітників обрали віддалену роботу. Цей перехід дозволив

Twitter значно скоротити витрати на офісні приміщення, а також підвищити залученість співробітників, оскільки 78% працівників компанії повідомили про вищий рівень задоволеності роботою завдяки новим гнучким умовам роботи [74].

В Україні такі компанії, як SoftServe та Luxoft Ukraine також швидко впровадили гнучкі моделі роботи, які стали ключовим фактором залучення та утримання талантів у конкурентному ІТ-секторі. Компанія SoftServe стала піонером у впровадженні віддаленої та гібридної роботи, і до 2023 р. 85% її працівників обрали гнучкий графік роботи. Ця модель виявилася ефективною, оскільки SoftServe повідомила про зниження плинності кадрів на 15% з моменту запровадження гнучких варіантів роботи та підвищення рівня задоволеності працівників на 30%. Аналогічно, Luxoft Ukraine запровадила гнучкі моделі роботи, які зараз дозволяють понад 80% її співробітників працювати віддалено або в гібридних ролях. Компанія виявила, що ці заходи призвели до підвищення продуктивності на 25% та покращення добробуту працівників на 20%, що демонструє успіх гнучких моделей роботи у підтримці високої продуктивності та задоволеності в українському ІТ-секторі [4].

Отже, особливості управління персоналом на прикладі окремих компаній демонструють важливість адаптації до локальних умов та потреб працівників. Компанії, як Google та SoftServe, успішно застосовують індивідуальні стратегії для залучення та утримання талантів, враховуючи специфіку кожного ринку праці. Наприклад, Google адаптує свої програми лояльності та компенсації відповідно до регіональних особливостей, забезпечуючи гнучкі умови праці, тоді як SoftServe акцентує увагу на розвитку локальних талантів через програми стажувань та наставництва. Такий підхід дозволяє компаніям забезпечувати високу продуктивність і задоволеність працівників, що є ключем до їх успіху на міжнародному рівні та в конкретних економічних умовах.

Висновки до 2 розділу

Аналіз практик управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях показує важливість адаптації до глобальних змін та різноманітних локальних умов праці. Сучасні практики управління персоналом в міжнародних компаніях, таких як Google, Microsoft або Accenture, базуються на використанні інноваційних підходів до підбору, розвитку та утримання кадрів. Вони активно використовують технології для оптимізації процесів HR, зокрема, за допомогою аналітики даних та штучного інтелекту для передбачення рівня плинності кадрів та оцінки ефективності персоналу. Це дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці та адаптувати стратегії управління до специфіки різних ринків праці.

В умовах глобальних змін компанії змушені адаптувати свої стратегії управління персоналом до нових економічних, політичних та соціальних реалій. Наприклад, пандемія COVID-19 значно змінила підходи до гнучкої форми роботи, де компанії, такі як Microsoft та Twitter, переходили до моделей дистанційної роботи та гібридних форм праці, що дозволило зберегти ефективність та знизити витрати на інфраструктуру. Це також сприяло підвищенню мобільності працівників та дозволило компаніям залучати таланти з різних регіонів, що сприяє підвищенню глобальної конкурентоспроможності.

Особливості управління персоналом в умовах глобальних змін також включають розвиток програм навчання та розвитку персоналу, орієнтованих на потреби конкретних ринків. Для міжнародних компаній важливим є впровадження навчальних програм, орієнтованих на підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до вимог локальних ринків праці та підтримувати високу продуктивність. Наприклад, SoftServe в Україні впроваджує програми стажувань та наставництва для залучення нових талантів у висококонкурентному ІТ-секторі, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень кваліфікації своїх співробітників.

Практика управління персоналом в міжнародних компаніях також передбачає важливість врахування локальних трудових ринків та законодавчих вимог. Такі компанії, як Coca-Cola, дотримуються місцевих трудових стандартів,

що включають питання охорони праці, захисту прав працівників та соціальних гарантій у різних країнах. Крім того, міжнародні компанії активно працюють над розвитком корпоративної культури, що відображає цінності інклюзивності та різноманітності. Наприклад, Accenture впроваджує програми підтримки різноманітних груп співробітників, що включають менторство та партнерства з організаціями, що просувають рівні можливості на робочому місці.

Одним із важливих аспектів управління людськими ресурсами є адаптація до нових технологічних умов, що значно змінює структуру та стратегії управління персоналом. Компанії, такі як Amazon, активно впроваджують аналітику даних для оцінки ефективності персоналу, оптимізації підбору кадрів та прогнозування плинності кадрів. Використання таких технологій дозволяє не тільки знижувати витрати, але й підвищувати ефективність роботи персоналу та забезпечувати кращу адаптацію до змін в міжнародному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

3.1. Виклики та проблеми в управлінні людськими ресурсами в різних країнах

Управління людськими ресурсами в різних країнах стикається з низкою викликів та проблем, зумовлених культурними, економічними, політичними та соціальними відмінностями, і можуть суттєво впливати на стратегії набору, мотивації та утримання працівників, а також на розвиток корпоративної культури. Виклики та проблеми в управлінні людськими ресурсами в різних країнах є багатограними і залежать від цілого ряду факторів, які варіюються залежно від регіону, культури та економічних умов (рис. 3.1).

Ключові виклики в управлінні людськими ресурсами в різних країнах	Культурні відмінності
	Умови на ринку праці
	Законодавче та регуляторне середовище
	Технологічна інтеграція
	Прогалини в навичках та освіті
	Мотивація та утримання працівників
	Геополітична нестабільність
	Глобальна мобільність талантів
	Різноманітність та інклюзивність
	Економічні коливання та антикризове управління

Рис. 3.1. Ключові виклики в управлінні людськими ресурсами в різних країнах [46, с.125]

Культурні відмінності відіграють важливу роль у формуванні практик управління людськими ресурсами, про що свідчать контрастні підходи між колективістськими та індивідуалістичними суспільствами. Наприклад, в Японії,

де панує колективістська культура, від працівників часто очікують, що вони надаватимуть перевагу командній гармонії та консенсусу, а не особистим досягненням. Процес прийняття рішень, як правило, більш ієрархічний і орієнтований на групу, з сильним акцентом на підтримці стосунків і уникненні прямої конфронтації. На противагу цьому, у США, де панує індивідуалістична культура, працівників заохочують демонструвати особисту ініціативу, інновації та незалежність. Тут досягнення часто визнаються на індивідуальній основі, а прийняття рішень є більш децентралізованим, що сприяє автономії. Ці відмінності можуть створювати проблеми для міжнародних компаній, які керують командами в цих двох регіонах. Наприклад, американській компанії, що працює в Японії, може бути складно впроваджувати системи оцінки ефективності, які заохочують індивідуальні досягнення, оскільки це може порушити згуртованість команди. Аналогічно, японським працівникам може бути важко адаптуватися до робочої культури, яка наголошує на індивідуальному визнанні та конкуренції [3, с.93]. Тому стратегії управління персоналом повинні бути розроблені з урахуванням культурних цінностей, забезпечуючи управління працівниками у спосіб, що відповідає місцевим нормам і водночас відповідає загальним цілям організації.

Умови на ринку праці суттєво відрізняються в різних країнах, що впливає на стратегії найму та компенсації для міжнародних компаній. Наприклад, у країнах, що розвиваються, таких як Індія чи Бангладеш, часто існує велика пропозиція дешевої робочої сили, особливо в таких галузях, як виробництво, текстиль та обслуговування клієнтів. Це може зробити економічно вигідним для транснаціональних корпорацій передачу виробництва на аутсорсинг або створення операцій у цих регіонах. Однак у розвинених країнах, таких як Німеччина чи США, певні сектори, такі як технології та охорона здоров'я, стикаються з дефіцитом робочої сили через невідповідність навичок, старіння населення та низький рівень безробіття. Компаніям у цих країнах важко заповнити вузькоспеціалізовані вакансії, що призводить до підвищення заробітної плати та конкуренції за кваліфікованих працівників. Ця диспропорція

змушує міжнародні компанії застосовувати стратегії, орієнтовані на конкретні регіони, балансуючи між економічною ефективністю та конкурентоспроможними компенсаційними пакетами, щоб залучати й утримувати таланти як на дешевих ринках праці, так і в галузях, що потребують високої кваліфікації. Наприклад, технологічна компанія, яка розширює свою діяльність у США, може запропонувати вищі зарплати та привабливі пільги для залучення розробників програмного забезпечення, тоді як виробник текстилю, який відкриває виробництво в Індії, може зосередитися на використанні великої кількості низькооплачуваної робочої сили, щоб знизити витрати.

Трудове законодавство в різних країнах суттєво відрізняється, що впливає на практику найму, процедури розірвання трудових відносин, умови праці та пільги. Орієнтування в цих правових рамках вимагає глибокого розуміння місцевого трудового законодавства, щоб забезпечити його дотримання та уникнути правових наслідків [33, с.275].

Варто зазначити, що впровадження та інтеграція технологій в управління людськими ресурсами в різних країнах відбувається по-різному. У той час як деякі країни можуть мати передові системи управління людськими ресурсами, інші можуть все ще покладатися на ручні процеси. Це створює розбіжності в ефективності та результативності кадрових практик, особливо для міжнародних компаній, що працюють у різних регіонах. Разом з тим, у багатьох країнах, що розвиваються, може існувати невідповідність між навичками, наявними на ринку праці, та навичками, необхідними для бізнесу, особливо в технологічних галузях. Цей розрив може стримувати економічний розвиток і створювати проблеми для компаній, які прагнуть заповнити спеціалізовані посади кваліфікованими кандидатами.

Мотиваційні фактори суттєво відрізняються в різних країнах, з різним ставленням до балансу між роботою та особистим життям, гарантіями зайнятості та кар'єрним просуванням. Транснаціональні компанії повинні адаптувати свої HR-стратегії до потреб та очікувань працівників у різних регіонах, інакше вони

ризикують мати високий рівень плинності кадрів та низьку залученість працівників.

Політична нестабільність, така як конфлікти, корупція та зміни в уряді, може спричинити значні перебої на ринках праці та бізнес-операціях, особливо на ринках, що розвиваються. Яскравим прикладом є війна, що триває в Україні, яка має глибокий вплив як на місцеві, так і на міжнародні компанії, що працюють у регіоні. Війна призвела до масового переміщення людей, створивши дефіцит робочої сили в певних секторах, наприклад, будівництво, сільське господарство, а також змусила компанії зупинити або перенести свою діяльність через міркування безпеки, пошкодження інфраструктури та перебої в ланцюжку поставок. Крім того, невизначеність урядової політики та ризик корупції посилюють труднощі для компаній у здійсненні довгострокових інвестицій. Для міжнародних компаній, що працюють в Україні, така нестабільність ускладнює управління персоналом та фінансове прогнозування, оскільки моральний дух працівників погіршується через відсутність безпеки та економічні негаразди. Компанії повинні ретельно оцінювати ці ризики, перш ніж розпочинати діяльність у політично нестабільних регіонах, оскільки вартість таких збоїв – як з точки зору людського капіталу, так і з точки зору фізичних активів – може бути величезною [17]. Стратегічне управління ризиками, включаючи оцінку страхування політичних ризиків і наявність планів на випадок надзвичайних ситуацій, має важливе значення для мінімізації потенційних втрат і забезпечення безперервності бізнесу в таких нестабільних умовах.

Сьогодні управління персоналом в міжнародному контексті пов'язане зі значними викликами, пов'язаними з імміграцією, управлінням експатріантами та транскордонною мобільністю робочої сили, а різні правила отримання віз та дозволів на роботу ускладнюють залучення талановитих фахівців. Війна в Україні суттєво вплинула на цю динаміку, оскільки мільйони українців були змушені покинути свої домівки, що спричинило різку зміну ситуації на ринку праці. Станом на середину 2023 р. понад 8 мільйонів українців покинули країну, багато з них шукали притулку в сусідніх країнах, таких як Польща, Німеччина та

Чехія, тоді як інші шукали можливості на неєвропейських ринках [77]. Для бізнесу ця масова міграція створила як можливості, так і виклики. З одного боку, компанії в приймаючих країнах отримали доступ до великої кількості кваліфікованої робочої сили, особливо в таких секторах, як ІТ, де українці мають високу освіту. З іншого боку, фірми, які традиційно покладалися на відправлення іноземців в Україну для виконання спеціалізованих функцій або управління проектами, стикаються з труднощами в отриманні дозволів на роботу та віз для своїх співробітників в Україні або переміщенні місцевих працівників за межі країни. Складна та швидкозмінна імміграційна політика в різних приймаючих країнах, як-от директива ЄС про тимчасовий захист українців, додала шарів невизначеності та адміністративних перешкод для транснаціональних компаній, які намагаються управляти переміщенням персоналу через кордони. Ця ситуація підкреслила важливість гнучких кадрових стратегій, які враховують геополітичні ризики та мінливі імміграційні середовища.

Хоча різноманітності та інклюзивності приділяється все більше уваги в усьому світі, культурне ставлення до гендеру, етнічної приналежності та інвалідності дуже різняться. Компанії повинні бути чутливими до місцевих поглядів і правил, щоб сприяти створенню інклюзивних робочих місць, дотримуючись при цьому місцевих стандартів різноманітності.

Разом з тим, економічні спади, інфляція та фінансові кризи впливають на умови зайнятості, очікування щодо заробітної плати та гарантії зайнятості. Менеджери з управління персоналом повинні орієнтуватися в цих коливаннях, балансує між заходами зі скорочення витрат і необхідністю утримувати таланти та підтримувати продуктивність.

Отже, управління людськими ресурсами в різних країнах стикається з численними викликами, зумовленими культурними відмінностями, різними умовами на ринку праці, політичною нестабільністю та складнощами з переміщенням працівників через кордони. Культурні норми та цінності, такі як колективізм у країнах Азії чи індивідуалізм у західних країнах, впливають на методи управління та мотивацію співробітників. Різні умови на ринку праці, такі

як дефіцит робочої сили в розвинутих країнах та надлишок дешевої праці в країнах, що розвиваються, ускладнюють стратегії набору та компенсацій. Геополітична нестабільність, зокрема війна в Україні, погіршує ситуацію, створюючи невизначеність на ринку праці та ускладнюючи залучення та переміщення працівників. Усе це вимагає від компаній гнучкості в адаптації до місцевих умов, розробки стратегій управління, що враховують культурні, економічні та політичні фактори, для забезпечення ефективної роботи на міжнародному рівні.

3.2. Стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях є важливими елементами для забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування на глобальному ринку. В умовах міжнародної бізнес-середовища, де існують культурні, економічні та соціальні відмінності, компанії повинні розробляти індивідуалізовані підходи до розвитку співробітників, орієнтуючись на потреби конкретних ринків та бізнес-цілей. Важливими аспектами є формування чіткої стратегії навчання та підвищення кваліфікації, а також створення мотиваційних систем, що враховують різні культурні підходи до заохочення працівників. Це включає як традиційні методи, такі як фінансові бонуси та кар'єрне зростання, так і сучасні підходи, зокрема розвиток лідерських навичок, гнучкі робочі умови та підтримка балансу між роботою та особистим життям.

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо кілька стратегій розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях з урахуванням різних глобальних викликів та можливостей (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях (створено автором)

1. Культурна розвідка та крос-культурне навчання

Стратегія: розробляти та впроваджувати крос-культурні навчальні програми для підвищення культурної чутливості, комунікації та співпраці між різними командами. Адаптувати навчання до унікального культурного контексту кожного регіону для подолання відмінностей між колективістськими та індивідуалістичними суспільствами.

Мета: забезпечити розуміння працівниками норм, цінностей і стилів роботи в різних культурах, зменшуючи таким чином кількість конфліктів і непорозумінь.

Приклад: запропонувати спеціальний тренінг про те, як мотивувати працівників в Азії, де пріоритетом є групова гармонія та консенсус, на відміну від США, де більше цінується автономія та особисті досягнення.

2. Локалізований розвиток компетенцій

Стратегія: створити регіональні моделі компетенцій, які відповідають як глобальним корпоративним цілям, так і потребам місцевого ринку. Це може включати пропозицію технічного навчання та розвитку навичок, які

відповідають місцевій економіці, наприклад, сільськогосподарський або будівельний досвід на ринках, що розвиваються, або навички розробки програмного забезпечення в технологічних хабах.

Мета: усунути місцеві прогалини у навичках та сприяти безперервному навчанню, адаптованому до конкретних умов ринку праці.

Приклад: у таких країнах, як Україна чи Індія, варто зосередитися на наданні поглибленої технічної підготовки в таких галузях, як ІТ та інженерія, де з'являються нові резерви талантів [12].

3. Гнучкі та інклюзивні системи мотивації

Стратегія: розробити гібридний підхід до мотивації працівників, що поєднує як фінансові, так і нефінансові стимули. При цьому слід враховувати регіональні преференції, такі як гнучкий графік роботи на розвинених ринках та премії за результатами роботи в країнах, що розвиваються, з більш доступною робочою силою.

Мета: узгодити стратегії мотивації з умовами місцевого ринку праці, забезпечивши їхню культурну відповідність та ефективність.

Приклад: на ринках з дефіцитом робочої сили (наприклад, Європа, Північна Америка) пропонувати вищі базові зарплати та можливості кар'єрного зростання, а в країнах, що розвиваються, зосередитися на визнанні та додатковому навчанні як частині системи винагороди.

4. Дистанційна робота та розвиток цифрових компетенцій

Стратегія: в умовах зростаючої глобалізації та політичної нестабільності компаніям слід зосередитися на розвитку компетенцій у сфері цифрових інструментів та інфраструктури віддаленої роботи. Це допоможе співробітникам ефективно працювати з будь-якого місця, особливо в регіонах, що постраждали від політичних заворушень чи конфліктів.

Мета: сприяти формуванню гнучкої та стійкої робочої сили, здатної адаптуватися до мінливих обставин, таких як війна в Україні, шляхом надання можливостей для віддаленої роботи.

Організувати цифрове навчання з управління проєктами, використання інструментів віртуальної комунікації та забезпечення кібербезпеки, спрямоване на підтримання безперервності бізнесу в умовах кризових ситуацій. Такий підхід особливо актуальний у контексті переміщення ІТ-фахівців під час війни в Україні [11].

5. Управління емігрантами та підтримка трудових іммігрантів

Стратегія: впроваджувати комплексні програми управління іноземними та імміграційними працівниками для спрощення переїзду та інтеграції персоналу через кордони. Це включає візову підтримку, допомогу з житлом, культурну підготовку та мовні курси.

Мета: мінімізувати проблеми, пов'язані з переміщенням працівників через кордон, одночасно посилюючи їхню інтеграцію в місцеві ринки.

Приклад: у світлі політичної нестабільності в Україні компанії повинні надавати додаткову підтримку персоналу, що працює за кордоном, забезпечуючи їх необхідними ресурсами для адаптації до нового робочого середовища.

6. Кризовий менеджмент та утримання працівників у нестабільних регіонах

Стратегія: розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій для управління людськими ресурсами в політично нестабільних або схильних до конфліктів регіонах. Це включає оцінку ризиків, плани евакуації та стратегії безперервності бізнесу для підтримання діяльності під час політичних потрясінь або стихійних лих.

Мета: забезпечити добробут співробітників і захистити критично важливі бізнес-операції, особливо в нестабільних регіонах.

Приклад: після початку повномасштабної війни в Україні багато міжнародних компаній запровадили віддалену роботу та плани евакуації, щоб забезпечити безпеку співробітників, водночас продовжуючи свою діяльність за межами зон бойових дій [14, с.292].

7. Програми залучення та добробуту працівників

Стратегія: розробити програми добробуту та залучення працівників, які задовольняють різноманітні потреби глобальної робочої сили, враховуючи такі фактори, як баланс між роботою та особистим життям, підтримка психічного здоров'я та фізичне благополуччя.

Мета комплексно вирішувати питання добробуту працівників для покращення морального духу, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності, особливо в регіонах з високим рівнем стресу через політичну нестабільність чи економічні виклики.

Приклад: надання психологічної підтримки працівникам, які постраждали від кризових ситуацій для забезпечення їхнього психічного та емоційного благополуччя в періоди переміщення або стресу.

Отже, стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях повинні бути гнучкими та адаптованими до різноманітних культурних, економічних і політичних умов кожного регіону. Важливо зосередитися на розвитку культурної обізнаності, локалізованих програмах навчання, гнучких системах мотивації, а також ефективному управлінні експатами та іммігрантами. Крім того, особлива увага повинна приділятися кризовим планам для регіонів, що переживають політичну нестабільність, та підтримці цифрових і віддалених компетенцій у випадку глобальних викликів. Це дозволить компаніям забезпечити високий рівень залученості та розвитку персоналу, адаптуючись до мінливих умов глобального ринку праці.

3.3. Використання інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами

Використання інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами стає ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній в умовах глобалізації та технологічних змін. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, великий аналіз даних, автоматизація процесів та цифрові платформи для управління персоналом,

дозволяють не лише оптимізувати рутинні операції, але й поліпшити процеси підбору, навчання, мотивації та оцінки співробітників. Інноваційні рішення сприяють зниженню витрат, підвищенню прозорості та персоналізації управлінських практик, що, в свою чергу, допомагає створювати більш ефективне та адаптивне середовище для розвитку людських ресурсів.

Розглянемо кілька способів використання інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами для підвищення ефективності, покращення процесу прийняття рішень та посилення залученості працівників (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Способи використання інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами [24, с.79]

Використання штучного інтелекту (ШІ) в рекрутингу трансформує традиційні процеси найму, автоматизуючи ключові етапи і підвищуючи точність відбору кандидатів. Завдяки інструментам на основі штучного інтелекту компанії можуть переглядати резюме швидше і точніше, використовуючи алгоритми для зіставлення кваліфікації кандидатів з конкретними вимогами вакансії. ШІ також допомагає проводити первинну оцінку кандидатів і попередні співбесіди за допомогою автоматизованих чат-ботів або інструментів для відеоінтерв'ю, які аналізують мову, інтонацію і відповіді, щоб оцінити

відповідність кандидата на посаду. Такий підхід не лише скорочує час найму та зменшує адміністративне навантаження, але й мінімізує людську упередженість, зосереджуючись на критеріях, що ґрунтуються на даних, а не на суб'єктивних судженнях. Як результат, рішення для підбору персоналу зі штучним інтелектом допомагають організаціям ефективніше виявляти найкращі таланти, які відповідають їхнім конкретним потребам, підвищуючи загальну якість і різноманітність найманих працівників.

Використання великих даних та предиктивної аналітики в кадровому плануванні дозволяє організаціям приймати стратегічні рішення щодо потреб у людському капіталі, які ґрунтуються на даних. Аналізуючи величезні обсяги даних про внутрішню та зовнішню робочу силу, компанії можуть точніше прогнозувати потреби в наймі на основі історичних тенденцій, ринкової кон'юнктури та очікуваного зростання бізнесу. Прогностична аналітика допомагає HR-командам виявляти потенційні прогалини у навичках в організації, що дозволяє розробляти проактивні програми розвитку та цілеспрямовані зусилля з підбору персоналу для ефективного заповнення цих прогалин. Крім того, аналітика підтримує планування наступництва, визначаючи ключові ролі та потенційних внутрішніх кандидатів на майбутні керівні посади. Такий підхід до кадрового планування на основі даних не лише підвищує точність укомплектування штату, але й сприяє гнучкому управлінню талантами, допомагаючи організаціям залишатися конкурентоспроможними та добре підготовленими до мінливих вимог ринку [32, с.121].

Впровадження цифрових платформ для залучення працівників дозволяє компаніям збирати в режимі реального часу інформацію про задоволеність і моральний дух персоналу, що є важливим для прийняття обґрунтованих і своєчасних рішень. Ці платформи дають змогу HR-командам проводити опитування, збирати анонімні відгуки та відстежувати ключові показники залученості в різних командах і локаціях. Аналізуючи цей безперервний потік зворотного зв'язку, організації можуть визначити тенденції в настроях працівників, виявити ранні ознаки роз'єднаності та вирішити потенційні

проблеми до того, як вони загостряться. Такі проактивні стратегії залучення дають керівництву змогу впроваджувати цілеспрямовані заходи, які підвищують задоволеність роботою, підвищують продуктивність і сприяють формуванню позитивної робочої культури. Зрештою, ці інструменти сприяють підвищенню рівня утримання персоналу та зміцненню лояльності, демонструючи готовність прислухатися до потреб і проблем працівників та реагувати на них.

Системи управління навчанням (Learning Management Systems – LMS) та платформи електронного навчання – це потужні інструменти для глобальних компаній, які прагнуть сприяти розвитку навичок та підвищенню компетентності працівників у різних країнах. Пропонуючи доступні, індивідуальні навчальні програми, LMS-платформи дозволяють працівникам продовжувати безперервне навчання, адаптоване до їхніх унікальних ролей, навичок та кар'єрних прагнень. Ці платформи дозволяють компаніям легко впроваджувати навчання кількома мовами та адаптувати контент відповідно до місцевих нормативно-правових вимог, що є особливо цінним для глобальних команд. Крім того, платформи LMS підтримують відстеження та аналітику навичок, що дозволяє HR-відділам відстежувати прогрес розвитку та визначати майбутні потреби в навчанні, зрештою, підвищуючи експертизу, продуктивність та залученість працівників в організації [76, с.1052].

Автоматизація процесів адаптації за допомогою цифрових інструментів значно спрощує роботу як для нових працівників, так і для HR-команд, зменшуючи кількість ручних завдань і підвищуючи ефективність. Завдяки автоматизованим робочим процесам нові працівники можуть пройти необхідне навчання, заповнити необхідну документацію та створити облікові записи через централізовану платформу, що прискорює їхню інтеграцію в компанію. Такий спрощений процес адаптації не лише зменшує адміністративне навантаження на відділ кадрів, але й забезпечує більш послідовне, цікаве та інформативне знайомство з організацією. Як результат, нові працівники можуть швидше та ефективніше адаптуватися до своїх ролей, що підвищує їхню продуктивність та

задоволеність роботою з самого початку, що в кінцевому підсумку сприяє кращому утриманню персоналу та згуртованому командному середовищу.

Технологія блокчейн пропонує надійне рішення для безпечного управління кадровими даними, гарантуючи, що конфіденційна інформація про співробітників залишається захищеною від несанкціонованого доступу та фальсифікації. Використовуючи децентралізований реєстр, компанії можуть зберігати записи про співробітників, сертифікати та дані про ефективність роботи з високою цілісністю даних, оскільки криптографічні функції блокчейну роблять майже неможливим непомітну зміну інформації. Така прозорість зміцнює довіру, оскільки працівники можуть перевірити точність своїх записів і навіть отримати доступ до сертифікатів або історії успішності безперешкодно через кордони. Крім того, підвищена безпека, яку забезпечує блокчейн, знижує ризики витоку даних і недотримання нормативних вимог, особливо в секторах із суворими законами про конфіденційність даних. Таким чином, блокчейн в управлінні персоналом посилює безпеку даних, одночасно підтримуючи надійне і прозоре управління кадровими записами в глобальному масштабі [36, с.1122].

Віртуальна і доповнена реальність (VR/AR) пропонують інноваційні способи покращити навчання і розвиток, забезпечуючи захоплюючий, практичний досвід навчання, особливо цінний для технічних навичок і протоколів безпеки. Завдяки симуляціям віртуальної і доповненої реальності працівники можуть брати участь у реалістичних сценаріях, які дозволяють їм відпрацьовувати складні завдання або реагувати на надзвичайні ситуації в контрольованому, безпечному середовищі. Такий інтерактивний підхід до навчання підвищує рівень залученості та збереження знань, що робить його особливо ефективним для ролей, які вимагають точності або швидкого прийняття рішень. Крім того, VR/AR може значно зменшити потребу в дорогому обладнанні для фізичної підготовки, мінімізуючи логістичні проблеми і забезпечуючи послідовну підготовку географічно розподілених команд. Таким чином, застосування VR/AR у навчанні не лише покращує набуття навичок, але

й сприяє більш ефективному, масштабованому та економічно вигідному навчанню в глобальних організаціях [31].

Інтеграція цифрових інструментів для співпраці, таких як Slack, Zoom та Microsoft Teams, стала необхідною для підтримки віддаленої роботи та сприяння ефективній віртуальній командній роботі в міжнародних компаніях. Ці платформи полегшують спілкування в режимі реального часу, дозволяючи командам з різних часових поясів безперешкодно співпрацювати за допомогою відеодзвінків, обміну миттєвими повідомленнями, спільного доступу до файлів та функцій управління проектами. Такий підхід покращує зв'язок між розрізненими командами, дозволяючи швидко вирішувати проблеми, обмінюватися ідеями та підтримувати постійний зворотній зв'язок. Цифрові інструменти співпраці також сприяють інклюзивності, надаючи всім членам команди платформу для роботи, незалежно від їхнього місцезнаходження, що може підвищити рівень залученості та задоволеності працівників.

Чат-боти на основі штучного інтелекту стали цінним інструментом у сфері управління персоналом, надаючи працівникам цілодобову підтримку з рутинних питань та опції самообслуговування для звичайних HR-потреб. Ці чат-боти можуть швидко відповісти на запити, пов'язані з політиками, пільгами, запитами на відпустки та інформацією про заробітну плату, що значно зменшує навантаження на працівників відділу кадрів. Автоматизуючи відповіді на поширені запитання, чат-боти звільняють працівників відділу кадрів від рутини, дозволяючи їм зосередитися на більш складних, стратегічних завданнях, підвищуючи їхню продуктивність. Крім того, чат-боти пропонують працівникам зручний і доступний спосіб вирішення їхніх проблем у будь-який час, незалежно від часового поясу, що може бути особливо корисним у глобальних організаціях. Ця технологія не лише підвищує операційну ефективність, а й покращує загальний досвід співробітників, надаючи своєчасну, надійну допомогу в рутинних кадрових питаннях [59].

Гейміфікація в управлінні ефективністю передбачає інтеграцію ігрових елементів, таких як бали, таблиці лідерів та винагороди, у процес відстеження та

оцінки ефективності роботи співробітників. Впроваджуючи гейміфіковані системи, компанії можуть створити більш привабливе та мотивуюче середовище, де працівники заохочуються до досягнення або перевиконання цілей через дружню конкуренцію та відчутні винагороди. Такий підхід допомагає узгодити індивідуальні цілі з цілями організації, заохочуючи працівників зосереджуватися на досягненні ключових показників ефективності. Елемент розваги та визнання сприяє підвищенню почуття виконаної роботи, покращуючи загальний моральний дух та відданість справі. Крім того, гейміфікація може підвищити залученість співробітників, роблячи процеси управління ефективнішою більш інтерактивними та динамічними, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність і сприяє довгостроковому успіху компанії.

Отже, використання інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами значно покращує ефективність та гнучкість процесів у глобальних компаніях. Завдяки таким технологіям, як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, компанії можуть автоматизувати рутинні завдання, підвищити залученість співробітників, знижувати витрати на навчання та підвищувати безпеку персональних даних. Інноваційні інструменти дозволяють більш точно прогнозувати потреби в кадрах, забезпечувати персонал зручними варіантами для розвитку і кар'єрного зростання, а також сприяють розвитку культури безперервного навчання та підвищення продуктивності. Таким чином, технології стають невід'ємною частиною успішного управління людськими ресурсами в умовах сучасної глобалізації та цифрової трансформації.

3.4. Рекомендації щодо оптимізації управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Оптимізація управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях є важливою для забезпечення ефективної роботи глобальних команд та досягнення організаційних цілей. З огляду на культурні, економічні та політичні особливості різних регіонів, важливо впроваджувати адаптовані стратегії, що забезпечують найкраще використання потенціалу персоналу. Використання

інноваційних технологій, адаптація кадрових процесів до локальних умов, підвищення рівня мотивації та розвитку компетенцій співробітників є основними напрямками, що сприяють оптимізації HR-процесів. Враховуючи різноманіття робочих практик і потреб в міжнародному контексті, необхідно розробляти рекомендації, які допоможуть забезпечити стабільне зростання і конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Для оптимізації управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях можна застосувати кілька стратегій:

1. Використання технологій та автоматизації

Рекомендація: впроваджувати інструменти на основі штучного інтелекту для підбору персоналу, управління ефективністю та залучення працівників, щоб оптимізувати HR-процеси, зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність.

Перевага: підвищення швидкості та точності прийняття рішень, зменшення людського фактору та більше часу для стратегічної діяльності у сфері управління персоналом.

2. Розвиток крос-культурної компетентності

Рекомендація: навчати персонал та менеджерів з управління персоналом культурній чутливості та тенденціям на міжнародному ринку праці, щоб краще орієнтуватися в крос-культурних викликах.

Перевага: покращення комунікації та співпраці між географічно розподіленими командами, що призводить до кращої згуртованості та продуктивності команди.

3. Адаптувати підходи до управління талантами

Рекомендація: адаптувати стратегії управління талантами до умов місцевого ринку праці, враховуючи конкретні потреби, очікування щодо компенсації та можливості кар'єрного розвитку.

Перевага: підвищення рівня задоволеності працівників, утримання та більш ефективного використання місцевих талантів, сприяння глибшому розумінню регіональних потреб.

4. Пропонувати гнучкі варіанти роботи

Рекомендація: впроваджувати гнучку політику роботи, включаючи віддалену роботу, гібридні моделі та гнучкий графік, щоб підтримати різноманітну глобальну робочу силу.

Перевага: покращення балансу між роботою та особистим життям, підвищення рівня задоволеності працівників, а також покращення набору та утримання персоналу, особливо на ринках з дефіцитом талантів.

5. Впроваджувати безперервне навчання та розвиток

Рекомендація: створити комплексні системи управління навчанням (LMS) та платформи електронного навчання, які пропонують персоналізоване навчання на вимогу для працівників усіх рівнів.

Перевага: сприяє постійному професійному зростанню, гарантує, що працівники залишаються в курсі галузевих тенденцій, та підвищує загальну компетентність в організації.

6. Планування персоналу на основі даних

Рекомендація: використовувати великі дані та предиктивну аналітику для прогнозування потреб у наймі, виявлення прогалин у навичках та планування майбутніх потреб у робочій силі.

Перевага: краще прийняття стратегічних рішень, розподіл ресурсів та залучення талантів на основі даних, що ґрунтуються на аналітиці.

7. Підвищення залученості працівників

Рекомендація: впровадити платформи залучення працівників для збору відгуків у режимі реального часу, відстеження морального духу та виявлення потенційних проблемних питань.

Перевага: проактивне вирішення проблем, вищий рівень утримання працівників та підвищена залученість завдяки персоналізованим заходам та відкритим каналам комунікації.

8. Глобальна мобільність і розгортання талантів

Рекомендація: спростити процеси глобальної мобільності талантів, включаючи управління візами та підтримку переїзду, щоб сприяти безперешкодному переведенню працівників між країнами.

Переваги: дозволяє ефективніше використовувати глобальні таланти, сприяє транскордонній співпраці та прискорює розвиток справді міжнародної робочої сили.

9. Сприяння різноманітності та інклюзивності

Рекомендація: розробляти ініціативи щодо різноманітності та інклюзивності, які сприяють забезпеченню рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від статі, етнічної приналежності чи походження.

Переваги: створює більш інклюзивну культуру на робочому місці, покращує інновації та креативність, а також зміцнює репутацію компанії на міжнародному рівні.

10. Переглянути та адаптувати компенсації та пільги

Рекомендація: регулярно оцінювати та коригувати структуру компенсацій, щоб залишатися конкурентоспроможною в різних регіонах, враховуючи місцеві стандарти заробітної плати, очікування щодо пільг та податкове законодавство.

Перевага: залучає найкращі таланти, підвищує задоволеність працівників та забезпечує відповідність місцевому законодавству, зберігаючи при цьому конкурентну перевагу на глобальному ринку.

Ці рекомендації, за умови їх ефективного впровадження, можуть значно підвищити ефективність, продуктивність та адаптивність управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Отже, оптимізація управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях вимагає комплексного підходу, який включає впровадження інноваційних технологій, адаптацію стратегій управління до культурних і економічних особливостей різних регіонів, а також розвиток гнучких і персоналізованих моделей для залучення і утримання талановитих співробітників. Рекомендації, зокрема, стосуються використання великих даних для планування робочої сили, вдосконалення процесів найму за допомогою

штучного інтелекту, розвитку постійного навчання та розвитку, а також підтримки гнучких умов праці та інтеграції культурної різноманітності. Впровадження цих стратегій дозволить не лише покращити ефективність управління персоналом, але й створити конкурентні переваги в глобалізованому світі, де постійно змінюються умови праці і вимоги до професійних навичок.

Висновки до 3 розділу

Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях є складним і багатограним процесом, який вимагає адаптації до різних економічних, соціальних та культурних контекстів. Сучасні практики управління персоналом в таких компаніях спрямовані на ефективне залучення, розвиток та утримання талантів, зокрема через інтеграцію новітніх технологій, гнучких методів роботи та інноваційних стратегій. Це включає використання великих даних для аналізу потреб у робочій силі, застосування штучного інтелекту в процесах найму та оцінки, а також розвитку безперервного навчання співробітників. Більшість міжнародних компаній активно вдосконалюють свої стратегії управління, щоб бути конкурентоспроможними на глобальному ринку праці.

Адаптація управління персоналом в умовах глобальних змін є важливим аспектом ефективної діяльності міжнародних компаній. В умовах глобалізації і постійних змін у міжнародному середовищі, компанії повинні враховувати не тільки культурні відмінності між країнами, але й політичні та економічні ризики, які можуть впливати на ринок праці. Важливим є швидке реагування на зміни в законодавстві та трудовій політиці країн, де компанія веде свою діяльність, а також використання адаптивних підходів до управління персоналом для збереження стабільності в умовах кризи або неспокійної політичної ситуації.

Особливості управління персоналом на прикладі окремих міжнародних компаній демонструють значні відмінності у підходах залежно від їхнього розташування та специфіки діяльності. Наприклад, великі технологічні компанії часто орієнтуються на гнучкість та інноваційність, пропонуючи своїм працівникам можливості для розвитку через онлайн-платформи, віддалену

роботу та активне використання інструментів для комунікації. Водночас традиційні виробничі компанії можуть більше фокусуватися на вдосконаленні фізичних умов праці, розвитку спеціалізованих навичок та впровадженні формальних тренінгів для покращення ефективності працівників.

Що стосується викликів та проблем, з якими стикаються міжнародні компанії у сфері управління людськими ресурсами, то серед найбільш значущих можна виділити культурні відмінності, відмінності в трудовому законодавстві та економічно-політичну нестабільність. Культурні відмінності можуть створювати труднощі в комунікації, управлінні командами та прийнятті рішень, що, у свою чергу, впливає на загальну ефективність організації. З іншого боку, зміни в політичній ситуації, такі як війна або соціальні протести, можуть спричинити непередбачувані економічні наслідки, включаючи порушення роботи персоналу і ускладнення в наймі працівників.

У зв'язку з цим, важливим є розроблення стратегій розвитку компетенцій та мотивації персоналу, які дозволяють зберігати високий рівень продуктивності та задоволення працівників. Використання інноваційних технологій, таких як платформи для онлайн-навчання, автоматизація процесів рекрутингу та аналіз даних, дозволяє забезпечити ефективне управління кадрами та оперативно реагувати на зміни в ринку праці. Для оптимізації управління людськими ресурсами міжнародним компаніям необхідно приділяти увагу гнучким і адаптивним стратегіям, враховуючи специфіку кожного регіону та потреби організації. Важливими є інвестиції в розвиток технологічних інструментів, вдосконалення процесів найму та адаптації персоналу до умов роботи в міжнародному середовищі.

ВИСНОВКИ

Визначено, що управління людськими ресурсами в умовах глобалізації є складним і багатограним процесом, що вимагає адаптації традиційних підходів до нових умов міжнародного ринку праці. Особливістю цього процесу є необхідність врахування культурних, економічних та соціальних відмінностей між країнами, що впливає на ефективність управління персоналом. Зміни в глобальному бізнес-середовищі зумовлюють потребу в розробці нових стратегій для підвищення мотивації працівників та розвитку їхніх компетенцій. У результаті, управління людськими ресурсами в умовах глобалізації стає важливим чинником, що визначає конкурентоспроможність міжнародних компаній.

Охарактеризовано, що моделі та методи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях включають різноманітні підходи, орієнтовані на врахування культурних та соціальних особливостей працівників в різних країнах. До основних моделей відносяться централізовані, децентралізовані та транснаціональні, що визначають рівень контролю та автономії підрозділів компанії в управлінні персоналом. Методи управління включають стратегії розвитку компетенцій, мотивації, адаптації та навчання, що допомагають забезпечити ефективну взаємодію між працівниками з різних культур. В результаті, застосування цих моделей і методів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і зміцненню конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку.

Досліджено, що сучасні практики управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях орієнтовані на інтеграцію інноваційних підходів, таких як гнучкість робочих умов, цифровізація процесів та розвиток корпоративної культури, яка враховує різноманіття. Важливими елементами є стратегічний підхід до підбору та розвитку талантів, а також ефективне використання технологій для моніторингу та оцінки ефективності персоналу. Застосування сучасних методів управління, таких як адаптація програм навчання і розвитку до

потреб глобальних ринків, дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність. Практики, що сприяють мотивації і збереженню працівників, стають дуже важливими для досягнення стійкого росту та успіху міжнародних організацій.

Проаналізовано, що адаптація управління персоналом в умовах глобальних змін вимагає впровадження гнучких стратегій, які враховують економічні, соціальні та технологічні трансформації. Особливу увагу приділено розвитку навичок, необхідних для ефективної роботи в умовах невизначеності та швидких змін, зокрема в контексті цифровізації та автоматизації. Адаптація кадрових процесів до глобальних викликів передбачає також інтеграцію інноваційних технологій для забезпечення ефективного управління персоналом на міжнародному рівні. В результаті, компанії, які успішно адаптують свої стратегії управління персоналом, здатні зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток у динамічному глобальному середовищі.

Сформовано, що стратегії розвитку компетенцій та мотивації персоналу в міжнародних компаніях повинні включати індивідуальний підхід до кожного працівника, з урахуванням культурних, професійних і особистих особливостей. Важливими аспектами є впровадження програм навчання та розвитку, що відповідають потребам глобального ринку праці, а також системи мотивації, яка поєднує фінансові та нефінансові стимули. Стратегії розвитку повинні орієнтуватися на підвищення продуктивності працівників та їх залученість до компанії через створення сприятливого робочого середовища та можливості для кар'єрного зростання. Реалізація цих стратегій сприяє підвищенню ефективності роботи компанії та зниженню плинності кадрів на міжнародному рівні.

Запропоновано впровадження інтегрованих технологічних рішень для автоматизації процесів підбору, навчання та оцінки персоналу. Рекомендовано розробити стратегії, що враховують культурні особливості кожного регіону. Крім того, необхідно посилити акцент на розвитку лідерських якостей серед керівників, що допоможе покращити мотивацію та залученість працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ШІ-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48> (дата звернення: 01.11.2024).
2. Аналітика. *Dragon Capital*. URL: <http://surl.li/zsryok> (дата звернення: 01.11.2024).
3. Бублик М., Копач Т. Формування ефективної команди в компанії як інструмент управління персоналом. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. Вип. 1, № 23. С. 92–105. URL: <https://doi.org/10.15276/ej.01.2023.9> (дата звернення: 01.11.2024).
4. «Бурхливого зростання не очікуємо». Як одна з найбільших ІТ-компаній Lufthansa пройшла найтяжчий для ринку рік. *Forbes.ua*. 2024. URL: <http://surl.li/motswk> (дата звернення: 01.11.2024).
5. Варахсіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (дата звернення: 23.10.2024).
6. Воронкова В., Череп А. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали С 41 IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року. К.: Ореол-Сервіс, 2022. С.130–133.
7. Гаращенко Н. Л. Удосконалення стратегії управління людськими ресурсами на виробничому підприємстві: master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75879> (дата звернення: 23.10.2024).
8. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. Т. 1,

№ 3. С. 138–142. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21> (дата звернення: 23.10.2024).

9. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л. Технології управління людськими ресурсами: *навч. посібник*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

10. Єрізану І. В., Yerizanu I. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/2396> (дата звернення: 23.10.2024).

11. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> (дата звернення: 01.11.2024).

12. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10> (дата звернення: 01.11.2024).

13. Корпоративна соціальна відповідальність. *Укренерго*. URL: <http://surl.li/ducneh> (дата звернення: 01.11.2024).

14. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (дата звернення: 01.11.2024).

15. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Моделі управління людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: *матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 28-29 вересня 2023 р.* Одеса, 2023. С.179–180.

16. Овчарук О., Петін В. Управління людськими ресурсами як важливий напрям сучасної теорії управління. *Економічний розмах*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-62> (дата звернення: 23.10.2024).

17. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 01.11.2024).

18. Реверенда Н., Реверенда М., Телестаков Є. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119> (дата звернення: 23.10.2024).

19. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 5(47). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982) (дата звернення: 23.10.2024).

20. Самсонова В. В., Кудінова І. П. Особливості формування корпоративної культури підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.41> (дата звернення: 23.10.2024).

21. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 2. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324> (дата звернення: 01.11.2024).

22. Соціальна відповідальність. *miratech.ua*. URL: <http://surl.li/aucczy> (дата звернення: 01.11.2024).

23. Червінська Л., Червінська Т. Механізм публічного адміністрування у сфері розбудови соціальної відповідальності бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Т. 60, № 1. С. 61–69. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-10) (дата звернення: 01.11.2024).

24. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76–83. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> (дата звернення: 01.11.2024).

25. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар. *Мобільний зв'язок від Київстар | Національний оператор мобільного зв'язку*. 2024. URL: <http://surl.li/xyqang> (дата звернення: 01.11.2024).
26. Яковенко В. Г. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125–135.
27. 10 Statistics About Employee Engagement That Might Shock You. *Corporate Volunteering & CSR Solutions*. 2024. URL: <http://surl.li/ziajfl> (date of access: 02.11.2024).
28. Accenture Sets Goal to Achieve Gender Balanced Workforce by 2025. *Accenture*. URL: <http://surl.li/ojxsls> (date of access: 02.11.2024).
29. Amazon Sustainability Report 2023. *Amazon Sustainability*. URL: <http://surl.li/pbvbth> (date of access: 02.11.2024).
30. Aroba O. J., Abayomi A. An implementation of SAP enterprise resource planning – A case study of the South African revenue services and taxation sectors. *Cogent Social Sciences*. 2023. Vol. 9. № 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2228060> (date of access: 02.11.2024).
31. Aydın Ö., Karaarslan E., Dutta P. Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4480626> (date of access: 02.11.2024).
32. Big data and HR analytics in the digital era / P. Dahlbom et al. *Baltic Journal of Management*. 2019. Vol. 15 №. 1. P. 120–138. URL: <https://doi.org/10.1108/bjm-11-2018-0393> (date of access: 02.11.2024).
33. Bratton A., Bratton J. Human Resource Management Approaches. *The Psychology of Green Organizations*. 2015. P. 275–295. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0012> (date of access: 02.11.2024).

34. Can Corporate Social Responsibility Programs Enhance Team Collaboration and Productivity? Insights from Global Case Studies. *Psicosmart*. 2024. URL: <http://surl.li/ycpogd> (date of access: 02.11.2024).
35. Cardillo A. Number of Google Employees (2024). *Exploding Topics*. 2024. URL: <http://surl.li/fyhilt> (date of access: 02.11.2024).
36. Chen J., Lv Z., Song H. Design of personnel big data management system based on blockchain. *Future Generation Computer Systems*. 2019. Vol. 101. P. 1122–1129. URL: <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.07.037> (date of access: 02.11.2024).
37. Christensen C. M., Dillon K. Disruption 2020: An Interview with Clayton M. Christensen. *The Next Age of Disruption*. 2021. P. 3–16. URL: <https://doi.org/10.7551/mitpress/13768.003.0004> (date of access: 23.10.2024).
38. Dessler G. Fundamentals of Human Resource Management. Pearson Education, 2020. URL: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12641> (date of access: 23.10.2024).
39. Development, Field Testing, and Performance Evaluation of Dynamic Line Rating System / C. G. B. Herath et al. 2024 *Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon)*, Moratuwa, Sri Lanka, 8–10 August 2024. 2024. P. 584–589. URL: <https://doi.org/10.1109/mercon63886.2024.10688949> (date of access: 02.11.2024).
40. Drucker P. F. Management as Social Function and Liberal Art. *The Essential Drucker*. 2018. P. 3–13. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080939322-1> (date of access: 23.10.2024).
41. Festing M., Eidems J. A process perspective on transnational HRM systems – A dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 21. № 3. P. 162–173. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.002> (date of access: 23.10.2024).
42. Fowler L., Birdsall C. Are the Best and Brightest Joining the Public Service? *Review of Public Personnel Administration*. 2019. Vol. 40. № 3. P. 532–554. URL: <https://doi.org/10.1177/0734371x19836152> (date of access: 23.10.2024).

43. Ganesh K. What can you learn from Apple's work culture: 10 Secrets to creating an Apple-like culture in 2024. *CultureMonkey*. 2024. URL: <http://surl.li/xpmosw> (date of access: 02.11.2024).
44. Global unemployment rate set to increase in 2024 while growing social inequalities raise concerns, says ILO report. *International Labour Organization*. 2024. URL: <http://surl.li/fhistro> (date of access: 02.11.2024).
45. Gratton L., Truss C. The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*. 2019. Vol. 17. № 3. P. 74–86. URL: <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760> (date of access: 23.10.2024).
46. Hamidullah M. F., Piatak J. S., Chen Y. DEI and human resources management. *Handbook on Diversity, Equity, and Inclusion in Public Administration*. 2024. P. 125–144. URL: <https://doi.org/10.4337/9781802206173.00020> (date of access: 02.11.2024).
47. HBR's 10 Must Reads on Change Management / W. C. Kim et al. Harvard Business Review Press, 2011. 224 p. URL: <http://surl.li/gcfrgx> (date of access: 23.10.2024).
48. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. *The Academy of Management Review*. 2020. Vol. 27. № 3. P. 460. URL: <https://doi.org/10.2307/4134391> (date of access: 23.10.2024).
49. Hoskisson R. E., Harrison J. S. Keep the Conversation Going: Theory and Method in Strategic Management. *Strategic Management*. 2021. P. 19–40. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0002> (date of access: 23.10.2024).
50. How hybrid work has changed the way people work, live, and shop. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <http://surl.li/cibczj> (date of access: 02.11.2024).

51. In 2023, Ukrainian IT Services Export Faced Its First Decline in Years. *Асоціація "IT Ukraine"*. 2024. URL: <http://surl.li/yvhcde> (date of access: 02.11.2024).
52. In the Changing Role of the Office, It's All about Moments That Matter. *Microsoft*. URL: <http://surl.li/pfwckp> (date of access: 02.11.2024).
53. Inclusion and Diversity. *Accenture*. URL: <http://surl.li/ayubab> (date of access: 02.11.2024).
54. Innovation capability and culture: How time-orientation shapes owner-managers' perceptions / B. Muskat et al. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 47. P. 217–227. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.018> (date of access: 23.10.2024).
55. Innovative Recruitment Strategies Using Knowledge Management Systems for Business Sustainability / S. Chittimineni et al. *Artificial Intelligence for Business*. New York, 2023. P. 108–128. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003358411-7> (date of access: 02.11.2024).
56. Jan J., Alshare K. A., Lane P. L. Hofstede's cultural dimensions in technology acceptance models: a meta-analysis. *Universal Access in the Information Society*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s10209-022-00930-7> (date of access: 23.10.2024).
57. Jooss S., McDonnell A., Conroy K. Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780> (date of access: 02.11.2024).
58. Kolieb J. Storm in an Ice Cream Cone: Was Ben & Jerry's Decision to End Ice Cream Sales in Israeli Settlements a Responsible Corporate Exit from Occupied Territories?. *Israel Law Review*. 2024. P. 1–46. URL: <https://doi.org/10.1017/s0021223724000116> (date of access: 11.11.2024)
59. Majumder S., Mondal A. Are chatbots really useful for human resource management?. *International Journal of Speech Technology*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s10772-021-09834-y> (date of access: 02.11.2024).

60. Mirvis P. H. Stewardship and human resource management: From me to we to all of us. *Corporate Stewardship: Achieving Sustainable Effectiveness*. P. 134–155. URL: https://doi.org/10.9774/gleaf.9781783532605_9 (date of access: 02.11.2024).
61. Moises de Souza A. C., Jaccheri L. Designing for Inclusion and Diversity in Big Tech Reports: A Gray Literature Analysis. *Lecture Notes in Computer Science*. Cham, 2024. P. 66–79. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-60881-0_5 (date of access: 02.11.2024).
62. Pavitra K. H., Agnihotri A. Artificial Intelligence in Corporate Learning and Development: Current Trends and Future Possibilities. *2023 Second International Conference On Smart Technologies For Smart Nation (SmartTechCon)*, Singapore, Singapore, 18–19 August 2023. 2023. URL: <https://doi.org/10.1109/smarttechcon57526.2023.10391698> (date of access: 02.11.2024).
63. Performance through people. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <http://surl.li/dwjota> (date of access: 02.11.2024).
64. Petrescu N. D. Tendencies of the Human Resources Management, Evolution and Development. *7th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption*. 2021. URL: <https://doi.org/10.24818/basiq/2021/07/061> (date of access: 23.10.2024).
65. Sanders K., Yang H., Li X. Quality enhancement or cost reduction? The influence of high-performance work systems and power distance orientation on employee human resource attributions. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. P. 1–28. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1675740> (date of access: 23.10.2024).
66. Shipley C., Friedman T. L., McGowan H. E. *Adaptation Advantage: Let Go, Learn Fast, and Thrive in the Future of Work*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2020. 272 p.

67. Smite D., Klotins E., Moe N. B. What Attracts Employees to Work Onsite in Times of Increased Remote Working?. *IEEE Software*. 2024. P. 1–5. URL: <https://doi.org/10.1109/ms.2024.3375964> (date of access: 02.11.2024).
68. Strategic Recruitment Across Borders: An Investigation of Multinational Enterprises / G. C. Banks et al. *Journal of Management*. 2018. Vol. 45. № 2. P. 476–509. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206318764295> (date of access: 02.11.2024).
69. Teevan J. Searching for a New and Better Future of Work. *SIGIR '22: The 45th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, Madrid Spain. New York, NY, USA, 2022. URL: <https://doi.org/10.1145/3477495.3532088> (date of access: 02.11.2024).
70. Tesla looking at critical jobs among its workforce: report. *TESLARATI*. 2024. URL: <http://surl.li/poomeo> (date of access: 02.11.2024).
71. The cost of talent: how executives and professionals are paid and how it affects America. *Choice Reviews Online*. 1994. Vol. 31. № 06. P. 31–33. URL: <https://doi.org/10.5860/choice.31-3307> (date of access: 23.10.2024).
72. The Future of Jobs Report 2023. *WEF*. 2023. URL: <http://surl.li/nwjsum> (date of access: 02.11.2024).
73. The Impact of AI on Recruitment Automation: Enhancing Efficiency or Replacing Human Touch?. *Psicosmart*. 2024. URL: <http://surl.li/ewyufm> (date of access: 02.11.2024).
74. The Rise of Remote Work: How Flexible Compensation Models Are Adapting to Changing Workforce Dynamics. *Psicosmart*. 2024. URL: <http://surl.li/nixovu> (date of access: 02.11.2024).
75. Tripathi R., Kumar A. Humanistic leadership in the Tata group: the synergy in personal values, organisational strategy and national cultural ethos. *Cross Cultural & Strategic Management*. 2020. Vol. 27/ № 4. P. 607–626. URL: <https://doi.org/10.1108/ccsm-01-2020-0025> (date of access: 23.10.2024).
76. Turnbull D., Chugh R., Luck J. Learning Management Systems, An Overview. *Encyclopedia of Education and Information Technologies*. Cham, 2020.

P. 1052–1058. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-10576-1_248 (date of access: 02.11.2024).

77. Ukraine and Neighbouring Countries Crisis Response Plan 2023. *Global Crisis Response Platform*. URL: <http://surl.li/mbelhi> (date of access: 02.11.2024).

78. Wages and the Fair Labor Standards Act. *U.S. Department of Labor*. URL: <http://surl.li/tdomlo> (date of access: 02.11.2024).

79. Youth Employment in Sub-Saharan Africa. *Documents & Reports – All Documents / The World Bank*. URL: <http://surl.li/xnvzqd> (date of access: 02.11.2024).