

13. McKinsey & Company. Global Energy Perspective 2024. New York : McKinsey & Co., 2024. 108 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/energy-and-materials/our-insights/global-energy-perspective> (дата звернення: 01.05.2025).
14. Ries A., Trout J. Positioning: the battle for your mind : [monograph]. Rev. ed. New York : McGraw-Hill, 2001. 213 p.
15. Trout J., Rivkin S. Repositioning: marketing in an era of competition, change and crisis : [monograph]. New York : McGraw-Hill, 2009. 224 p.

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ЛАДИЧЕНКО К. І.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**ЖИХАРЄВА А., ФМТП ДТЕУ,
спеціальність «Міжнародні економічні відносини»,
освітня програма «Міжнародний бізнес»**

У статті розглядаються сучасні підходи до управління персоналом в умовах глобалізації та міжкультурної інтеграції. Охарактеризовано ключові моделі та практики, які використовуються корпораціями для підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. Проаналізовано сучасні тенденції, інноваційні методи та стратегії, що використовуються міжнародними компаніями для ефективного управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. Особлива увага приділяється адаптації HR-практик до культурних особливостей різних регіонів, використанню технологій для оптимізації процесів управління персоналом та розробці гнучких варіантів працевлаштування в епоху цифрової трансформації.

Ключові слова: менеджмент, міжнародний бізнес, глобалізація, крос-культурний менеджмент, управління персоналом, цифрова трансформація.

The article examines modern approaches to human resource management in the context of globalisation and intercultural integration. It describes the key models and practices used by corporations to improve staff performance and ensure strategic competitiveness. Current trends, innovative methods and strategies used by international companies for effective human resource management in the context of globalisation are analysed. Particular attention is paid to the adaptation of HR practices to the cultural characteristics of different regions, the use of technology to optimise HR processes and the development of flexible employment options in the era of digital transformation.

Keywords: management, international business, globalisation, cross-cultural management, human resources management, digital transformation.

Актуальність теми: дослідження сучасних підходів до управління персоналом у глобальному бізнесі зумовлене комплексом взаємопов'язаних факторів, що характеризують сучасний стан світової економіки та трудових відносин. Перше – це посилення процесів глобалізації, що, в свою чергу, призводить до посилення конкуренції за таланти на міжнародному рівні. По-друге, цифрова трансформація радикально змінює спосіб організації роботи та взаємодії співробітників. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження віддаленої



роботи та гібридних моделей зайнятості, створюючи нові виклики для управління персоналом. По-третє, демографічні зміни та поява нових поколінь працівників (покоління Z та Альфа) вимагають переосмислення традиційних підходів до мотивації, розвитку та утримання персоналу. Сучасні працівники очікують більшої гнучкості, можливостей для розвитку та балансу між роботою та особистим життям. Також стрімко розвивається штучний інтелект та аналітики даних, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів, персоналізації підходів до управління персоналом та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

З огляду на вищезазначене, вивчення сучасних підходів до управління персоналом у глобальному бізнесі є надзвичайно актуальним як для теоретичного розуміння трансформацій у сфері управління людськими ресурсами, так і для його практичного застосування в діяльності міжнародних компаній.

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних підходів до управління людськими ресурсами в глобальних компаніях, визначення ключових тенденцій трансформації HR-функції та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- систематизувати теоретичні основи управління персоналом та особливості його функціонування в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати вплив технологічних інновацій на трансформацію HR-процесів у глобальних компаніях;
- виокремити сучасні стратегії залучення, розвитку та утримання талантів у глобальному контексті;
- дослідити підходи до управління різноманітністю та створення інклюзивної корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами у корпораціях, що працюють у різних країнах та культурних контекстах.

Предметом дослідження є сучасні підходи, методи та інструменти управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження міжнародного управління персоналом зробили такі світові науковці як Герт Хофстеде, Ненсі Адлер, Фонс Тромпенаарс, Пітер Дж. Даулінг. Серед вітчизняних дослідників можна виокремити Дмитренко Г.А., Петрову І.Л., Лисенко В.В., Пивоварова С.Є. та Дороніну О.А. Вони досліджували теоретичні засади міжнародного менеджменту та особливості практичного застосування його підходів. Ці науковці приділяли особливу увагу аналізу різних культур та їх впливу на управління персоналом, стратегічному менеджменту, інноваційним підходам та стратегіям управління людськими ресурсами. Їх напрацювання стали підґрунтям для подальших досліджень у даній сфері та є актуальними й донині, так як світ постійно змінюється і вимагає постійної адаптації HR-стратегій відповідно тенденцій та викликів.

Результати дослідження. Управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності міжнародних компаній в епоху глобалізації. У наш час світ характеризується невизначеністю та турбулентністю, тому підходи до менеджменту постійно адаптуються та виходять за межі традиційних стратегій організації робочого процесу та формування корпоративної культури. Міжнародний бізнес стикається з такими викликами як відмінності у законодавствах різних країн у сфері менеджменту, необхідність адаптації стратегій до різних культурних особливостей, забезпечення ефективної комунікації між представниками різних народів, створення єдиної системи корпоративної культури та цінностей для працівників, які походять з різних країн. Все це вимагає застосування інноваційних підходів до управління персоналом, які будуть враховувати як глобальні тенденції, так і локальні особливості.



Управління персоналом – це систематизований підхід до найціннішого активу підприємства – людського ресурсу, який індивідуально та колективно роблять вклад у досягнення організаційних цілей. Також це система взаємопов’язаних соціально-психологічних, економічних та організаційних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності працівників підприємства та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства. До основних функцій управління персоналом можна віднести: залучення та найм кваліфікованих працівників, інтеграція їх в організаційну структуру та культуру; систематизований збір інформації про ефективність та продуктивність роботи; підвищення кваліфікації співробітників; розробка систем матеріальної та нематеріальної мотивації; утримання працівників з високим потенціалом; визначення та прогнозування потреби підприємства в кадрах відповідно до стратегії компанії [7, с.17]. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях дещо відрізняється від усталеного поняття «Управління персоналом». Це підхід до управління персоналом, який враховує глобальний контекст діяльності підприємства та специфіку управління працівниками різних національностей у різних країнах. Особливостями міжнародного менеджменту є: вплив міжнародних відносин та геополітичних факторів; необхідність адаптації методів управління персоналом до різних культурних, політичних, економічних та правових аспектів; управління різними категоріями працівників (наприклад, експатріанти, місцеві працівники, працівники третіх країн тощо) [8, с. 12].

Концепції управління персоналом постійно змінюються під впливом глобальних тенденцій. Їх еволюція відбувалась у декілька етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція концепцій управління персоналом

Роки виникнення концепції	Назва	Науковці, які працювали над концепцією	Основна суть підходу
Кінець XIX – початок XX ст.	Фредрік-Вінслоу Тейлор (1856–1915), Френк Гілбрет (1868–1924), Ліліан Гілбрет (1878–1972), Генрі Гант (1861–1919)	Концепція використання трудових ресурсів	Робітник розглядався суто як ресурс – праця, який вимірювався у витрачених коштах та отриманого результату. Особливості характеру, фізичного стану тощо не враховувались
20-ті роки XX ст.	Анрі Фаойль (1841–1925), Ліндалл Урвік (1891–1983), Гаррінгтон Емерсон (1853–1931), Макс Вебер (1864–1920)	Концепція управління персоналом	Працівник розглядається через займану посаду, а управління – через функції та повноваження
30–50-ті роки XX ст.	Мері-Паркер Фол лет (1868–1933), Елтон Мейо (1880–1949), Гуго Мюнстерберг (1863–1916)	Концепція школи людських відносин	Даний підхід акцентує увагу на важливості соціальних та психологічних факторів у системі мотивації співробітників
70-ті роки XX ст.	А. Маслоу (1908–1970), Ф. Герцберг, Д. Макгрегор (1906–1964)	Концепція управління людськими ресурсами	Люди розглядаються як найцінніший ресурс організації. Персонал більше не прирівнюється до витратного ресурсу, а є джерелом конкурентних переваг
90-ті роки XX ст.	Т. Шульц, Г. Беккер, Джон Кендрик	Концепція людського капіталу	За даною концепцією, людина – це не просто працівник, а носій інтелектуального та продуктивного потенціалу, у який варто інвестувати

Джерело: створено автором на основі [2, 8]



Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Як бачимо, з часом підходи до управління персоналом постійно змінювались. Сучасний етап характеризується тенденцією до діджиталізації HR-процесів, використання штучного інтелекту, поєднання різних культур у командах та зростання ролі аналітики даних. Глобальні виклики, такі як швидкі технологічні зміни, демографічні зрушення, політична нестабільність та зміна клімату, створюють нові, з одного боку, перешкоди, а з іншого – можливості для управління людськими ресурсами в глобальних компаніях. Згідно з дослідженням Всесвітнього економічного форуму, глобальні компанії для свого існування повинні адаптувати HR-стратегії до цих викликів, зокрема, розвиваючи навички та компетенції, необхідні для роботи в контексті цифрової трансформації, адаптуючись до демографічних змін та старіння населення в розвинених країнах, підтримуючи організаційну стійкість та гнучкість в умовах невизначеності, а також інтегруючи принципи сталого розвитку в HR-практику [12].

З точки зору управління, глобальне бізнес-середовище вимагає глибокого розуміння культурного різноманіття та міжкультурної комунікації. Ефективний крос-культурний менеджмент передбачає розуміння таких нюансів та адаптацію практик управління персоналом до локальних особливостей. Невід'ємною частиною глобального управління людськими ресурсами є розвиток міжкультурних компетенцій. Менеджери повинні бути навчені розуміти особливості різних культурних норм, цінностей та бізнес-практик. Це включає в себе застосування різноманітних управлінських підходів, таких як етноцентричні, поліцентричні та геоцентричні стратегії, для ефективної роботи на різноманітних ринках. Етноцентричний менеджмент зосереджений на універсальному застосуванні практик країни походження компанії, що часто ускладнює адаптацію до місцевих культур. Поліцентричне управління, з іншого боку, наголошує на реагуванні на місцеві потреби, адаптуючи стратегії до унікального культурного та бізнес-середовища кожного ринку. Геоцентричне управління прагне інтегрувати глобальну перспективу, поєднуючи найкращі практики з усього світу для створення цілісної та адаптивної стратегії [10, с. 63-68].

Динамічний характер світового ринку також вимагає надійного підходу до основних управлінських функцій. Планування включає не лише постановку цілей, а й передбачення глобальних тенденцій та потенційних викликів. Організації необхідно створити структури, які можуть ефективно керувати операціями в різних країнах та регіонах. Лідерство в глобальному контексті означає надихати та керувати різноманітним робочим колективом, одночасно сприяючи інклюзивній та спільній культурі. Управління людськими ресурсами передбачає розуміння та використання різноманітних талантів і поглядів працівників з різним культурним походженням. Оскільки глобальний бізнес продовжує розвиватися, менеджерам важливо залишатися гнучкими та перспективними. Це передбачає постійне навчання та розвиток, щоб бути в курсі останніх тенденцій та технологій. Крім того, побудова міцних відносин із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників та громади, має вирішальне значення для довгострокового успіху.

Етичні аспекти управління людськими ресурсами стають дедалі важливішими в глобальному контексті. Зростаюча важливість сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності є фундаментальним аспектом сучасного менеджменту у глобальному бізнесі. Від компаній очікується, що вони діятимуть екологічно та соціально відповідально, враховуючи довгостроковий вплив своїх дій на планету та суспільство. Це включає впровадження сталих практик та забезпечення справедливої трудової практики в усьому ланцюгу поставок. Глобальні компанії розробляють етичні стандарти для практики управління персоналом, які враховують культурні відмінності та поважають права людини. Інклюзивна корпоративна культура також стає важливим фактором успіху для глобальних компаній. Це передбачає створення середовища, в якому всі співробітники відчувають себе цінними та мають рівні можливості для участі та розвитку. Глобальні компанії впроваджують різноманітні ініціативи для створення інклюзивної культури: програми наставництва для співробітників з недостатньо представлених груп, групи ресурсів співробітників для представників різних соціальних груп, а також інклюзивні практики лідерства та прийняття рішень.



Пандемія COVID-19 прискорила фундаментальні зміни в організації робочих процесів, особливо перехід до дистанційної роботи та гібридних моделей зайнятості. Після цифрової революції, яка змінила професійний ландшафт у всьому світі, з'явилася цікава тенденція. Частка працівників, які працюють дистанційно у всьому світі, значно зросла за останні роки, збільшившись з 20% у 2020 році до 28% до 2023 року [9].

Діджиталізація радикально змінює підходи до управління персоналом. Сучасні інформаційні системи для управління людськими ресурсами дозволяють автоматизувати рутинні процеси, покращити ефективність функцій спеціалістів з роботи з персоналом та надати доступ до аналітичних даних, на базі яких зможуть прийматись подальші стратегічні рішення. Міжнародні компанії все частіше використовують різноманітні інтегровані платформи, які об'єднують рекрутинг, навчання персоналу, його адаптацію, показники продуктивності, заробітну плату тощо. Згідно з даними LinkedIn Global Talent Trends, світові компанії активно впроваджують міжнародні стратегії залучення талантів, використовуючи соціальні мережі, професійні платформи та співпрацюючи з університетами в різних країнах [3].

Крім того, технологічний прогрес, зокрема у сфері штучного інтелекту та аналізу даних, трансформує глобальний бізнес-ландшафт. Штучний інтелект та машинне навчання можуть надати цінну інформацію про поведінку споживачів, оптимізувати ланцюги поставок та спростити процеси прийняття рішень. Однак ці технології також викликають етичні міркування, такі як конфіденційність даних та можливість упередженості в алгоритмах штучного інтелекту. Важливою перевагою використання штучного інтелекту в роботі компаній є розвантаження працівників від рутинної роботи для того, аби вони могли виділяти більше часу для креативних нетипових завдань. Свою думку на рахунок впровадження ШІ в роботу компаній висловила Ерін Скрагс, віце-президент LinkedIn та керівник відділу глобального залучення талантів: «Штучний інтелект може призвести до значних змін у тому, як ми наймаємо персонал і кого ми наймаємо. Оскільки ШІ все частіше бере на себе виконання менш складних, більш повторюваних завдань, що виконуються робочою силою, компаніям потрібно буде наймати таланти, які мають ширші, унікальні людські навички. Ми спостерігаємо зростаючий попит на такі навички, як вирішення проблем, адаптивність та співпраця – вміння, що стимулюють організаційну гнучкість. Все частіше команди технічних спеціалістів, які прагнуть швидше наймати якісних працівників, повинні постійно шукати свою поточну базу співробітників як джерело найму, поряд з потенційними зовнішніми талантами» [3].

Управління поколінневим різноманіттям стає важливим аспектом HR-стратегій глобальних компаній. Сучасні організації використовують представників різних поколінь (бумери, X, Y, Z), які мають різні цінності, очікування та стилі роботи. Через певні особливості поведінки та цінностей існує потреба в адаптації управління співробітниками. Це включає розробку гнучких графіків роботи, адаптацію систем навчання та розвитку, створення програм наставництва між представниками різних поколінь та адаптацію систем комунікації до вподобань. В цілому, персоналізація стає ключовою тенденцією в навчанні та розвитку. Глобальні компанії використовують технології та аналітику даних для створення індивідуальних планів розвитку, які враховують потреби, цілі та стиль навчання кожного співробітника. Згідно з дослідженням Асоціації розвитку талантів (ATD), компанії, які пропонують комплексні програми навчання, мають на 218% вищий дохід на одного працівника, ніж компанії без формалізованого навчання [11].

Паралельно з еволюцією рекрутингу трансформуються системи мотивації та винагороди. Сучасні підходи характеризуються високим рівнем налаштування та гнучкості, а компанії розробляють системи винагород, які враховують не лише посаду та продуктивність, а й індивідуальні потреби та цінності співробітників. Світові компанії можуть впроваджувати гнучкі системи компенсації, які дозволяють співробітникам вибирати компоненти компенсаційного пакету, що їм найкраще підходять: від додаткових днів відпустки до інвестиційних програм та медичного страхування. Водночас, глобальні компанії враховують культурні



відмінності у ставленні до винагород та мотивації, оскільки деякі культури більше цінують фінансові винагороди, тоді як інші цінують можливості розвитку або баланс між роботою та особистим життям.

Висновки. Таким чином, успіх управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі залежить від адаптивності та відкритості до цінностей, поведінки, думок та ставлення культурно різноманітних ділових партнерів. Ефективність бізнес-процесів на світовому ринку залежить від знань, навичок, здібностей та міжкультурних компетенцій, набутих менеджерами, які зараз вважаються найціннішим активом і найважливішим джерелом конкурентної переваги та сталої конкурентоспроможності для сучасних організацій.

Основними викликами сучасного менеджменту є досягнення та підтримка конкурентоспроможності, а також взяття на себе відповідальності за глобальну участь у розвитку знань і навичок, необхідних для професійної діяльності та успіху в бізнесі на світовому ринку. Ефективне управління в такому середовищі вимагає глибокого розуміння міжкультурного менеджменту, який охоплює взаємодію та стосунки між представниками різних культур, сприяючи ефективній комунікації для досягнення успішної співпраці та успіху в бізнесі на міжнародній арені. Менеджери повинні розробити нові погляди на міжкультурну освіту та навчання, щоб ефективно керувати міжкультурними відносинами, що вважається одним із найважливіших міжкультурних викликів у глобальному бізнесі. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій певною мірою спростили системи управління. Однак, управлінські практики все ще суттєво відрізняються через культурні відмінності. Ця варіація підкреслює висновок про те, що не існує універсально застосовних теорій, систем, принципів чи практик управління.

Управління людськими ресурсами в глобальному бізнесі переживає епоху радикальної трансформації, що характеризується технологічною революцією, персоналізованими підходами, адаптацією до культурних відмінностей та зосередженням на створенні стратегічної бізнес-цінності. Сучасні глобальні компанії розробляють гнучкі, інклюзивні та етичні практики управління персоналом, які дозволяють їм ефективно залучати, розвивати та утримувати таланти в різних культурних контекстах, а також використовувати передові технології для підвищення ефективності HR-процесів та створення аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Майбутнє управління людськими ресурсами в глобальному бізнесі визначатиметься здатністю персоналом швидко адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі, інтегрувати технологічні інновації та підтримувати оптимальний баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією практик управління персоналом. Успіх глобальних компаній дедалі більше залежатиме від їх здатності створювати унікальний досвід для співробітників, розвивати міжкультурні лідерські навички та забезпечувати етичне та соціально відповідальне управління людськими ресурсами в умовах постійно зростаючої складності глобального бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами : філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов [та ін.] ; під ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
2. LinkedIn: Global Talent Trends – Data-driven insights into the changing world of work. October 2024. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends#generative-ai>
3. Jane Menzies, Bianka Sabert, Rohail Hassan, Prince Kofi Mensah. Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice – Research Article. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.22370>



4. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. Наук.-вироб. журн. Бізнес-навігатор. 2020. Випуск 4. – С. 139–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_26):
5. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В, Дзямучич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М.; за заг. ред. Шубалого О.М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
6. Перерва П.Г. [та ін.]. Міжнародний менеджмент: основні: навч.-метод. посібник /; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2020. – 38 с. – URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/49546>.
7. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон Economics and Region, (1(80), 61–67. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
8. Statista: Work from home: remote & hybrid work – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/6565/work-from-home-and-remote-work/#topicOverview>
9. Ракітіна Н. Крос-культурні особливості управління конкурентоспроможністю ТНК // Ринок цінних паперів України. – 2015. – №. 8.
10. Forbes: 8 Compelling Reasons Employee Development Is Every Leader’s Priority. URL: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2024/09/27/8-compelling-reasons-employee-development-is-every-leaders-priority/>
11. World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
КАЛЮЖНОЇ Н. Г.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**ЗЕРНОВА К., ФМТП ДТЕУ,
спеціальність «Міжнародні економічні відносини»
освітня програма «Світова торгівля»**

У статті досліджуються особливості функціонування глобальних торговельних мереж у контексті сучасної економіки. Розглянуто три ключові концепції – глобальні ланцюги доданої вартості (GVC), мережеві економіки (NE) та глобальні товарні мережі (GCC), які формують основу міжнародної економічної взаємодії. Визначено ролі країн у створенні доданої вартості, проаналізовано переваги та ризики участі в глобальних мережах, зокрема асиметрію у розподілі вигод, залежність від цифрових інфраструктур і геополітичні виклики. Окрему увагу приділено ролі державної політики, інвестицій, цифровізації та інновацій у забезпеченні ефективної інтеграції країн у світову економіку. Представлено приклади успішних стратегій адаптації країн до вимог глобалізованих ринків.

Ключові слова: Глобальні торговельні мережі, глобальні ланцюги доданої вартості (GVC), мережеві економіки (NE), глобальні товарні мережі (GCC), цифровізація, транснаціональні корпорації, інновації, логістика, міжнародна торгівля, економічна інтеграція.

