

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-54>

УДК 331.108.2:338.24

СКЛЯРУК Тетяна

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8890-9152>

e-mail: tetiana.v.skliaruk@lpnu.ua

ДАНИЛЮК Роман

Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: roman.a.danyliuk@lpnu.ua

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються основні тенденції розвитку міжнародних відносин, які визначають сучасну динаміку глобальної співпраці та конкуренції. Аналізуються ключові виклики та можливості, що постають перед суб'єктами міжнародної діяльності в умовах економічної, політичної та соціокультурної турбулентності.

Особливу увагу приділено питанню адаптації системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі. Глобалізаційні процеси, технологічний прогрес та економічні виклики вимагають від організацій гнучкості та інноваційних підходів у роботі з персоналом. Важливим аспектом є розгляд механізмів підвищення ефективності управління людськими ресурсами через інтеграцію сучасних міжнародних стандартів, що сприяє посиленню конкурентоспроможності компаній на світовому ринку.

Крім того, у статті аналізується проблема адаптації корпоративної культури до міжнародного середовища. Успішна діяльність організацій у міжкультурному просторі залежить від здатності впроваджувати ефективні методи комунікації, забезпечувати відкритість та гармонізацію внутрішніх цінностей із глобальними тенденціями.

Окрім цього, розглядається ефективність використання міжнародних стандартів у сфері управління персоналом, таких як ISO, ILO та інших нормативних актів. Доведено, що їхнє впровадження сприяє підвищенню якості трудових відносин, підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу та зміцненню довіри між працівниками та роботодавцями.

Отримані результати можуть бути корисними для науковців, управлінців, експертів у сфері міжнародного бізнесу та фахівців з управління персоналом, які прагнуть підвищити ефективність організаційної діяльності в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: міжнародні відносини, управління персоналом, корпоративна культура, адаптація, міжнародні стандарти, глобальний ринок.

SKLIARUK Tetiana, DANYLIUK Roman

Lviv Polytechnic National University

INTERNATIONAL RELATIONS AS A FACTOR INFLUENCING ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

The article examines the main trends in the development of international relations that determine the current dynamics of global cooperation and competition. It analyzes the key challenges and opportunities faced by international actors in the context of economic, political, and sociocultural turbulence.

Special attention is given to the issue of adapting human resource management systems to changes in the external environment. Globalization processes, technological progress, and economic challenges demand flexibility and innovative approaches in working with personnel. An important aspect is the consideration of mechanisms for improving human resource management efficiency through the integration of modern international standards, which enhances the competitiveness of companies in the global market.

Moreover, the article analyzes the issue of adapting corporate culture to the international environment. The successful functioning of organizations in a cross-cultural space depends on their ability to implement effective communication methods, ensure openness, and harmonize internal values with global trends.

Additionally, the effectiveness of using international standards in human resource management, such as ISO, ILO, and other regulatory acts, is considered. It is proven that their implementation contributes to improving the quality of labor relations, increasing the level of social responsibility in business, and strengthening trust between employees and employers.

The results obtained can be useful for scholars, managers, international business experts, and human resource management professionals who aim to improve organizational performance in the face of global challenges.

Keywords: international relations, human resource management, corporate culture, adaptation, international standards, global market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації міжнародні відносини відіграють важливу роль у формуванні стратегій управління персоналом підприємств. Взаємодія між країнами, транснаціональними корпораціями та міжнародними організаціями впливає на ринок праці, міграційні процеси, стандарти праці та корпоративну культуру. У результаті компанії змушені адаптувати свої кадрові стратегії до змінних умов міжнародного середовища, враховуючи економічні, політичні та соціокультурні чинники.

Актуальність досліджуваної тематики обумовлена необхідністю розробки ефективних методів управління персоналом в умовах посиленої міжнародної конкуренції, інтеграційних процесів та зростаючого значення міжкультурної комунікації. Оскільки, вивчення питання ефективності міжнародних відносин як фактору впливу на управління персоналом підприємства з одного боку, вимагає осмислення нових підходів до організаційного розвитку, а з іншого – сприяє впровадженню ефективних HR-стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку між міжнародними відносинами та управлінням персоналом є важливим для розуміння механізмів адаптації підприємств до глобальних змін, що має значення як для науки, так і для практики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові дослідження у сфері міжнародних відносин та їхнього впливу на управління персоналом підприємств відзначають зростаюче значення глобалізації, міжнародного права та міжкультурних аспектів у формуванні кадрової політики компаній. Значна увага приділяється адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація, технологічні зміни, а також стратегічне планування в умовах глобальної нестабільності. У працях дослідників висвітлюються новітні тенденції транснаціональних корпорацій, міграційні процеси трудових ресурсів та зміни підходів до управління персоналом.

Вплив цифровізації на управління персоналом розглядається у дослідженні Хаврової К. С. та Доброжана Д. О. [1]. Вони аналізують використання цифрових технологій у HR-менеджменті та наголошують на необхідності впровадження сучасних інструментів для підвищення ефективності роботи з персоналом і оптимізації бізнес-процесів. Акімов О. О. та Акімова Л. М. [2] у своїй роботі досліджують вплив глобалізації та технологічних змін на управління людськими ресурсами в державній службі. Вони демонструють еволюцію кадрової політики від традиційної бюрократії до більш гнучких і адаптивних моделей, що сприяють підвищенню ефективності державних інституцій. Обіход С.В. [3] у своєму дослідженні аналізує інноваційні підходи до управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної нестабільності. Вона акцентує увагу на використанні цифрових технологій та аналітики великих даних у HR-процесах для оптимізації управління кадрами. Перерва П., Максименко Я., Сокол К. та Климова С. [5] у своїй роботі розглядають інноваційні моделі управління персоналом у міжнародному бізнесі. Вони досліджують ключові фактори, що впливають на структуру та сегменти ринку праці, та пропонують алгоритми ефективного управління персоналом, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємств. Петлюк К.М. [6] досліджує трансформацію методів управління персоналом у сучасних транснаціональних корпораціях. Основний акцент зроблено на використанні глобальної робочої сили та впровадженні міжнародних стандартів кадрової політики, що дозволяє компаніям ефективніше інтегруватися у світовий ринок. У своїх працях А. Євченко [7] аналізує системи управління персоналом у міжнародних компаніях на прикладі «Netcracker». Він розглядає стратегічні підходи до управління людськими ресурсами в контексті міжнародного бізнесу, оцінюючи їхню ефективність та доцільність застосування у сучасних умовах.

Отож, аналізування наявних по даній проблематиці досліджень показує, що міжнародні відносини відіграють важливу роль у формуванні стратегій управління персоналом підприємств. Глобалізація, зміни у трудовому законодавстві, міжкультурні особливості та цифровізація є ключовими факторами, що визначають нові підходи до кадрової політики. Дослідження цієї проблематики залишається актуальним і вимагає подальшого розгляду, особливо з урахуванням новітніх тенденцій у світовій економіці та міжнародному праві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу міжнародних відносин на управління персоналом підприємств в умовах глобалізації. Для досягнення поставленої мети нами було визначено наступні завдання: проаналізувати основні тенденції розвитку міжнародних відносин та їхній вплив на ринок праці; дослідити механізми адаптації управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі; розглянути роль міжнародних стандартів і практик у сфері управління людськими ресурсами; оцінити вплив міжнародної співпраці на розвиток корпоративної культури та кадрової політики підприємств та запропонувати рекомендації щодо оптимізації управління персоналом у контексті міжнародних взаємодій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досліджуючи питання сучасних міжнародних відносин слід відмітити, що для них характерні динамічні зміни, спричинені процесами глобалізації, інтеграції світової економіки, розвитку цифрових технологій та міграційні тенденції. Що суттєво впливає на функціонування ринку праці, трансформуючи його структуру, створюючи нові виклики та можливості.

Серед основних тенденцій розвитку міжнародних відносин слід виокремити наступні: глобалізація та економічна інтеграція, цифровізація та автоматизація, зміна структури зайнятості, міграційні процеси, екологічні та соціальні виклики (табл. 1).

Таблиця 1

Основні тенденції розвитку міжнародних відносин

№	Показник	Характеристика
1.	Глобалізація та економічна інтеграція	Глобалізація сприяє поглибленню міжнародного співробітництва, що впливає на мобільність робочої сили, стандартизацію трудового законодавства та розвиток нових форм зайнятості. Підприємства активно залучають фахівців з інших країн, що призводить до посилення конкуренції на ринку праці.
2.	Цифровізація та автоматизація	Швидкий розвиток цифрових технологій трансформує вимоги до професійних навичок. Автоматизація призводить до скорочення робочих місць у традиційних секторах, але водночас створює попит на фахівців у сфері ІТ, кібербезпеки, аналізування даних тощо.
3.	Зміна структури зайнятості	Внаслідок глобальних змін спостерігається перехід від традиційних форм працевлаштування до гіг-економіки, віддаленої роботи та самозайнятості. Такі зміни створюють нові можливості, але водночас створюють і ризики нестабільності зайнятості та соціального захисту працівників.
4.	Міграційні процеси	Політична та економічна нестабільність у різних регіонах спричиняє значні міграційні потоки, що неминуче впливає на ринок праці як у країнах-донорах, так і в країнах-реципієнтах, зумовлюючи як дефіцит робочої сили, так і перенасичення певних галузей ринку.
5.	Екологічні та соціальні виклики	Зростає значення екологічних стандартів та соціальної відповідальності бізнесу. Переорієнтація економіки на сталий розвиток створює попит на нові професії в галузях зеленої енергетики, екологічного менеджменту та сталого виробництва.

Міжнародні відносини спричиняють як позитивні, так і негативні зміни на ринку праці. Серед основних наслідків негативних міжнародних відносин можемо виокремити наступні:

- розширення можливостей для міжнародної зайнятості (відкриття ринків праці інших країн дозволяє спеціалістам знайти роботу за кордоном або дистанційно);
- посилення конкуренції (через глобалізацію роботодавці можуть залучати кадри з різних країн, що змушує працівників постійно підвищувати кваліфікацію);
- необхідність адаптації освітніх програм (впровадження нових технологій вимагає трансформації системи освіти та професійної підготовки);
- ризики нестабільності зайнятості (автоматизація та гіг-економіка спричиняють нерівномірність у працевлаштуванні та нестабільність доходів).

Отже, бачимо, що ринок праці зазнає суттєвих змін під впливом міжнародних відносин. Глобалізація, цифровізація, зміни у структурі зайнятості, міграційні процеси та екологічні виклики визначають нові тенденції у сфері праці. Адаптація до цих змін вимагає комплексного підходу, включаючи розвиток освітніх програм, підвищення кваліфікації працівників та впровадження нових моделей соціального захисту. Для забезпечення стабільного розвитку ринку праці необхідно враховувати виклики та можливості, що виникають унаслідок глобальних змін.

Адаптація системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. До основних механізмів адаптації можна віднести (табл. 2): гнучкість організаційної структури, розвиток професійних навичок персоналу, впровадження цифрових технологій у HR-процеси, гнучкі форми зайнятості, підтримка корпоративної культури та мотивації, інтеграція міжнародного досвіду, адаптація кадрової політики підприємства до змін ринку праці.

Таблиця 2

Основні механізми адаптації системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі

№	Механізми	Характеристика
1.	Гнучкість організаційної структури	Запровадження адаптивних управлінських моделей дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики та ефективно перерозподіляти ресурси.
2.	Розвиток професійних навичок персоналу	Систематичне навчання, перекваліфікація та підвищення кваліфікації співробітників допомагають відповідати сучасним вимогам ринку праці.
3.	Впровадження цифрових технологій у HR-процеси	Автоматизація підбору персоналу, використання цифрових платформ для управління продуктивністю та внутрішньої комунікації сприяють підвищенню ефективності управління.
4.	Гнучкі форми зайнятості	Використання дистанційної роботи, тимчасових контрактів і гіг-економіки дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів.
5.	Підтримка корпоративної культури та мотивації	Формування стійких корпоративних цінностей та застосування сучасних методів мотивації сприяє підвищенню продуктивності та залученості співробітників.
6.	Інтеграція міжнародного досвіду	Використання найкращих світових практик управління персоналом дозволяє підприємствам адаптуватися до глобальних тенденцій і забезпечити конкурентоспроможність.
7.	Адаптація кадрової політики підприємства до змін ринку праці	Аналізування ринкових трендів, прогнозування потреб у персоналі та коригування стратегій управління кадрами.

Отже, проаналізувавши основні механізми адаптації системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі бачимо, що для ефективної адаптації необхідно застосовувати комплексний

підхід, що включає розвиток освітніх програм, модернізацію системи підготовки кадрів і впровадження сучасних соціальних гарантій. Успішне управління трудовими ресурсами потребує врахування не лише викликів, а й можливостей, що виникають унаслідок глобальних змін.

Аналізуючи міжнародні стандарти та практики управління людськими ресурсами слід відмітити, що вони відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності HR-менеджменту та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Серед основних аспектів їхнього впливу слід виділити наступні:

- гармонізація HR-процесів (застосування міжнародних стандартів, таких як ISO 30414 (управління людським капіталом), сприяє уніфікації підходів до управління персоналом на глобальному рівні);
- підвищення рівня професійної підготовки (міжнародні практики сприяють впровадженню передових методик навчання та розвитку персоналу, що забезпечує його високу кваліфікацію);
- формування ефективної корпоративної культури (стандарти сприяють інтеграції принципів етики, різноманітності, інклюзії та соціальної відповідальності у робочому середовищі);
- покращення системи оцінювання та мотивування (міжнародні моделі управління продуктивністю, такі як KPI (ключові показники ефективності) та OKR (цілі та ключові результати), допомагають підвищити ефективність роботи співробітників);
- дотримання міжнародних трудових стандартів (запровадження глобальних норм забезпечує відповідність підприємств трудовому законодавству різних країн, мінімізує правові ризики та покращує репутацію компанії);
- підвищення рівня соціального захисту працівників (міжнародні практики сприяють створенню безпечних умов праці, дотриманню трудових прав та покращенню добробуту працівників);
- посилення конкурентоспроможності підприємства (застосування міжнародних HR-стандартів дозволяє компаніям залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, що сприяє їхньому довгостроковому успіху на глобальному ринку).

Для ефективного управління персоналом у міжнародному контексті підприємствам слід впроваджувати такі заходи, як: адаптація корпоративної культури до міжнародного середовища, впровадження міжнародних стандартів управління персоналом, розвиток цифрових технологій у HR-управлінні, гнучкість у формуванні робочих умов, підтримка кар'єрного розвитку працівників, забезпечення ефективної міжкультурної комунікації, підвищення рівня соціальної відповідальності.

Адаптація корпоративної культури до міжнародного середовища – це процес узгодження цінностей, норм і традицій компанії з глобальними стандартами та особливостями різних культур, що сприяє ефективній роботі в міжнародному контексті. Серед основних аспектів адаптації корпоративної культури до міжнародного середовища можемо виділити наступні:

- уніфікація корпоративних цінностей (формування загальних принципів роботи, які враховують міжнародні стандарти етики, різноманітності та соціальної відповідальності);
- інтернаціоналізація стилю управління (впровадження гнучких підходів до керівництва, що враховують культурні особливості співробітників та специфіку міжнародних ринків);
- розвиток міжкультурної компетентності (навчання персоналу ефективної комунікації з представниками різних країн, уникнення конфліктів та адаптація до багатонаціонального робочого середовища);
- впровадження міжнародних HR-практик (застосування світових підходів до мотивації, оцінки ефективності та розвитку персоналу для підвищення продуктивності та задоволеності працівників);
- гнучкість у корпоративних процедурах (адаптація політик компанії до регіональних трудових норм, бізнес-етикету та законодавчих вимог різних країн);
- використання багатомовних комунікаційних стратегій (забезпечення зрозумілих і доступних комунікацій для всіх працівників незалежно від їхньої культурної приналежності);
- залучення міжнародного досвіду (обмін найкращими практиками між філіями в різних країнах, адаптація успішних управлінських моделей до локальних умов).

Слід відмітити, що адаптація корпоративної культури до міжнародного середовища сприяє підвищенню ефективності роботи компанії, розвитку співробітників та зміцненню конкурентних позицій на світовому ринку.

Використання міжнародних стандартів у сфері управління персоналом дозволяє підприємствам покращити ефективність HR-процесів, підвищити продуктивність праці та забезпечити відповідність глобальним вимогам конкурентного середовища. Серед основних аспектів впровадження міжнародних стандартів у сфері управління персоналом можемо виокремити наступні:

- прозорість і відповідність законодавству (тобто дотримання міжнародних трудових стандартів, таких як Конвенції МОП (Міжнародної організації праці), що забезпечує соціальний захист працівників та відповідність правовим вимогам різних країн);
- стандартизація HR-процесів (використання міжнародних норм, таких як ISO 30414 (управління людським капіталом) та ISO 45001 (охорона праці), для оптимізації процедур управління персоналом);

- ефективна система оцінювання персоналу (застосування загальноприйнятих методик оцінювання, зокрема KPI (Key Performance Indicators) та OKR (Objectives and Key Results), для об'єктивного аналізу ефективності працівників);

- удосконалення методів рекрутингу (використання міжнародних підходів до підбору персоналу, таких як компетентнісний підхід та автоматизовані HR-системи (наприклад, ATS – Applicant Tracking Systems));

- розвиток корпоративної соціальної відповідальності (CSR) (впровадження стандартів етики, інклюзії та різноманітності відповідно до міжнародних практик, що сприяє підвищенню привабливості компанії для працівників і партнерів);

- інтеграція цифрових технологій у HR (застосування міжнародних платформ для управління персоналом (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM), що покращує автоматизацію та аналітику HR-процесів);

- підвищення кваліфікації персоналу (впровадження міжнародних програм навчання та сертифікації, таких як SHRM (Society for Human Resource Management), CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), що сприяє розвитку компетентностей працівників).

Отже, впровадження міжнародних стандартів управління персоналом допомагає компаніям адаптуватися до глобального ринку праці, підвищити ефективність HR-стратегій та створити сприятливі умови для професійного розвитку співробітників.

Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль в оптимізації HR-процесів, підвищенні ефективності управління персоналом та створенні комфортних умов для співробітників. Автоматизація HR-функцій дозволяє компаніям прискорювати прийняття рішень, зменшувати операційні витрати та покращувати взаємодію з працівниками. Серед основних напрямів розвитку цифрових технологій в HR можемо виділити наступні

- автоматизація рекрутингу та управління персоналом (використання Applicant Tracking Systems (ATS) для автоматизації підбору персоналу; онлайн-платформи для управління талантами (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM)); AI та чат-боти для автоматизованого відбору кандидатів (наприклад, HireVue));

- цифрові платформи для навчання та розвитку співробітників (використання Learning Management Systems (LMS) для дистанційного навчання та професійного розвитку; онлайн-курси та сертифікаційні програми (Coursera, LinkedIn Learning, Udemy); VR- і AR-технології для інтерактивного навчання);

- HR-аналітика та прогнозування (використання Big Data та AI-аналітики для оцінки ефективності персоналу та прогнозування кадрових змін; аналіз рівня задоволеності працівників через People Analytics; прогнозування продуктивності та утримання персоналу);

- гейміфікація у HR-процесах (використання ігрових механік для підвищення мотивації працівників; інтерактивні KPI-системи з бонусами та рейтингами);

- цифрові інструменти для управління продуктивністю (використання OKR (Objectives and Key Results) та KPI (Key Performance Indicators) у хмарних HR-системах; автоматизовані платформи для зворотного зв'язку та оцінки продуктивності); розвиток гібридних та дистанційних моделей роботи (впровадження HRMS (Human Resource Management Systems) для підтримки віддаленої роботи; використання платформ для командної співпраці (Microsoft Teams, Slack, Zoom); автоматизоване управління графіками та робочими процесами);

- кібербезпека та захист даних (використання технологій шифрування та багаторівневої аутентифікації для захисту HR-даних; впровадження стандартів GDPR та ISO/IEC 27001 у сфері управління персоналом).

Доречним буде виокремлення переваг цифровізації HR-процесів, а саме: підвищення ефективності HR-процесів; скорочення часу на виконання адміністративних завдань; покращення взаємодії між працівниками та кандидатами; впровадження інноваційних методів навчання та мотивування працівників; оптимізація витрат на управління персоналом.

Слід відмітити, що розвиток цифрових технологій у HR дозволяє підприємствам не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створити комфортне та ефективне робоче середовище, що сприяє підвищенню залученості та продуктивності персоналу.

Гнучкість у формуванні робочих умов є важливим чинником підвищення продуктивності працівників, залучення талантів і забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Підприємства в сучасних ринкових умовах все більше впроваджують адаптивні моделі зайнятості, що дозволяють ефективніше використовувати людські ресурси та підвищувати мотивацію персоналу. Серед основних аспектів гнучкості робочих умов важливими є:

- гнучкий графік роботи (варіативність робочих годин (можливість починати та закінчувати робочий день у зручний для працівника час); скорочений робочий тиждень (модель 4-денного робочого тижня для збереження ефективності); робота за індивідуальним графіком (адаптація робочих годин під особисті потреби працівників);

- дистанційна та гібридна робота (повністю віддалена робота (можливість виконання завдань з будь-якого місця); гібридна модель (поєднання роботи в офісі та дистанційного режиму); цифрові платформи для дистанційної комунікації (використання Microsoft Teams, Zoom, Slack тощо);

- гнучкі форми зайнятості (проектна та тимчасова робота (залучення спеціалістів під конкретні проекти); гіг-економіка (співпраця з фрілансерами та незалежними спеціалістами.); часткова зайнятість та робота за контрактом (можливість працевлаштування на неповний робочий день);

- індивідуалізація робочого середовища (персоналізовані умови праці (можливість вибору робочого місця та технічного забезпечення); гнучке управління навантаженням (перерозподіл обов'язків відповідно до індивідуальних можливостей); програми підтримки ментального здоров'я (корпоративні ініціативи щодо психологічного добробуту працівників).

Гнучкість у формуванні робочих умов дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, ефективніше використовувати кадрові ресурси та створювати комфортне середовище для працівників.

Кар'єрний розвиток працівників є важливим елементом сучасного управління людськими ресурсами, оскільки сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, зростанню мотивації та забезпеченню довгострокової продуктивності. Інвестування в кар'єрний ріст співробітників дозволяє організаціям зміцнювати свій кадровий потенціал і знижувати рівень плинності кадрів. Серед основних напрямів підтримки кар'єрного розвитку працівників слід виокремити наступні:

- навчання та підвищення кваліфікації (корпоративні навчальні програми та тренінги; доступ до курсів, вебінарів та професійних сертифікацій; внутрішнє наставництво та обмін досвідом;

- планування кар'єри (індивідуальні плани розвитку працівників; регулярні зустрічі з HR-менеджерами для оцінки кар'єрних цілей; визначення потенційних можливостей для вертикального або горизонтального кар'єрного зростання);

- система наставництва та коучингу (програми менторства від досвідчених співробітників; підтримка в адаптації нових працівників; персоналізований коучинг для розвитку професійних компетенцій);

- програми ротації та мобільності (переміщення співробітників між підрозділами або проектами; міжнародні програми обміну та стажування; розширення досвіду через виконання різних функцій у компанії);

- кар'єрні стимули та визнання (прозорі критерії підвищення та просування; система премій та бонусів за досягнення у професійному розвитку; визнання досягнень через корпоративні нагороди та програми мотивації).

Слід відмітити, що розвиток кар'єрних можливостей працівників сприяє не лише їхньому професійному та особистому зростанню, а й загальному успіху компанії в умовах конкурентного ринку.

Ефективна міжкультурна комунікація є ключовим фактором успішного управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. Вона сприяє гармонійному співіснуванню працівників з різних культур, підвищенню продуктивності команди та мінімізації конфліктів.

Основними аспектами міжкультурної комунікації є:

- розвиток культурної обізнаності (проведення тренінгів з міжкультурної комунікації; ознайомлення працівників із традиціями та особливостями різних культур; формування відкритості до культурного різноманіття);

- впровадження багатомовної політики (використання спільної мови ділового спілкування (наприклад, англійської); підтримання навчання іноземних мов; використання перекладачів та мовних адаптацій у внутрішніх комунікаціях);

- гнучкість у стилях управління (врахування культурних особливостей у підходах до керівництва; баланс між індивідуалістичними та колективістськими цінностями; підтримання демократичного стилю керівництва в багатонаціональних командах);

- подолання міжкультурних бар'єрів (використання толерантних методів комунікації; запобігання стереотипам та упередженням; використання невербальних комунікаційних навичок із врахуванням культурних відмінностей);

- підтримання інклюзивного робочого середовища (створення корпоративної культури, що поважає різноманітність; проведення міжнародних обмінів і спільних проєктів; організація заходів, що сприяють соціальній інтеграції працівників).

Ефективна міжкультурна комунікація забезпечує гармонійний розвиток компанії в міжнародному просторі та сприяє успішній інтеграції співробітників у глобальне робоче середовище.

Соціальна відповідальність компанії (Corporate Social Responsibility, CSR) є важливим аспектом міжнародних стандартів управління людськими ресурсами. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню лояльності працівників та залученню нових талантів. Серед основних напрямів соціальної відповідальності у HR-управлінні слід виокремити наступні:

- створення сприятливих умов праці (забезпечення безпечного та комфортного робочого середовища; дотримання міжнародних трудових стандартів (ILO, ISO 45001); гнучкий графік роботи та підтримка балансу між роботою і особистим життям);

- розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR) (ініціативи з екологічної стійкості (зменшення викидів, переробка відходів); участь у благодійних та волонтерських програмах; підтримка місцевих громад та соціальних проєктів.

- справедливе ставлення до працівників (дотримання принципів рівності, інклюзії та недискримінації; підтримка працівників із соціально вразливих груп; забезпечення чесної заробітної плати та соціальних гарантій;

- підтримка безперервного професійного розвитку (інвестування в освіту та підвищення кваліфікації персоналу, запровадження менторських і стажувальних програм, створення можливостей для кар'єрного зростання);

- розвиток етичної корпоративної культури (дотримання етичних принципів у веденні бізнесу, прозорість у прийнятті управлінських рішень, запобігання корупції та неетичним практикам).

Підвищення рівня соціальної відповідальності сприяє довгостроковому успіху компанії, зміцнюючи її позиції у міжнародному бізнес-середовищі та покращуючи якість життя працівників і суспільства загалом.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній у міжнародному середовищі та ефективному використанню людських ресурсів.

Ринок праці зазнає суттєвих змін під впливом міжнародних відносин. Глобалізація, цифровізація, зміни у структурі зайнятості, міграційні процеси та екологічні виклики визначають нові тенденції у сфері праці. Адаптація до цих змін вимагає комплексного підходу, включаючи розвиток освітніх програм, підвищення кваліфікації працівників та впровадження нових моделей соціального захисту. Для забезпечення стабільного розвитку ринку праці необхідно враховувати виклики та можливості, що виникають унаслідок глобальних змін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Воєнні дії суттєво трансформували ринок праці України, спричинивши зміни у попиту на професії, міграції робочої сили та регіональній структурі зайнятості. Водночас ринок виявив високу здатність до адаптації, зокрема завдяки поширенню дистанційної роботи, переміщенню бізнесу та перекваліфікації працівників.

У процесі дослідження було виявлено суттєві регіональні відмінності у можливостях зайнятості. Західні області стали центрами економічної активності, тоді як регіони, що постраждали від бойових дій, зазнали значного скорочення економічної діяльності. Слід відмітити те, що масштабна внутрішня та зовнішня міграція суттєво вплинула на доступність робочої сили. Значна частина населення знайшла тимчасову зайнятість за кордоном, що стало як викликом, так і ресурсом для майбутнього відновлення. Політика держави відіграла ключову роль у стабілізації ринку праці. Програми підтримки малого бізнесу, перекваліфікації працівників та створення нових робочих місць у безпечних регіонах частково компенсували негативні наслідки війни.

Аналізуючи ринок праці по галузях слід відмітити, що IT-галузь стала однією з найбільш стійких до кризових умов, демонструючи здатність адаптуватися до нових реалій та розширювати присутність як в Україні, так і за її межами.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення механізмів реінтеграції демобілізованих осіб та повернення мігрантів на національний ринок праці, а також їх впливу на економіку країни. Необхідним є детальне аналізування результатів урядових ініціатив із підтримки зайнятості та підприємництва з метою визначення їхньої ефективності та вдосконалення майбутніх заходів.

Перспективним напрямом є дослідження впливу цифровізації та дистанційної роботи на структуру зайнятості, особливо в умовах поствоєнного відновлення. Подальші дослідження мають враховувати вплив війни на гендерну структуру ринку праці та шукати шляхи подолання викликів для різних груп населення.

Слід також відмітити, що актуальним залишається дослідження потенціалу України у контексті глобальних економічних процесів, а також розширення присутності українських компаній на міжнародних ринках.

Отож всі ці напрями дослідження є важливими для створення ефективних механізмів відновлення ринку праці та забезпечення сталого розвитку економіки України у післявоєнний період.

Література

1. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902>
2. Акімов О. О., Акімова Л. М. Вплив глобалізації та технологічних змін на управління людськими ресурсами в системі державної служби: порівняльний аналіз різних періодів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/381718099_VPLIV_GLOBALIZACII_TA_TEHNOLOGICNIH_ZMIN_NA_UPRAVLINNA_LUDSKIMI_RESURSAMI_V_SISTEMI_DERZAVNOI_SLUZBI_PORIVNALNIJ_ANALIZ_RIZNIH_PERIODIV

3. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250>
4. Кундєєва Г., Турчина М., Тур О., Шереметинська О., Ясько Ю. Вплив процесів глобалізації на стратегічне планування діяльності підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1898-2023/content-4-2023/6687-173>
5. Перерва П., Максименко Я., Сокол К., Климова С. Інноваційні моделі управління персоналом в міжнародному бізнесі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_1_141
6. Петлюк К. М. Трансформація методів управління персоналом у сучасних транснаціональних корпораціях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.onu.edu.ua/items/48eaf8a9-f714-49d2-88d8-0b290b9b801f>
7. Євченко А. Управління персоналом в міжнародних корпораціях (на прикладі Netcracker). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/a664255c-8714-4d87-a98a-3c3dfea569a2>

References

1. Khavrova K. S., Dobrozhan D. O. (2023). The impact of digitalization on the personnel management process. [Electronic resource]. Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902>
2. Akimov O. O., Akimova L. M. (2023). The impact of globalization and technological changes on human resource management in the public service system: a comparative analysis of different periods. [Electronic resource]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/381718099_VPLIV_GLOBALIZACII_TA_TEHNOLOGICNIH_ZMIN_NA_UPRAVLINNA_LUDS_KIMI_RESURSAMI_V_SISTEMI_DERZAVNOI_SLUZBI_PORIVNALNIJ_ANALIZ_RIZNIH_PERIODIV
3. Obikhod S. V. (2023). Innovative approaches to personnel management as a factor of competitiveness in the context of global instability. [Electronic resource]. Available at: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250>
4. Kundeieva G., Turchyna M., Tur O., Sheremetynska O., Yasko Yu. (2023). The impact of globalization processes on strategic planning of enterprises. [Electronic resource]. Available at: <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1898-2023/content-4-2023/6687-173>
5. Pererva P., Maksymenko Ya., Sokol K., Klymova S. (2023). Innovative models of personnel management in international business. [Electronic resource]. Available at: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_1_141
6. Petliuk K. M. (2023). Transformation of personnel management methods in modern transnational corporations. [Electronic resource]. Available at: <https://dspace.onu.edu.ua/items/48eaf8a9-f714-49d2-88d8-0b290b9b801f>
7. Yevchenko A. (2023). Personnel management in international corporations (on the example of Netcracker). [Electronic resource]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/items/a664255c-8714-4d87-a98a-3c3dfea569a2>