

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.63>

УДК 658.3(063):331.1

О. Ю. Мішин,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних
відносин та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

О. Mishyn,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics, Kharkiv

CURRENT TRENDS IN PERSONNEL MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES

У статті проаналізовано існуючі підходи до розгляду питань управління персоналом у міжнародних компаніях, зокрема підбору персоналу та підвищення ефективності управління персоналом. Уточнено зміст та призначення управління персоналом у міжнародних компаніях. Розглянуто підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях, серед яких: етноцентризм, поліцентризм,

регіоцентризм і геоцентризм. Запропоновано систематизований перелік особливостей управління персоналом у міжнародних компаніях, що ведуть бізнес в Україні в умовах воєнного часу. Проаналізовано зарубіжний досвід управління персоналом. Надано характеристику можливостей застосування в українській практиці міжнародного бізнесу європейської, американської та японської моделей управління персоналом. Визначено сучасні тренди в управлінні персоналом міжнародних компаній у сферах підбору, відбору і наймання персоналу, адаптації, оцінювання, мотивування, розвитку та вивільнення персоналу. На основі аналізу тенденцій розвитку людського капіталу за даними звітів Deloitte Global Human Capital Trends за 2014 –2025 роки запропоновано прогнозовані тенденції розвитку людського капіталу на 2026 рік. Розглянуто специфічні, притаманні міжнародним компаніям, проблеми в управлінні персоналом. Запропоновано у структурі організаційно-економічного забезпечення управління персоналом міжнародних компаній інструменти та практики вирішення цих проблем.

Науковою новизною даного дослідження є удосконалення підходу щодо формування організаційно-економічного забезпечення управління персоналом у міжнародних компаніях, що ґрунтується на урахуванні зарубіжного досвіду, сучасних тенденцій, проблем, особливостей управління персоналом міжнародних компаній та засадах комплексного підходу і забезпечує єдність організаційних і економічних інструментів впливу на персонал міжнародних компаній. Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає у розробленні організаційно-економічного механізму управління персоналом для міжнародних компаній.

The article analyzes existing approaches to considering personnel management issues in international companies, in particular, personnel selection and improving the efficiency of personnel management. The content and purpose of personnel management in international companies are specified. Approaches to personnel selection in international corporations are considered, including: ethnocentrism,

polycentrism, regiocentrism and geocentrism. A systematic list of features of personnel management in international companies conducting business in Ukraine in wartime conditions is proposed. Foreign experience in personnel management is analyzed. A description of the possibilities of applying European, American and Japanese models of personnel management in Ukrainian practice of international business is provided. Modern trends in personnel management of international companies in the areas of personnel selection, selection and hiring, adaptation, assessment, motivation, development and release of personnel are identified. Based on the analysis of human capital development trends according to the Deloitte Global Human Capital Trends reports for 2014-2025, the predicted human capital development trends for 2026 are proposed. Specific problems in personnel management inherent to international companies are considered. Tools and practices for solving these problems are proposed in the structure of organizational and economic support for personnel management of international companies.

The scientific novelty of this study is the improvement of the approach to the formation of organizational and economic support for personnel management in international companies, which is based on taking into account foreign experience, modern trends, problems, features of personnel management in international companies and the principles of an integrated approach and ensures the unity of organizational and economic instruments of influence on the personnel of international companies. The prospect of further scientific research in this direction is to develop an organizational and economic mechanism for personnel management for international companies.

Ключові слова: *персонал, управління персоналом, міжнародна компанія, міжнародні відносини, міжнародний бізнес, методи управління персоналом, управління персоналом міжнародної компанії.*

Keywords: *personnel, personnel management, international company, international relations, international business, personnel management methods, personnel management of an international company.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на закордонних та світовому ринках праці управління персоналом набуває стратегічного значення для міжнародних компаній. Особливо актуальною є проблема адаптації організаційно-економічного забезпечення управління персоналом до швидкозмінного зовнішнього середовища, яке характеризується високою невизначеністю, прискореною трансформацією навичок працівників та інтеграцією цифрових технологій у процеси управління людським капіталом.

Управління персоналом у міжнародних компаніях у 2020–2025 роках демонструє тенденцію до синтезу традиційних HR-практик із сучасними підходами: розвиток human performance, впровадження гнучких та дистанційних моделей роботи, використання аналітики та штучного інтелекту, підвищення ролі корпоративної культури, добробуту та інклюзивності. Ці тенденції особливо актуальні для міжнародних компаній, які функціонують у кризових або нестабільних умовах, зокрема в Україні, де воєнний конфлікт та економічні виклики висувають додаткові вимоги до ефективності, стійкості та адаптивності систем управління персоналом.

Таким чином, питання виявлення сучасних тенденцій управління персоналом у міжнародних компаніях є актуальним, оскільки їх врахування забезпечить продуктивну зайнятість, розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній на світових ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади та зарубіжний досвід управління персоналом у міжнародних компаніях розглядали такі науковці, як: Вартанова О. В., Скляр Є. П., Шестер І. В. [1], Лазарева О. В. [2], Харковина О. Г., Белоусов Я. І. [3], Артамонова Г. В. [4], Прокопець Л. В., Кифяк В. І., Чуса Г. І. [5], Суслов П. В. [6], Тимошенко В. Б. [9] та інші.

Теоретичні засади управління персоналом є детально й ґрунтовно дослідженими. Проте, подальшого досліджень потребують питання врахування сучасних трендів управління персоналом міжнародними компаніями в процесі розвитку їх HR-сфери.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є уточнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання сучасних трендів управління персоналом у міжнародних компаніях та врахування їх впливу на організаційно-економічне забезпечення HR-процесів в умовах воєнних та економічних викликів.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі завдання:

розглянути підходи до управління персоналом у міжнародних компаніях;

проаналізувати особливості управління персоналом у міжнародних компаніях;

систематизувати проблеми управління персоналом міжнародних компаній в умовах воєнного часу та кризових явищ в економіці;

визначити й проаналізувати сучасні тренди в управлінні персоналом міжнародних компаній;

проаналізувати моделі управління персоналом у зарубіжних країнах;

розробити удосконалену структуру організаційно-економічного забезпечення управління персоналом у міжнародних компаніях.

Виклад основного матеріалу. Питання управління персоналом у міжнародних компаніях знайшли розгляд у багатьох літературних джерелах. Так, Вартанова О. В., Скляр Є. П., Шестер І. В. [1] розглядають особливості формування персоналу міжнародних компаній та такі функції управління персоналом міжнародних компаній, як: планування персоналу, пошук і добір персоналу, наймання персоналу, адаптація персоналу, розвиток персоналу та мотивація персоналу. У джерелі [1] вчені розглядають три стратегії підбору персоналу у міжнародних компаніях: 1) parent country national (підбір персоналу у країні походження материнської компанії); 2) host country

national (підбір персоналу здійснюється у місці роташування компанії (представництва, філії); 3) third country national (залучення персоналу з інших країн, тобто не з країни походження материнської компанії і не з країн місць розташування компаній (представництв, філій)).

У праці Лазаревої О. В. розглянуто підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях, серед яких: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм та геоцентризм [2, с. 74]. Етноцентричний підхід передбачає призначення на ключові посади переважно «домашніх» керівників як у країні базування, так і за кордоном. Поліцентричний підхід орієнтований на залучення керівників із числа представників країни-реципієнта, що забезпечує врахування місцевих умов. За регіоцентричного підходу управління та добір кадрів здійснюються з урахуванням специфіки окремих регіонів. Геоцентричний підхід ґрунтується на відборі персоналу за рівнем кваліфікації незалежно від національності [2]. Зазначені підходи відображають різний рівень централізації управління та ступінь глобальної інтеграції кадрової політики міжнародних корпорацій. Як для розвитку міжнародного бізнесу в сучасних умовах, як на нашу думку, найбільш доцільним є геоцентричний підхід.

Харковина О. Г., Белоусов Я. І. розглядають позитивні й негативні аспекти наймання іноземних працівників, що є актуальним для міжнародних компаній під час формування ними кадрового забезпечення [3, с. 130]. Під час розгляду підходів щодо відбору персоналу автори Харковина О. Г., Белоусов Я. І. обмежуються розглядом етноцентричного, поліцентричного та геоцентричного підходів [3, с. 130]. Регіоцентричний підхід автори [3], на відміну від Лазаревої О. В. [2] не розглядають, ймовірно вважаючи його різновидом поліцентричного підходу.

Артамонова Г. В. розглядає пріоритетні напрями підвищення ефективності процедури організації управління персоналом міжнародної компанії, серед яких виділяє: впровадження цифрової трансформації й HR-технологій; впровадження стратегій управління талантами; розвиток крос-культурної компетенції й інклюзивності; підтримка добробуту персоналу й

гнучкості праці; розвиток стратегічного партнерства HR з бізнесом [4, с. 27]. Такий перелік напрямів підвищення ефективності управління персоналом міжнародних компаній є загальним, проте потребує уточнення у випадку його застосування міжнародними компаніями, що ведуть свій бізнес, у тому числі й в Україні.

Аналіз літературних джерел [1 – 4] свідчить про те, що у наукових дослідженнях переважає розгляд саме особливостей підбору персоналу у міжнародних компаніях. Проте, як на нашу думку, доцільним є комплексне дослідження особливостей управління персоналом у міжнародних компаніях, тобто розгляд усіх функціональних сфер управління персоналом.

У науковому дискурсі управління персоналом у міжнародних компаніях, що здійснюють діяльність на території України в умовах воєнного стану, набуває особливої складності та стратегічної значущості. Ризики воєнного часу, нестабільність зовнішнього середовища, міграційні процеси, загрози безпеці персоналу та порушення традиційних бізнес-процесів зумовлюють трансформацію підходів до HR-менеджменту. Міжнародні компанії змушені адаптувати глобальні HR-стратегії до національних реалій, поєднуючи стандарти корпоративного управління з вимогами кризового та антикризового менеджменту. У табл. 1 наведено узагальнену характеристику ключових особливостей управління персоналом у міжнародних компаніях, що працюють в Україні в умовах воєнного часу. Такий підхід до виокремлення особливостей управління персоналом, з одного боку, враховує специфіку функціонування міжнародних компаній, а з іншого боку – особливості управління персоналом у цих компаніях за умови здійснення ними бізнесу в умовах воєнного часу в Україні.

Таким чином, управління персоналом у міжнародних компаніях в Україні в умовах воєнного часу трансформується у комплексну систему антикризових заходів, спрямованих на збереження людського капіталу, забезпечення безперервності діяльності та підтримку соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 1. Характеристика ключових особливостей управління персоналом у міжнародних компаніях

Функціональні сфери управління персоналом	Характеристика особливостей управління персоналом
Глобальна HR-стратегія та локальна адаптація	Орієнтація на гнучкість, стійкість та безперервність міжнародного бізнесу; поєднання глобальної HR-стратегії з локальними антикризовими заходами; пріоритет збереження ключових компетентностей
Кадрова безпека	Посилення заходів із забезпечення фізичної, психологічної та інформаційної безпеки персоналу; розробка планів евакуації, релокації та резервування робочих місць
Організація праці	Широке застосування дистанційної та гібридної роботи з використанням глобальних цифрових платформ; гнучке управління робочим навантаженням з урахуванням різних часових поясів і релокації персоналу
Підбір та утримання персоналу	Акцент на внутрішню й міжнародну мобільність; утримання ключових працівників шляхом нематеріальної мотивації та підтримки; врахування релокаційних можливостей міжнародних компаній; використання short-term контрактів, проєктної та тимчасової зайнятості
Мотивація та оплата праці	Перегляд систем матеріального стимулювання з урахуванням фінансових обмежень; посилення ролі соціальних гарантій, психологічної підтримки та програм благополуччя, характерних для різних країн світу
Навчання і розвиток персоналу	Централізовані корпоративні програми онлайн-навчання; розвиток кроскультурних, антикризових та лідерських компетентностей персоналу; підготовка менеджерів до управління мультинаціональними командами та до роботи в умовах невизначеності та міжкультурного й іншомовного середовища
Управління ефективністю	Гармонізація глобальних KPI з реаліями локального ринку; перегляд показників ефективності з урахуванням форс-мажорних обставин і нестабільності операційної діяльності; урахування форс-мажорних обставин при оцінці результатів праці
Корпоративна культура	Підтримка єдиних корпоративних цінностей у міжнародному масштабі при одночасному врахуванні соціально-культурного та воєнного контексту України. Підтримка культури солідарності, взаємодопомоги та довіри; посилення внутрішніх комунікацій; врахування міжкультурних особливостей побудови корпоративної культури, формування відчуття причетності та стабільності
Комунікації та лідерство	Посилення ролі глобального та регіонального лідерства; регулярні прозорі комунікації між центральним офісом та українськими підрозділами; розвиток довіри та психологічної стійкості персоналу
Дотримання трудового та корпоративного комплаєнсу	Адаптація HR-процесів до змін у трудовому законодавстві в умовах воєнного стану. Узгодження міжнародних стандартів комплаєнсу з вимогами українського трудового законодавства в умовах воєнного стану; мінімізація правових і репутаційних ризиків

Джерело: сформовано автором

Корисним є використання досвіду та моделей управління персоналом зарубіжних країн в українській практиці ведення міжнародного бізнесу. Зарубіжний досвід управління персоналом висвітлено у джерелах [5; 6].

Так, Прокопець Л. В., Кифяк В. І., Чуса Г. І. [5, с. 108] розглядають досвід управління персоналом таких країн, як: Німеччина, США, Японія, Франція, Великобританія та Італія. Як на нашу думку, можливість застосування зарубіжних систем управління персоналом у українській практиці ведення міжнародного бізнесу визначається поєднанням інституційних умов, стану ринку праці, євроінтеграційних процесів і впливу ризиків воєнного часу.

Японська система управління персоналом, як на нашу думку, має обмежений потенціал впровадження в Україні, оскільки модель довічної зайнятості та висока залежність працівника від компанії суперечать умовам нестабільного бізнес-середовища. Водночас окремі елементи, зокрема орієнтація на розвиток компетентностей, внутрішнє навчання та формування корпоративної лояльності, можуть бути ефективно адаптовані в міжнародних компаніях. Американська модель, як на нашу думку, є однією з найбільш придатних для інтеграції в українську практику міжнародного бізнесу. Застосування системи «pay for performance», індивідуалізації оплати праці та орієнтації на результат відповідає бізнес-умовам України та сприяє підвищенню продуктивності. Разом із тим надмірний індивідуалізм може послаблювати командну взаємодію за відсутності розвиненої корпоративної культури. Німецька система має високий потенціал для використання в Україні, особливо в компаніях з європейським капіталом. Механізми соціального партнерства, участі працівників в управлінні та акцент на професійну підготовку узгоджуються з євроінтеграційним вектором розвитку України. Основним обмеженням є недостатній рівень розвитку соціального партнерства в Україні. Французька модель може бути ефективною в міжнародних компаніях, що ведуть бізнес в Україні завдяки поєднанню конкурсного добору, внутрішньої мобільності та системного навчання

персоналу. Її впровадження потребує значних інвестицій у навчальні програми та управлінську інфраструктуру, що може бути стримувальним чинником для малого та середнього бізнесу. Британська система, орієнтована на безперервний розвиток персоналу та стандартизовані програми інвестування в людський капітал, тому є перспективною для України, зокрема в умовах трансформації ринку праці. Вона сприяє формуванню стратегічного мислення в управлінні персоналом, однак потребує довгострокового планування та стабільного фінансування. Італійська модель має вибіркиму придатність для української практики. Використання сучасних HR-методів, характерних для північних регіонів Італії, може бути ефективним у великих міжнародних компаніях, тоді як традиційні підходи південних регіонів із низькими стимулами до підвищення кваліфікації є малоефективними в умовах конкуренції на глобальних ринках.

Суслов В. П. [6, с. 142] розглядає більш узагальнено елементи імплементації, очікувані результати та можливі бар'єри впровадження американської, японської й європейської моделей управління персоналом.

Загалом, для української практики міжнародного бізнесу доцільним є комбінування елементів різних зарубіжних моделей управління персоналом. Комбінована модель має поєднувати результатноорієнтовані інструменти американської моделі, зокрема оцінювання ефективності праці за KPI та стимулювання інноваційності. Доцільним є впровадження елементів японської філософії «кайдзен», спрямованої на безперервне вдосконалення та підвищення залученості персоналу. Важливим компонентом моделі повинні стати європейські підходи, орієнтовані на соціальну відповідальність, сталий розвиток і участь працівників у прийнятті управлінських рішень.

Крім сталих моделей управління персоналом у міжнародному бізнес-середовищі постійно формуються й проявляються сучасні тенденції управління персоналом.

Компанія Deloitte протягом тривалого часу починаючи з 2014 року досліджує сучасні тенденції розвитку людського капіталу. Щороку компанія

готує звіти Deloitte Global Human Capital Trends, в яких визначаються ключові тенденції в HR-сфері [7]. Хронологічний аналіз цих тенденцій для встановлення періодів розвитку HR-сфери та людського капіталу доцільно почати з 2014 року.

У 2014 році у звіті компанії Deloitte робиться акцент на залучення робочої сили в контексті глобальних змін в демографії та технологіях після фінансової кризи. Це підтверджується такими ключовими тенденціями [7]:

- прагнення компаній залучати, утримувати та розвивати таланти у світі, де змінилися очікування працівників;

- трансформація ролі HR – від адміністратора до стратега;

- акцент на боротьбі з перевантаженням працівників поряд з вимогою до розвитку нових навичок у персоналу;

- фокус на лідерстві, залученні, управлінні продуктивністю, аналізі HR-даних та цифрових технологіях у HR.

У 2015 році компанія Deloitte характеризує розвиток HR-сфери як: 1) Workforce on Demand – “персонал за потребою”, тобто використання гнучких, тимчасових чи проектних команд, адаптованих під динамічні потреби бізнесу; 2) Reinventing HR – “перетворення ролі HR” у контексті оновлення HR-функцій, переходу від адміністративних ролей до стратегічних. Ключові тренди у цей період часу полягають у становленні аналітики персоналу, управлінні ефективністю, культурою, появі HR-даних як стратегічного ресурсу та концепції бренду роботодавця [7].

Сучасні тенденції управління персоналом у 2016 році згідно з даними звіту компанії Deloitte включають [7]:

- “дизайн компанії”, як відповідь на швидкі технологічні та ринкові зміни, який означає структурування ролей, процесів і взаємодій для ефективної роботи в компанії;

- “цифровий HR”, тобто використання цифрових технологій, аналітики та платформ для управління персоналом;

- навчання та розвиток стають критичними для утримання талантів.

2017 рік характеризується зміною правил в HR-сфері під вимоги цифрової епохи, тобто прискореною цифровою трансформацією, зміщенням акцентів на продуктивність та досвід HR-менеджерів, важливістю people analytics [7].

2018-2019 роки характеризувалися посиленням розвитком “соціального підприємства” та лідерства в цифрову епоху. Акцент у розвитку людського капіталу робився на поєднання бізнес-цілей з соціальними очікуваннями працівників, а також на довіру, цінності, інклюзивність та лідерство у світі, де організації розглядалися як соціальні утворення, а не лише як бізнес.

У 2020 році пандемія COVID-19 радикально змінила пріоритети і підтвердила цінність функціонування соціальних підприємств. Характерними стали гнучкі моделі, віддалена робота й цінність людського капіталу як центральної конкурентної переваги організацій. У 2020 році також зросли вимоги до гнучкості, навчання та цифрових навичок.

За результатами аналізу звітів компанії Deloitte [7] у 2021 – 2023 роках мала місце концентрація уваги на: 1) перегляді базових принципів роботи в умовах глобальної невизначеності; 2) формуванні глобального, безмежного робочого світу, де традиційні межі між офісом і домом, людською працею та технологіями стали розмитими; 3) підтримці human performance як явища, що впливає на успіх організацій.

2024 рік характеризувався акцентами на human performance, а не просто продуктивності; акцентами на підвищенні ролі довіри, стійкості, цінностей та талановитих лідерів; акцентами на нових підходах до благополуччя, психологічного здоров'я, зміни робочих моделей.

У звіті Deloitte 2025 року підкреслено, що сучасні організації живуть у світі суперечностей, і лідери повинні навчитися знаходити баланс між: технологіями та людськими потребами; досвідом працівника та продуктивністю компанії; швидкими змінами та стабільністю. Основні тренди розвитку людського капіталу в 2025 році [8]:

навички та талант проти традиційного досвіду, тобто в умовах дефіциту навичок з'явилася необхідність наймати персонал на основі потенціалу та компетентностей, а не лише досвіду;

зміна ролей менеджерів, тобто потреба переосмислити середню ланку управління, яка стає ключем у підтримці працівників у зміненому середовищі;

використання роботи штучного інтелекту та людини, тобто розмивання меж між тим, що робить ІІІ і людина;

баланс короткострокових результатів і довгострокових людських стратегій для стійкого розвитку організацій.

У результаті проведеного аналізу глобальних тенденцій розвитку людського капіталу за матеріалами Deloitte Global Human Capital Trends за 2014–2025 рр. встановлено, що управління людським капіталом зазнало глибокої трансформації під впливом цифровізації, соціальних змін, глобальних криз та еволюції ціннісних орієнтирів суспільства.

По-перше, упродовж досліджуваного періоду відбувся стійкий перехід від адміністративно-операційної моделі управління персоналом до стратегічно орієнтованої системи управління людським капіталом. HR-функція еволюціонувала від допоміжного елементу організаційної структури до ключового інструмента формування конкурентних переваг і довгострокової стійкості бізнесу.

По-друге, цифрові технології та HR-аналітика стали системоутворюючими чинниками розвитку людського капіталу. При цьому акцент поступово змістився з автоматизації HR-процесів на використання технологій для підвищення якості управлінських рішень, розвитку навичок і підтримки людської продуктивності, що особливо посилювалося у період поширення використання штучного інтелекту.

По-третє, результати аналізу засвідчують зростання ролі нематеріальних чинників – корпоративної культури, довіри, інклюзивності, добробуту працівників та ціннісної узгодженості між компанією і

персоналом. Концепція «соціального підприємства» трансформувала уявлення про мету діяльності компаній, поєднавши економічні результати з соціальною відповідальністю та очікуваннями зацікавлених сторін.

По-четверте, пандемія COVID-19 стала каталізатором гуманізації управління працею, спричинивши перегляд традиційних моделей зайнятості та управління продуктивністю. Запровадження гнучких і гібридних форматів роботи актуалізувало необхідність системного управління фізичним і психологічним добробутом працівників, а також розвитку адаптивних управлінських компетентностей.

По-п'яте, сучасний етап розвитку людського капіталу характеризується переходом до концепції human performance, у межах якої ефективність діяльності компаній розглядається через призму взаємодії людських можливостей, технологій і організаційного середовища. Це зумовлює потребу у балансуванні між технологічною ефективністю та збереженням людського потенціалу як стратегічного ресурсу.

Таким чином за останнє десятиліття підходи до розвитку людського капіталу еволюціонували від структурних змін HR до комплексної стратегії управління талантами у сфері цифрової трансформації, де технології та людина мають співіснувати і взаємодіяти для досягнення результату. Тенденції розвитку людського капіталу мають ключові характеристики та відповідні управлінські наслідки для міжнародного бізнесу. Узагальнююча аналітика еволюції глобальних тенденцій розвитку людського капіталу подана у табл. 2.

Таблиця 2. Періодизація еволюції глобальних тенденцій розвитку людського капіталу у 2014-2025 роках

Етап	Ключові характеристики розвитку людського капіталу	Управлінські наслідки для міжнародних компаній
I етап: стратегізація HR (2014–2015)	Переосмислення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу; фокус на залученні, лідерстві, управлінні ефективністю та бренді роботодавця; початок використання HR-аналітики	Інтеграція HR у стратегічне планування; перехід від адміністративних функцій до управління талантами; формування систем оцінювання ефективності персоналу
II етап: цифровізація та організаційна адаптація (2016)	Активне впровадження цифрових HR-рішень; зростання ролі навчання та розвитку персоналу; використання аналітики для прийняття кадрових рішень	Інвестиції в HR-технології; оптимізація організаційних структур; розвиток систем безперервного навчання та перекваліфікації персоналу
III етап: фокус на досвіді працівників та організаційній культурі (2017)	Формування концепції employee experience; орієнтація на залученість, продуктивність і культуру довіри; персоналізація підходів до управління персоналом	Запровадження клієнтоорієнтованих підходів у HR; розвиток корпоративної культури; використання зворотного зв'язку для підвищення продуктивності
IV етап: розвиток соціальних підприємств та цінностей (2018–2019)	Організація розглядається як соціальне підприємство; має місце посилення уваги до етики, інклюзивності, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу	Інтеграція ESG-підходів у HR-стратегію; розвиток інклюзивного лідерства; формування довіри між працівниками та роботодавцем
V етап: гнучкі форми зайнятості та гуманізація праці (2020–2021)	Пандемія COVID-19; масовий перехід до дистанційної та гібридної роботи; пріоритет фізичного й психологічного добробуту працівників; переосмислення навичок	Впровадження гнучких форм зайнятості; розвиток програм well-being; управління продуктивністю в умовах невизначеності
VI етап: Формування робочого середовища без меж (2022–2023)	Розмивання меж між роботою, технологіями та особистим життям; дефіцит навичок; зростання ролі перекваліфікації та підвищення кваліфікації; поєднання людської праці та ШІ	Перехід до управління на основі навичок; інвестування в навчання та розвиток; адаптація моделей лідерства до гібридного середовища
VII етап: Фокус на працездатності людини та балансі між технологіями і потребами персоналу (2024–2025)	Фокус на працездатності замість формальної продуктивності; необхідність балансу між технологіями й людськими потребами; управління напруженням між ефективністю та стійкістю персоналу	Формування довгострокових стратегій розвитку людського капіталу; етичне впровадження ШІ; переосмислення ролі менеджерів середньої ланки

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання джерел [7; 8]

Як на нашу думку, отримані висновки можуть бути підґрунтям для прогнозування тенденцій розвитку людського капіталу на 2026 рік. Серед цих тенденцій у 2026 році, як на нашу думку, мають зберегтися:

1) сталий розвиток людського капіталу, як чинник ефективності організаційної діяльності, що визначає здатність компанії забезпечувати добробут працівників, їх адаптованість до змін та довгострокове утримання талантів. Це включає психоемоційне здоров'я, рівні можливості та корпоративну культуру, що підтримує довіру та залученість. Для міжнародних компаній, що працюють в Україні в умовах війни сталий розвиток людського капіталу сприяє підвищенню стійкості колективів у кризових умовах, зниженню ризику вигорання, відтоку персоналу, конфліктів;

2) підтримка та розвиток навичок персоналу у новому контексті праці. Брак професійного досвіду і дисбаланс між вимогами роботодавців та наявними компетентностями працівників залишатимуться ключовими викликами. У відповідь на ці виклики матиме місце підсилення навчання, перекваліфікації, розвиток гнучких моделей навчання та адаптація моделей оцінювання продуктивності. В умовах воєнного часу ключовими тенденціями стануть: розширення бази талантів за рахунок нетипових категорій (ветерани, переселенці, молодь) та розробка локальних навчальних програм для розвитку специфічних навичок;

3) глибока інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій у HR-практики. Очікуваними тенденціями стануть: автоматизація рутинних HR-процесів; впровадження адаптивних систем оцінювання компетентностей; персоналізоване навчання на базі ШІ; прогнозування ризиків плинності персоналу. Ця тенденція особливо важлива для міжнародних компаній, що мають доступ до глобальних технологічних рішень і інвестують у цифрову трансформацію;

4) глобальна мобільність персоналу та мультикультурне управління. В контексті війни та міграції зростає значення мультикультурної адаптації HR-

політик. Міжнародні компанії будуть впроваджувати програми інтеграції для працівників, враховуючи культурні відмінності, мовні бар'єри та психологічні потреби мігрантів. Ця тенденція виходить за межі традиційного HR-менеджменту і набуває статусу конкурентної переваги в міжнародних компаніях;

5) розвиток менеджменту добробуту та психосоціальної підтримки. Психосоціальний добробут стає невід'ємною частиною корпоративної стратегії, а не лише елементом соціальних ініціатив. В умовах війни ключовою тенденцією стане підтримка ментального здоров'я, як показника відповідального роботодавця, що сприятиме зменшенню плинності та зміцненню лояльності.

В процесі управління персоналом навіть з урахуванням сучасних тенденцій розвитку людського капіталу виникають проблеми. Тимошенко В. Б. [9] розглядає в цілому проблеми управління персоналом в умовах трансформацій, виділяючи серед них: зовнішню міграцію персоналу у зв'язку з воєнними діями; внутрішню міграцію із-за відмінностей в корпоративній культурі; збільшення кількості незакритих вакансій та конкуренції серед роботодавців за працівника; брак кваліфікованого персоналу; незадоволеність персоналу низьким рівнем оплати праці; незадовільний емоційний стан та низька продуктивність праці персоналу; необхідність у постійному пошуку способів утримання та мотивації персоналу в нестабільних умовах.

Як на нашу думку, управління персоналом у міжнародних компаніях має свої особливості, а отже і проблеми мають специфічний характер. Серед них ключовими є такі:

різниця в цінностях, нормах поведінки та стилях комунікації персоналу з різних країн, що ускладнює взаємодію персоналу та прийняття управлінських рішень;

необхідність поєднання глобальних корпоративних стандартів із вимогами національного трудового законодавства та соціально-культурних норм;

обмежена кількість фахівців, які володіють міжкультурними, мовними та управлінськими навичками;

складність формування універсальних показників результативності праці в різних країнах;

необхідність постійного управління мобільністю персоналу із-за проблем адаптації експатріантів та високих витрат на ротацію;

комунікаційні бар'єри та інформаційні перешкоди, що знижують ефективність координації діяльності підрозділів, філій, центрального офісу;

складність мотивації та утримання персоналу, із-за відмінностей в мотиваційних чинниках і очікуваннях працівників різних національностей.

На основі аналізу зарубіжного досвіду управління персоналом, врахування особливостей та сучасних тенденцій розвитку людського капіталу, а також проблем, що виникають в HR-сфері міжнародних компаній, розроблено удосконалену структуру організаційно-економічного забезпечення управління персоналом в таких компаніях, що знайшла відображення у табл. 3. Розроблена авторами структура організаційно-економічного забезпечення управління персоналом міжнародної компанії має дві складові організаційну та економічну, в які логічно інтегровані допоміжні елементи (фінансова складова, інформаційні системи, управління ризиками, розвиток навичок, управління корпоративною культурою). Така структура спрощує управлінський аналіз і дозволяє легко адаптувати її під міжнародні компанії, що працюють в умовах нестабільності та війни. Відмінною рисою запропонованої структури організаційно-економічного забезпечення управління персоналом є збереження комплексного підходу, де організаційна складова відповідає за структуру, культуру та розвиток персоналу, а економічна – за ресурси, ефективність і цифрову підтримку HR-процесів.

Таблиця 3. Структура організаційно-економічного забезпечення управління персоналом міжнародної компанії

Складові	HR-функції	Сучасні інструменти та практики управління персоналом
Організаційна складова	Формування структури HR-підрозділів; формування корпоративної культури, комунікацій, управління ризиками та стійкістю; розвиток та навчання персоналу; підтримка добробуту та мультикультурної адаптації	Глобальні HR-політики та локальні практики; HR-центри розвитку компетентностей та локальні офіси; розвиток лояльності та залученості, інклюзії, корпоративних цінностей; програми навчання, менторство, підвищення кваліфікації, перекваліфікація; планування непередбачуваних подій та підтримка ментального здоров'я; мобільність і адаптація персоналу у кризових умовах
Економічна складова	Планування, розподіл і контроль фінансових ресурсів для забезпечення HR-процесів; оцінка ефективності HR-ініціатив; підтримка мотивації та продуктивності персоналу; інтеграція цифрових технологій та аналітики у процеси управління персоналом міжнародних компаній	KPI продуктивності та залученості; HR-аналітика навчання і розвитку персоналу; бюджетування HR-програм та мотиваційних систем; оцінка ефективності з використанням HRM-систем; ШІ для підбору персоналу, прогнозування ризиків і персоналізованого навчання

Джерело: розроблено автором

Науковою новизною даного дослідження є удосконалення підходу щодо формування організаційно-економічного забезпечення управління персоналом у міжнародних компаніях, що ґрунтується на урахуванні зарубіжного досвіду, сучасних тенденцій, проблем, особливостей управління персоналом міжнародних компаній та засадах комплексного підходу й забезпечує єдність організаційних та економічних інструментів впливу на персонал міжнародних компаній. Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає у розробленні організаційно-економічного механізму управління персоналом для міжнародних компаній.

Література

1. Вартанова О. В., Скляр Є. П., Шестер І. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 14. Частина 1. С. 50-54. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/13.pdf (дата звернення 10.01.2026).
2. Лазарєва О. В. Міжнародний менеджмент. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. 188 с.
3. Харковина О. Г., Белоусов Я. І. Управління людськими ресурсами в багатонаціональній компанії. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1(10). С. 127-131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-21>
4. Артамонова Г. В. Підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародної компанії. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.24-29>.
5. Прокопець Л. В., Кифяк В. І., Чуса Г. І. Аналіз впливу впровадження іноземного досвіду в сфері управління персоналом на національних підприємствах. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 105-109. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.5.105](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.105).
6. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 21. С. 139-144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>.
7. Human Capital Trends archive. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/human-capital-trends-archive.html> (дата звернення 10.01.2026).
8. 2025 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (дата звернення 10.01.2026).
9. Тимошенко В. Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.

References

1. Vartanova, O.V. Skliar, Ye.P. and Shester, I.V. (2015), "Peculiarities of personnel formation of an international company", *Ekonomichni nauky*, vol. 14, no. 1, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/13.pdf (Accessed 10.01.2026).
2. Lazarieva, O.V. (2009), *Mizhnarodnyj menedzhment [International Management]*, Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.
3. Kharkovyna, O.H. and Bielousov, Ya.I. (2025), "Human Resources Management in a Multinational Company", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 1(10), pp. 127-131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-21>
4. Artamonova, H.V. (2025), "Improving the Efficiency of the Human Resources Management Organization of an International Company", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 204, pp. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.24-29>.
5. Prokopets, L. Kyfiak, V. and Chusa, H. (2022), "Analysis of the impact of the implementation of foreign experience in the field of personnel management in national enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 105-109. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.5.105](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.105).
6. Suslov, P.V. (2024), "Comparison of management types in international companies: european, american and japanese approaches", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 139-144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>.
7. Deloitte Insights (2025), "Human Capital Trends archive", available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/human-capital-trends-archive.html> (Accessed 10.01.2026).
8. Deloitte Insights (2025), "Global Human Capital Trends", available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (Accessed 10.01.2026).
9. Tymoshenko, V.B. (2023), "Trends in the Field of Human Resources Management of Companies in Conditions of Transformation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2026 р.