УДК 005.95/.96:331.108:005.336.3
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-21

Харковина О.Г.
докторант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-4224-3743
Oleksii Kharkovyna
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Бєлоусов Я.І.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри технологій легкої промисловості,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-5830-7553
Yaroslav Bielousov
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В БАГАТОНАЦІОНАЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MULTINATIONAL COMPANY

Анотація. *У статті розглянуто сучасні підходи до формування системи управління людськими ресурсами в багатонаціональних компаніях, акцентовано увагу на важливості стратегічного управління персоналом в умовах зростаючої глобалізації та культурного розмаїття колективів. Визначено, що система управління людськими ресурсами покликана підвищувати мотиваційну складову таким чином, щоб працівники чітко розуміли, що їх цінують та винагороджують за результати їхньої діяльності, за кваліфікацію та компетентність. При цьому формуються та підтримуються комфортні та продуктивні відносини між керівниками та співробітниками на основі командного підходу, а самі працівники управління стають цінними та зацікавленими особами підприємства, що забезпечують розвиток клімату взаємної довіри та ефективної співпраці. Проаналізовано ключові компоненти ефективної системи HR-менеджменту, зокрема впровадження моделей ситуаційного лідерства, розвиток мотиваційного потенціалу працівників, забезпечення справедливої винагороди, підтримку комфортного психологічного клімату та посилення взаємної довіри в колективі. Підкреслено значення врахування індивідуальних і групових особливостей персоналу, етичного підходу до управління, а також адаптивності HR-політики до змін зовнішнього середовища. Окрему увагу приділено порівнянню жорсткої та м'якої моделей управління людськими ресурсами, їхньому впливу на стратегічну ефективність компанії, а також можливості їх комбінації для досягнення балансу між результативністю та залученістю працівників. Розглянуто специфіку добору персоналу в багатонаціональному середовищі, наведено переваги й ризики найму іноземних фахівців, проаналізовано геоцентричний, етноцентричний та поліцентричний підходи до кадрової політики. Висвітлено особливості застосування внутрішніх і зовнішніх джерел підбору кадрів, наголошено на важливості поєднання традиційних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів. Обґрунтовано необхідність адаптації існуючих підходів та розробки нового інструментарію відбору, що враховує національно-культурну різноманітність і специфіку міжнародного функціонування компанії. Зроблено висновок, що стратегічне управління людськими ресурсами є ключовим фактором досягнення конкурентоспроможності компанії та реалізації її місії у багатонаціональному контексті.*

Ключові слова: *людські ресурси, людський капітал, моделі управління, багатонаціональна компанія, ефективність.*

Abstract. *The article discusses modern approaches to the formation of human resource management systems in multinational companies, emphasising the importance of strategic personnel management in the context of increasing globalisation and cultural diversity within teams. It is determined that the human resource management system is designed to increase motivation so that employees clearly understand that they are valued and rewarded for their performance, qualifications and competence. At the same time, comfortable and productive relationships between managers and employees are formed and maintained on the basis of a team approach, and the management employees themselves become valuable and interested persons of the enterprise, ensuring the development of a climate of mutual trust and effective cooperation. The key components of an effective HR management system are analysed, in particular the implementation of situational leadership models, the development of employee motivation potential, the provision of fair remuneration, the maintenance of a comfortable psychological climate and the strengthening of mutual trust within the team. The importance of taking into account the individual and group characteristics of personnel, an ethical approach to management, and the adaptability of HR policy to changes in the external environment is emphasised. Special attention is paid to comparing hard and soft models of human resource management, their impact on the strategic effectiveness of the company, as well as the possibility of combining them to achieve a balance between employee performance and engagement. The specifics of personnel selection in a multinational environment are considered, the advantages and risks of hiring foreign specialists are presented, and geocentric, ethnocentric and polycentric approaches to personnel policy are analysed. The article highlights the peculiarities of using internal and external sources for personnel selection and emphasises the importance of combining traditional and non-traditional methods of evaluating candidates. It substantiates the need to adapt existing approaches and develop new selection tools that take into account national and cultural diversity and the specifics of the company's international operations. It is concluded that strategic human resource management is a key factor in achieving the company's competitiveness and realising its mission in a multinational context.*

Keywords: *human resources, human capital, management models, multinational company, efficiency.*

© Харковина О.Г., Бєлоусов Я.І., 2025

Постановка проблеми. Сучасні багатонаціональні компанії функціонують у складному та динамічному середовищі, що вимагає адаптивного та стратегічно орієнтованого управління людськими ресурсами. В умовах глобалізації, зростання мобільності трудових ресурсів та мультикультурності персоналу зростає актуальність пошуку ефективних моделей управління, здатних враховувати культурну, мовну, національну та професійну різноманітність. Недостатня адаптація традиційних підходів до умов багатонаціонального середовища, наявність бар'єрів у комунікації, етичні суперечності, проблеми мотивації та довіри, а також складнощі з формуванням єдиної корпоративної культури ускладнюють забезпечення ефективної роботи персоналу. Це вимагає оновлення кадрової політики компаній, розробки нових механізмів найму, відбору, адаптації та розвитку співробітників, що дозволить зберегти конкурентоспроможність організацій та забезпечити реалізацію їх стратегічних цілей. Проблема полягає у відсутності універсальної моделі управління людськими ресурсами в багатонаціональному середовищі та потребує наукового обґрунтування ефективних підходів до її формування.

Аналіз останніх досягнень та публікацій. Останні дослідження українських (І. Алієва, С. Пономарьова, О. Штангей) [1-3] та зарубіжних (D. Ulrich, J. Storey, P. Sparrow) [4-6] науковців акцентують увагу на необхідності стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в умовах глобалізації та мультикультурності. Зокрема, активно досліджуються моделі кадрової політики в транснаціональних корпораціях, проблеми інтеркультурної взаємодії, адаптації персоналу, формування організаційної культури та лідерства в багатонаціональних колективах. Проте, незважаючи на наявність значної теоретичної бази, досі залишається недостатньо опрацьованим практичний аспект впровадження адаптивних HR-моделей у компаніях із багатонаціональним складом персоналу, зокрема в контексті поєднання стратегічної ефективності й соціальної згуртованості.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління людськими ресурсами в багатонаціональній компанії з урахуванням національно-культурної специфіки, стратегічних завдань підприємства та необхідності формування інклюзивного і продуктивного робочого середовища.

Виклад основного матеріалу. У процесі формування системи управління людськими ресурсами удосконалюється система мотивації, з'являються кар'єрні перспективи, знижується плинність кадрів, прогулів та нещасних випадків на виробництві. При формуванні системи управління людськими ресурсами вище керівництво розробляє стратегію та організаційну управлінську структуру, і єдину політику в галузі управління персоналом за участю всіх лінійних керівників, яка потребує вирішення стратегічних завдань на всьому етапі управління з розбивкою на операційні завдання. З розвитком теорії управління людськими ресурсами подальший розвиток отримала і теорія управління персоналом: вивчення особистих якостей керівника та набір їх необхідних компетенцій, дослідження стилю керівництва та поведінки у різних ситуаціях. Теоретично і на практиці останніми роками почали розробляти моделі ситуаційного стилю керівництва з урахуванням наступних чинників [6]:

– стратегічне управління людськими ресурсами проводиться відповідно до стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства;

– забезпечення на стратегічну перспективу логічно послідовного підходу щодо підвищення ефективності роботи персоналу із поєднанням зайнятості населення та територіального маркетингу;

– забезпечення реалізації місії і цінностей підприємства;

– забезпечення конкурентних переваг над ринком за допомогою ефективного використання людських ресурсів;

– розробка програм, що реалізують інтереси роботодавців, навіть якщо вони не повністю відповідають власним інтересам працівників;

– оцінка і розробка заходів, що задовольняють потреби підприємницьких структур у персоналі;

– розвиток у співробітників здібностей ефективного використання потенціалу підприємства;

– розвиток системи преміальної оплати, що враховує найкращі результати кінцевої діяльності;

– розробка програм по стажуванню, навчанню керівного складу підприємств.

Система управління людськими ресурсами покликана підвищувати мотиваційну складову таким чином, щоб працівники чітко розуміли, що їх цінують та винагороджують за результати їхньої діяльності, за кваліфікацію та компетентність. При цьому формуються та підтримуються комфортні та продуктивні відносини між керівниками та співробітниками на основі командного підходу, а самі працівники управління стають цінними та зацікавленими особами підприємства, що забезпечують розвиток клімату взаємної довіри та ефективної співпраці. За такого підходу [6] зовнішні загрози стають стимулом для розвитку, а сама система управління зміцнює свої слабкі сторони. При цьому необхідно, враховуючи індивідуальні та групові відмінності між індивідуальними та колективними групами, застосовуючи етичний підхід до управління, забезпечуючи прозорість та справедливість, досягти високих темпів зростання продуктивності праці, а також виробництва та реалізації продукції.

Проблеми неефективності системи управління людськими ресурсами пов'язані з:

– орієнтацією територіального розвитку;

– вирішенням короткострокових завдань без прив'язки до стратегічного розвитку;

– недостатньою підтримкою з боку середньої ланки у системі управління;

– нерозвиненістю або відставанням в розвитку інфраструктури;

– нестачею матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів для виконання стратегічних завдань та операційних планів;

– опором змін різних структур у системі управління;

– атмосферою, за якої працівник не довіряє керівникам;

– змінами довкілля у бік загроз у різних напрямах ;

– проблемами зміни кон'юнктури та обсягу ринку щодо змін, прогнозів попиту, появи нових товарів-замінників.

До нашого часу на практиці не склалася єдина модель управління людськими ресурсами [4, 5, 6].

Узагальнення наукових праць зарубіжних та вітчизняних дослідників показало, що існують жорсткі та м'які варіанти управління людськими ресурсами. Жорстка модель управління людськими ресурсами передбачає планування тих, хто піддається кількісно до вимірювання стратегічних та операційних показників управління трудовими ресурсами. Жорстка модель управління людськими ресурсами орієнтована на розвиток організації та реалізацію стратегічних та операційних цілей, використовуючи при цьому людський капітал таким чином, щоб забезпечити конкурентні переваги підприємству. За такого підходу людський капітал при розумних інвестиціях забезпечує вихід на заплановані стратегічні показники: прибуток, рентабельність, акціонерний капітал та інші [1]. М'яка модель управління людськими ресурсами будується на основі взаємовідносин і наголошує на лідерство та ефективне використання комунікації, які розглядаються як цінне джерело активів, що забезпечують конкурентні переваги. Підприємницькі структури з м'якою моделлю управління людськими ресурсами надають важливе значення організаційній культурі, за допомогою якої намагаються залучити працівників в діяльність, розвиваючи високий рівень довіри і прихильності до організації. За м'якої моделі передбачається, що працівники повинні розділяти мети підприємства із застосуванням командного підходу. При цьому інтереси керівників та працівників, де акцент робиться на взаємності, збігаються повністю. При будь-якій моделі управління людськими ресурсами можливе виконання наступних функцій:

– жорсткий відбір необхідних кадрів відповідно з робочими місцями та штатами управлінського персоналу;

– управління показниками діяльності підприємства, проведення атестації робітників та управлінського персоналу;

– формування системи винагороди із застосуванням залежно від результативних показників підприємства;

– забезпечення постійного розвитку професійних та управлінських навичок працівників.

При розробці і реалізації перспективних планів необхідно особливу увагу приділяти стратегічній перспективі управління людськими ресурсами, розглядати їх більш як потенційний актив, ніж як статтю поточних витрат. При формуванні системи управління людськими ресурсами за реалізацію стратегії конкурентоспроможної продукції більшою мірою відповідають керівники середньої ланки, а працівники формують правила, що забезпечують посилення конкурентоспроможності організації, пов'язаної з діяльністю персоналу. На зміну менеджерам з персоналу у підприємницьких структурах у системі управління людськими ресурсами з'являються нові структури – менеджери з людських ресурсів. Менеджери вищого управління людськими ресурсами відрізняються своєю простотою, не думають занадто багато про методи та зміст управління персоналом і виходять на будь-яке середовище, не нехтуючи ієрархією, вирішують виникаючі проблеми та розробляють операційні та стратегічні заходи, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, мобілізують величезний потенціал для покращення показників роботи, включаючи стратегічну складову, розробку деталізованих операційних дій, забезпечують відданість цінностям організації і т.п. [2].

Менеджери в системі управління людськими ресурсами мають високий рівень компетентності і рішучості до стратегічних змін, сильну та ефективну службу, орієнтовану на бізнес. У процесі управління та при безпосередньому впровадженні систем управління людськими ресурсами часто виникають складності та конфлікти з цільовими установками, поведінкою керівників різних рівнів і навіть із корпоративною культурою. Насправді реалізація системи управління людськими ресурсами відбувається дуже складно, де відсутні стратегічні плани, зокрема з розбивкою за роками з управління людськими ресурсами. Відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами полягає у розміщенні акцентів на стратегічну складову та результативність. Систему управління персоналом спрямовано на працівників, які є управлінцями, а систему управління людськими ресурсами, передусім, спрямовано на керівних працівників [5].

При розробці системи управління людськими ресурсами важливе значення надається стратегічній інтеграції, сильній організаційній культурі з адаптацією до різних змін ринкового характеру та довкілля [3]. Управління людськими ресурсами повністю поглинає управління, розширюючи його стратегічною орієнтацією, управлінням організаційною та підприємницькою культурою, забезпеченням конкурентоспроможності організації за допомогою якості товарів і прихильності персоналу до підприємства з одночасним інвестуванням у людський капітал, що доповнює модель управління людськими ресурсами. Успішна реалізація стратегії соціально-економічного розвитку підприємств великою мірою залежить від людського капіталу.

Першим інструментом, з якого організація взаємодіє з потенційним працівником, є найм.

Розуміння і урахування національної специфіки в роботі з людьми дозволить підприємству швидко вибудувати взаємовідносини та сформувати єдиний алгоритм найму або використання співробітників, який відповідає корпоративній культурі, не дискримінує іноземних співробітників та націлює їх на продуктивну діяльність. Вважаємо, що ефективна кадрова політика в організації з багатонаціональним персоналом повинна ґрунтуватися на зіставленні низки чинників, щоб забезпечити досягнення стратегічних бізнес-цілей організації та задоволення потреб персоналу . Крім того, компанія має бути впевнена, що вигода від найму іноземних співробітників в організацію більша, чим вигоди від найму «місцевої» робочої сили. У зв'язку з цим виділимо позитивні і негативні сторони найму іноземця в організацію (табл. 1).

Суттю геоцентричної політики є набір найкращих на ключові позиції у будь-якій мультинаціональній країні, розвиток персоналу, незалежно від національності. Як показує практика, багатонаціональні компанії частіше намагаються дотримуватися гібридної стратегії набору персоналу (табл. 2).

Як видно з таблиці, кожен підхід до кадрової політики має свої позитивні та негативні сторони, тому вважаємо, що, як і в багатонаціональних компаніях, в організаціях з багатонаціональним персоналом доцільно створювати комбінацію різних підходів, яка могла б забезпечити компаніям максимально ефективне використання людського потенціалу при мінімальних витратах. Для керівництва компанії із багатонаціональним персоналом вибір іноземного співробітника є важливим питанням для успішного функціонування підприємства загалом.

Таблиця 1 – Позитивні та заперечні сторони найму іноземного працівника

Позитивні сторони найму іноземного працівника	Негативні сторони найму іноземного працівника
Привнесення нових технологій, навчання колег, підготовка українського кадрового резерву на основі іноземної досвіду	Складнощі, пов'язані з оформленням іноземного співробітника в організацію
Турбота про імідж: наявність іноземного фахівця підвищує престиж компанії у бізнес-спільноті	Збільшення витрат на утримання іноземного співробітника у штаті: заробітна плата, компенсаційний пакет, оплата житла, переїзд сім'ї, перекладач і т.д.
Можливе спрощення виходу на міжнародний ринок: наявність у іноземного фахівця мережі бізнес-контактів, довіра до ньому зі сторони іноземних інвесторів	Складний затяжний адаптаційний період, труднощі в освоєнні чужої корпоративної культури та культурного середовища
Менталітет, акцент у якому робиться на роботу: відповідальність, вміння оптимізувати свій робочий процес з максимальною віддачею	Зіткнення ментальностей (український співробітник – іноземний співробітник, не завжди взаємодія може бути ефективною

Таблиця 2 – Аспекти набору персоналу

Підхід до кадрової політики	Етноцентричний	Поліцентричний	Геоцентричний
Стратегічний напрямок	Інтернаціоналізація	Локалізація	Глобальна стандартизація
Позитивні сторони	Однорідний культурний простір, збереження базових знань та цінностей компанії, сприяє вирішенню проблеми нестачі кваліфікованих кадрів в певній місцевості	Низька витратність, що перешкоджає можливому виникненню «культурного шоку»	Використання кадрового потенціалу з максимальною ефективністю сприяє організації стабільної корпоративної культури
Негативні сторони	Можливе виникнення «культурного шоку», може виникнути негативна реакція з боку держави, що приймає	Стримує кар'єрні поступи, батьківська компанія розташовується окремо від дочірніх компаній, що знаходяться за кордоном	Великі витрати на утримання персоналу. У деяких країнах місцева імміграційна політика може запровадити заборону на реалізацію

Важливу роль при виборі джерел пошуку в організації з багатонаціональним персоналом грає специфіка підбору та характеристики, якими повинен мати кандидат на вакантну позицію. Вважаємо, що керівництву організації з багатонаціональним персоналом при доборі кандидатів на вакантні посади доцільно використати як внутрішні, так і зовнішні джерела. Кожен вид джерела має свої переваги та недоліки, враховуючи які, організація визначає раціональність вибору джерела. Для цього проводиться аналіз різних джерел пошуку, їх стан на даний період часу.

Крім того, внутрішній рекрутинг є одним із джерел збільшення ступеня прихильності співробітників компанії, оскільки зазначена практика формує у працівників впевненість у можливостях кар'єрного зростання. До основних переваг внутрішніх джерел залучення кандидатів можна віднести: зниження витрат на підбір персоналу, зменшення плинності кадрів, відсутність тривалої адаптації до нових соціокультурних умовах. Однак у цього джерела підбору існують та недоліки. Зокрема, Bagues M. [5] відзначає, що можливим недоліком цього підходу є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навичками та досвідом роботи. Крім того, за нашою думкою, можливі додаткові тимчасові та фінансові витрати на перепідготовку працівника, наявність потреби у працівника на попередній позиції, виникнення суперництва та конфліктних ситуацій між членами багатонаціонального колективу. Також вважаємо, що оперативним і маловитратним видом підбору є підбір за допомогою співробітників, оскільки можливим результатом може бути дуже висока сумісність кандидатів з організацією. Цьому сприяють тісні контакти з її представниками – іноземними співробітниками, працюючими в організації. Однак існує ймовірність можливої невідповідності вимогам, які пред'явлено до посади, крім того, існує ще одна проблема – не завжди можна отримати рекомендації з колишнього місця роботи.

Висновки. Таким чином, пошук потенційних кандидатів на вакантну посаду в організацію з багатонаціональним персоналом потребує комплексного підходу, який враховуватиме вимоги посади та потреби організації. Підбір персоналу дозволяє виявити відповідність між специфічними вимогами професійної діяльності та якостями особистості. Відбір – це частина етапу найму персоналу, сукупність заходів і дій, спрямованих на забезпечення фірми необхідним кадровим складом, включаючи як якісні, і кількісні параметри. У процесі відбору відбувається пошук людей (підбір кандидатів, який є основою для відбору майбутніх співробітників організації) на певні посади з урахуванням встановлених вимог організації чи видів діяльності. Основне завдання відбору – задоволення попиту співробітників як щодо їх кількості, так і якості. Ми вважаємо, що відбір багатонаціонального персоналу в організацію можна визначити, як сукупність дій, спрямованих на виявлення з підібраного числа потенційних працівників, різноманітних за культурним та національним складом для зайняття вакантної посади.

Однак, за нашою думкою, для досліджуваних організацій необхідно як адаптувати існуючі підходи до відбору персоналу, так і конструювати новий інструментарій відбору з урахуванням специфіки її співробітників. Тому вважаємо, що відбір багатонаціонального персоналу в компанію має свою специфіку, що поєднує в собі як традиційні способи відбору (аналіз резюме та результатів попередньої співбесіди з кандидатом; отримання відомостей про кандидата від інших людей); і нетрадиційні (стрес-інтерв'ю, тестування знання української мови, графологічна експертиза тексту тощо).

Бібліографічний список:

1. Алієва І. С. Strategic approaches to human resource management in international companies. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічні науки.* 2021. Вип. 99. С. 112–119.
2. Пономарьов С. В. Особливості управління персоналом в мультикультурному середовищі. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua
3. Штангей О. А. Моделі адаптації іноземного персоналу в умовах глобалізації. *Управління розвитком*. 2019. № 3. С. 45–51.
4. Ulrich D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. – New York: McGraw-Hill, 2016. – 326 p.
5. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. – 3rd ed. – London: Thomson Learning, 2007. – 458 p.
6. Sparrow P., Brewster C., Chung C. Globalizing Human Resource Management. – London: Routledge, 2016. – 292 p.

References:

1. Alieva I. S. (2021). Strategic approaches to human resource management in international companies. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriya: Ekonomichni nauky*, 99, 112–119.
2. Ponomaryov S. V. (2020). Osoblyvosti upravlinnia personalom v multykulturnomu seredovyshchi. *Efektyvna ekonomika*, 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua
3. Shtangey O. A. (2019). Modeli adaptatsii inozemnoho personalu v umovakh hlobalizatsii. *Upravlinnia rozvytkom*, 3, 45–51.
4. Ulrich D. (2016). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw-Hill.
5. Storey J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text (3rd ed.). London: Thomson Learning.
6. Sparrow P., Brewster C., & Chung C. (2016). Globalizing Human Resource Management. London: Routledge.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2025