

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ

THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON HR MANAGEMENT IN UKRAINE

Приятельчук О.А.

доктор економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Pryiatelchuk Olena

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Business,
Institute of International Relations
of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Визначено глобалізацію як об'єктивну сучасну тенденцію розвитку системи світового господарства і міжнародних економічних відносин. Досліджено основні тенденції глобалізаційних процесів, зокрема лібералізацію, дерегуляцію ринків, зростання конкуренції на ринку інвестицій, збільшення економічної взаємозалежності держав, активне поширення інтегративних об'єднань, інтернаціоналізація підприємств тощо. Визначено чинники впливу глобалізаційних процесів на розвиток ринку праці, формування сучасних механізмів його регулювання та функціонування, а також практику менеджменту людських ресурсів в умовах окремих національних бізнес-моделей та управління персоналом в окремих регіональних підрозділах міжнародних компаній. Виявлено форми прояву, переваги та недоліки впливу глобалізаційних процесів на вітчизняну модель управління людськими ресурсами в Україні, а також практику менеджменту персоналу, що реалізується міжнародними компаніями в їхніх українських філіях. Окрему увагу приділено крос-культурному аспекту менеджменту персоналу, за яким компанії з метою побудови ефективної системи управління повинні враховувати менталітет, цінності, очікування, особливості мотивації, сприйняття і типову поведінку співробітників, що представляють різні культури.

Ключові слова: глобалізація, управління персоналом, крос-культурний менеджмент, HR-менеджмент, трудова міграція.

Определена глобализация как объективная современная тенденция развития системы мирового хозяйствования и международных экономических отношений. Исследованы основные тенденции глобализационных процессов, среди которых – либерализация, дерегулирование рынков, рост конкуренции на рынке инвестиций, увеличение экономической взаимозависимости государств, активное развитие интегративных объединений, интернационализация предприятий и т. д. Определены факторы влияния процессов глобализации на развитие рынка труда, формирование современных механизмов его регулирования и функционирования, а также практика менеджмента человеческих ресурсов в условиях отдельных национальных бизнес-моделей и управления персоналом в отдельных региональных подразделениях международных компаний. Выявлены формы проявления, преимущества и недостатки влияния глобализации на отечественную модель управления человеческими ресурсами в Украине, а также практику менеджмента персонала, применяемую международными компаниями в их украинских филиалах. Отдельное внимание уделено кросс-культурному аспекту менеджмента персонала, согласно которому компании с целью построения эффективной системы управления должны учитывать менталитет, ценности, ожидания, особенности мотивации, восприятия и типовое поведение сотрудников, представляющих разные культуры.

Ключевые слова: глобализация, управление персоналом, кросс-культурный менеджмент, HR-менеджмент, трудовая миграция.

In the current conditions of intellectualization of the economy, human resources are key resources in production, consumption, and stimulation of development. However, the human resource management process is currently undergoing an active transformation. Under the influence of globalization, the basic mechanisms, methods, functions of management, in particular motivation, development, control must take into account not only the microeconomic environment of the enterprise, but also other, global factors of influence on the behaviour of personnel, in particular cross cultural, are radically changing. The study, analysis, identification of both the factors of influence and the newly created forms of personnel management is an extremely important condition for ensuring the proper efficiency

of business activity, prevention of crisis phenomena and globalization of the world economic system as a whole. Globalization is defined as an objective modern tendency of development of the system of the world economy and international economic relations. The basic tendencies of globalization processes, including liberalization, deregulation of markets, increase of competition in the investment market, increase of economic interdependence of states, active expansion of integrative associations, internationalization of enterprises, etc. are investigated. The factors of manifestation of the influence of globalization processes on the development of the labour market, the formation of modern mechanisms of its regulation and functioning, as well as the practice of human resources management in the context of individual national business models and personnel management in selected regional divisions of international companies are determined. The forms of manifestation, advantages and disadvantages of the impact of globalization processes on the domestic model of human resources management in Ukraine, as well as the practice of personnel management implemented by international companies in their Ukrainian branches are revealed. Particular attention is paid to the cultural aspect of personnel management, in which companies, in order to build an effective management system, must take into account the mentality, values, expectations, peculiarities of motivation, perception and typical behaviour of employees who are representing different cultures.

Key words: globalization, personnel management, cross-cultural management, HR-management, labour migration.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Дедалі інтенсивнішими та відчутнішими стають процеси глобалізації сучасної світової економіки. Швидкий науково-технічний прогрес, інформатизація та поширення цифрових технологій створюють ще складніше конкурентне середовище функціонування. Сьогодні немає держави, спроможної уникнути впливу глобалізаційних процесів. Україна не є винятком. Глобалізація чинить вплив на всі сфери суспільного життя і на ринок праці зокрема. Глобалізаційні процеси посилюються, глобальна конкуренція між суб'єктами підприємницької діяльності загострюється, а фактором, який чинить найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності будь-якої організації, виступає насамперед її персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблематиці управління і розвитку персоналу та впливу глобалізації на ринок праці присвячено численні публікації багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко, С. Беляєва, М. Виноградський, М. Журавльов, Дж. Іванцевич, А. Кибанов, П.Ч. Бісвас, В.А. Євтушевський, О.В. Крушельницька, Є.В. Маслов, Д.П. Мельничук, В.А. Савченко та ін. Однак мінімаліве середовище міжнародного бізнесу висуває все нові вимоги до необхідності вивчення передумов трансформації методик управління персоналом, розроблення новітніх форм його мотивації, розвитку та контролю з урахуванням національної специфіки.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Головна мета дослідження полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності управління персоналом в міжнародних компаніях, зокрема в тих, що ведуть свою діяльність на території України, з урахуванням впливу глобалізаційних процесів.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: проаналізувати сучасні тенденції у сфері

управління персоналом; визначити тенденції і напрями сучасної глобалізації; дослідити вплив глобалізаційних процесів на трансформацію системи управління персоналом; оцінити роль національних та культурних відмінностей під час організації міжнародними компаніями своїх зарубіжних підрозділів. Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи підвищення ефективності управління персоналом у зарубіжних та вітчизняних компаніях в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання результатів в українських підрозділах міжнародних компаній для формування глобально інтегрованої і найбільш ефектвної системи менеджменту персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні глобалізація стала тією реальністю, яка чинить прямий вплив на будь-який господарюючий суб'єкт як приватного, так і публічного секторів економіки по всьому світу.

В українській та зарубіжній літературі виділяють такі ключові особливості управління персоналом у ХХІ ст., що сформувалися під впливом глобалізаційних процесів:

- технічний прогрес прискорює розвиток персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримання конкурентоспроможності компанії;
- підвищення цінності кваліфікованих працівників і зростання ролі програм розвитку персоналу, що включають програми раннього вияву робітників з управлінським потенціалом, програм індивідуальної підготовки і розвитку талантів;
- посилення уваги до врахування індивідуальних особливостей і можливостей людей, соціально-психологічних характеристик особистості;
- зростання значення комп'ютерних технологій в управлінні, що забезпечують опрацювання великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень, пов'язаних із персоналом;
- активізація процесу децентралізації функцій управління персоналом та проблеми контролю діяльності працівників, що знаходяться за

межами прямого управління HR-менеджерів – дистанційних працівників [3].

Хоча впливу глобалізаційних процесів піддаються всі без винятку організації світу, досвід показує, що найбільший вплив вони чинять саме на практику управління персоналом у міжнародних компаніях, які ведуть свою діяльність не в одній країні.

Більшість фірм, що мають зарубіжні філії, сьогодні стикається зі складними проблемами врахування міжнародних аспектів кадрової політики. За всього різноманіття підходів до управління персоналом у міжнародних корпораціях більшість із них визнає величезне значення кваліфікованого персоналу для забезпечення росту їх підприємства за кордоном і досягнення ним поставлених цілей.

Міжнародний характер діяльності корпорацій породжує низку специфічних особливостей у системі управління персоналом, які не спостерігаються у фірмах, які діють у національних межах. Ці особливості зазвичай породжені дією таких чинників, як соціальні, культурні, економічні, правові регіональні та національні відмінності, особливості структури ринку праці та механізмів його функціонування тощо. Зокрема, різні соціально-культурні цінності, установки та етичні норми породжують різне сприйняття місцевим персоналом дій та рішень менеджерів міжнародних корпорацій і, відповідно, різні поведінкові реакції. І самі менеджери також можуть по-різному сприйматися. Наприклад, японці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати відповідний життєвий досвід. У багатьох мусульманських країнах не сприймають жінку-менеджера, а в арабських країнах подібне може трапитися з менеджером-євреєм. Відмінності в рівнях економічного розвитку країн, в яких діє міжнародна корпорація, породжує різні умови використання робочої сили щодо рівня оплати праці, соціальних зобов'язань, умов праці. У процесі побудови бізнес-діяльності мають бути враховані існуючі відмінності в національному трудовому законодавстві. Існування відмінностей у практиці та стилях менеджменту пояснюється наявними історичними та релігійними національними особливостями. Наприклад, командно-демократичний стиль управління, до якого тяжіють менеджери північноамериканських та західноєвропейських фірм, може не сприйматися в деяких азійських країнах. Або японські підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на культурі буддизму, можуть не спрацювати у країнах Східної і Центральної Європи, якщо менеджери головної фірми захочуть застосувати їх у своїх закордонних відділеннях. З іншого боку, знайомство з національними особливостями управління персоналом допоможе менеджерам міжнародних корпорацій побудувати ефективну систему управління. Відмінності зазвичай поро-

джуються різними культурою та ментальністю працівників, що формує їх орієнтацію на результати, відношення до компанії, де вони працюють, та відданість їй, пояснюють ефективність окремих методів мотивації та контролю над діяльністю тощо.

У цілому сьогодні без розуміння сутності глобалізації важко бути ефективним менеджером, приймати стратегічні рішення, шукати схеми раціонального управління персоналом. Глобалізація економічної діяльності чинить безпосередній вплив на сферу бізнесу, де нині йде складний процес переплетення ділових культур та підготовки фахівців для роботи в міжнародних компаніях. Компанії повинні брати до уваги підхід, цінності, очікування, сприйняття і типову поведінку співробітників, що представляють різні культури. Успіх (або невдача) компаній на світовому ринку все більшою мірою визначається тим, чи вдалося їм створити ефективну систему управління персоналом, ліквідувати тертя у відносинах між співробітниками (керівниками і підлеглими) різних національностей, із різними культурними традиціями.

Глобалізація передбачає, що поступово повинні стиратися межі між різними культурами, вони повинні адаптуватися одна до іншої. На практиці ж усе виявляється далеко не так просто: існують серйозні перешкоди у цьому напрямі, пов'язані з особливостями законодавства, традиціями, звичаями і, нарешті, кліматичними умовами.

Менеджер нового покоління повинен володіти значно більшим міжнародним досвідом порівняно з тим, який мали менеджери після Другої світової війни. Культурне різноманіття потребує від менеджерів більш глибокого розуміння етнічних і релігійних особливостей, сімейних цінностей та національних субкультурних явищ. Нові вимоги до менеджерів пов'язані з глобальними стратегіями та підходами до управління різномірною робочою силою. Еволюція бізнесу від орієнтованої переважно на вітчизняний ринок до глобально орієнтованої діяльності потребує нового мислення й управлінських навичок.

Управління в умовах різних культур передбачає вивчення поведінки індивідів в організаціях в усьому світі. HR-менеджерам, які працюють в умовах глобалізації, необхідно добре знати міжнародні відносини та зарубіжні ринки. Але що ще більш важливо, так це не тільки вивчення іноземних мов, а й вивчення культур різних країн та їх культурних відмінностей [9].

Окрім того, умови господарювання для всіх суб'єктів світової економіки зазнають нині суттєвих змін. Комерційні організації відчувають так званий «.com бум», який радикально змінює уявлення про успішні бізнес-моделі, досягнення НТП забезпечують фундаментальне зрушення в технологічному розвитку, радикально змінюючи не тільки саме робоче місце сучасного фахівця, а й методи управління персоналом у

цьому новому середовищі. Безсумнівно, сучасні тенденції чинять дуже сильний вплив на трансформацію практики управління персоналом у всьому світі у цілому і в Україні зокрема.

У глобальному масштабі відзначається постійне зростання сукупних знань і професійних навичок працівників. Так, кваліфікованих працівників у таких країнах, як Індія і Китай, стає дедалі більше. Дана тенденція відбувається на тлі посилення міграційних потоків – мобільність робочої сили стає у середньому більш високою. Так, за даними за 2019 р., чисельність транскордонних мігрантів у світі досягла 272 млн осіб.

Однак зростаюча інтенсивність переміщень населення підсилює ризик виникнення і поширення різних епідемій, що в кінцевому підсумку зумовлює факт зростання витрат на підтримку здоров'я співробітників, які стають досить обтяжливими як для державних, так і для корпоративних бюджетів (за допомогою системи соціального страхування і схем добровільного медичного страхування відповідно).

На додаток до перерахованих тенденцій сьогодні спостерігається скорочення пропозиції працівників у розвинених країнах, особливо пропозиції кваліфікованих працівників. Однією з прямих реакцій роботодавців у всьому світі на цей факт стало широке використання гнучких форм регулювання соціально-трудова відносин і зайнятості, що, своєю чергою, дає організаціям можливість більш швидко пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури. У зарубіжній практиці все частіше зустрічаються такі гнучкі форми соціально-трудова відносин, як гнучкі робочі години, неповний робочий день, гнучкі трудові контракти (в аспекті гнучкості трудової функції), гнучкі системи оплати праці [14].

Питома вага людського капіталу в загальному капіталі найбільших ТНК неухильно зростає. Найважливіший елемент конкурентоспроможності міжнародних компаній – їх адаптивність – забезпечена ретельним відбором найбільш мотивованих та перспективних кандидатів, їх розвитком, навчанням, створенням ефективної корпоративної культури, а також перепідготовкою та підвищенням кваліфікації співробітників. Конкурентні позиції ключових ТНК, особливо це стосується групи високотехнологічних компаній, усе більшою мірою визначаються досвідом, знаннями, активністю, зацікавленістю співробітників в загальнокорпоративних результатах, розкриттям їхнього творчого потенціалу, а також відповідальністю керівного персоналу.

Таким чином, капіталовкладення в персонал є інвестиціями, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності компаній. Навчання персоналу і його професійна підготовка проводяться на робочих місцях, в онлайн-режимі або корпоративних університетах. Характерне широке використання спеціальних ігор і комп'ютерних технологій. Так, наприклад, в американській компанії Motorola підготовка

менеджерів до відряджень за кордон вже давно здійснюється за допомогою методу імітації нових робочих місць. Інша американська компанія – IBM – витрачає на перепідготовку персоналу понад 1 млрд дол. щорічно, а прямий позитивний ефект оцінюється на рівні 20–22% (до 225 млн дол.) [4].

Більше того, варто зазначити, що в умовах глобалізації серед числа основних чинників підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній росте роль різних нематеріальних активів, наприклад: організаційної культури фірми; корпоративних знань; талантів, досвіду і знань персоналу; брендів, ліцензій і патентів; баз даних і програмних продуктів, а також сукупності відносин із клієнтами, постачальниками і партнерами; здібностей компанії адаптуватися до трансформаційних змін зовнішнього середовища.

Міжнародні компанії стикаються з необхідністю мати гнучкий підхід, який дасть їм змогу дотримуватися балансу між інтеграцією і локалізацією в кожній конкретній ситуації. Відносини між головною компанією та її представництвами в різних країнах можуть вирішуватися різноманітними способами залежно від сфери розбіжностей, тому МНК часто втілюють єдину стратегію управління персоналом, яка вимагає:

- локальних менеджерів із персоналу, відповідальних за реагування на місцеві чинники;
- міжнародних менеджерів із персоналу, відповідальних за глобальну ефективність та інтеграцію локальних систем управління персоналом;
- функціональних менеджерів із персоналу, відповідальних за трансфер знань і розвиток персоналу, що відображається в організаційній структурі HR даних компаній в ієрархії управління [8].

До того ж слід підкреслити, що іноземні філії МНК під час вибору тієї чи іншої системи управління персоналом, як правило, стикаються з двома варіантами: адаптацією існуючої практики управління персоналом, розробленої в материнській компанії. І якщо раніше акцент робився на типології стратегій розвитку бізнесу МНК, то сьогодні слід виділити три типи стратегії управління персоналом зарубіжних філій МНК: адаптивну, експортну та інтегративну.

Адаптивна стратегія управління персоналом полягає у тому, що міжнародна компанія розвиває в кожній своїй закордонній філії таку систему менеджменту персоналу, яка максимально відображає специфіку філії. Організація, що реалізує експортну стратегію управління людськими ресурсами, ставить собі за мету здійснення процесу перенесення практик управління персоналом, які вже довели свою ефективність на рівні країни базування МНК. Водночас організації, що реалізують інтегративну стратегію управління людськими ресурсами, поширюють найбільш ефективні технології менеджменту персоналу в організації у цілому незалежно від того, були вони запроваджені в головному офісі чи у філії [6].

До змін в управлінні персоналом, зумовлених глобалізацією світової економіки, варто ще віднести:

– зростаючу роль сектору послуг, що замінює виробничий сектор. Для того щоб утриматися на цьому ринку, якість послуг має бути незмінно високою незалежно від місця, де ця послуга надається. Отже, виникають додаткові вимоги до персоналу, залученому в цю сферу діяльності;

– підвищення кількості висококваліфікованих працівників;

– суттєвий притік у склад робочої сили жінок;

– збільшення кількості індивідів, які працюють «не в організації», а «на організації», іншими словами, зміщення фокусу по відношенню до праці, ціннісних орієнтацій найманого працівника;

– розмивання раніше чіткої межі між роботою й особистим життям, загострення проблеми work/lifebalance [7].

Отже, глобалізаційні процеси так чи інакше здійснюють безпосередній вплив на ефективність управління персоналом у будь-якій компанії світу. Особливо це стосується міжнародних компаній, які ведуть свою діяльність на світовому ринку в межах не однієї країни.

На виділення особливостей міжнародного управління персоналом перш за все впливають: культурні й економічні чинники, стиль та практика управління, відмінності ринків праці і трудових витрат, проблеми переміщення робочої сили, фактори відносин у промисловості, національна орієнтація і фактори контролю. Крім того, міжнародне управління персоналом характеризується більш різномірними функціями, високим ступенем залучення менеджерів у повсякденне життя персоналу, диференційованим підходом до підготовки менеджерів і більш значним впливом зовнішніх чинників.

Звідси, в умовах глобалізації підвищуються витрати на формування організаційної куль-

тури і розвиток людського капіталу, які, своєю чергою, підвищують конкурентоспроможність міжнародної компанії і стають основою успіху її стратегічного розвитку.

Оцінюючи загальний вплив глобалізації на управління персоналом як вітчизняних підприємств, так і філій міжнародних компаній, що ведуть свою діяльність на території України, варто відзначити, що вона має у цьому аспекті свої плюси та мінуси.

Компанія PricewaterhouseCoopers щорічно публікує результати своїх глобальних досліджень. Зокрема, результати опитування керівників найбільших компаній світу в рамках дослідження мобільності персоналу показали, що керівники по всьому світу відносять питання, пов'язані з управлінням персоналу, до числа найважливіших для своєї організації. При цьому ця ситуація актуальна й для України. У цілому було визначено вплив таких рушійних чинників, як демографічні проблеми, соціальні мережі, цифрові технології, глобальна мобільність, соціальна відповідальність та відмінності між поколіннями.

На рис. 1 представлено систему глобальних чинників впливу на процеси управління персоналом в Україні. Очевидно, що найбільш важливим чинником впливу на практику управління персоналом менеджери багатьох компаній світу вважають, насамперед, глобальні демографічні зміни.

У цілому всі ці чинники здійснюють вплив на діяльність у сфері управління персоналом незалежно від розміру компанії, галузі чи товарного обороту. Причому, вони тісно пов'язані між собою, і зміни в одному з них тягнуть за собою зміни в інших.

До того ж варто зазначити, що виявлені рушійні сили більшою мірою вплинуть на HR-процеси і меншою – на знання та навички, необхідні HR-професіоналам, на організацію роботи служби HR і ролі HR у цілому.

Серед глобальних тенденцій впливу на процеси управління персоналом в Україні більш суттєвими є такі:

1. Демографічні проблеми. Незважаючи на відмінності між українськими та міжнародними компаніями, демографічні проблеми – це найбільш вагомий чинник впливу на всі суб'єкти господарської діяльності, що ведуть свою діяльність на вітчизняному ринку.

Низький ріст чисельності населення в одних регіонах світу та її скорочення в інших призводять до різноманітних наслідків – від зміни економічної ситуації і дефіциту людських ресурсів до зміни загальних соціальних норм. Ця проблема актуальна не лише для більшості країн світу, а й для України. За останні 10 років чисельність населення України скоротилася майже на 4 млн, із 46, 2 млн у 2008 р. до 42,3 млн у 2018 р. [1; 2].

Так, за прогнозами ООН, населення України до 2050 р. зменшиться до 36,4 млн осіб [10].

У результаті компанії, що діють на території України, або ж ТНК, які планують виходити на

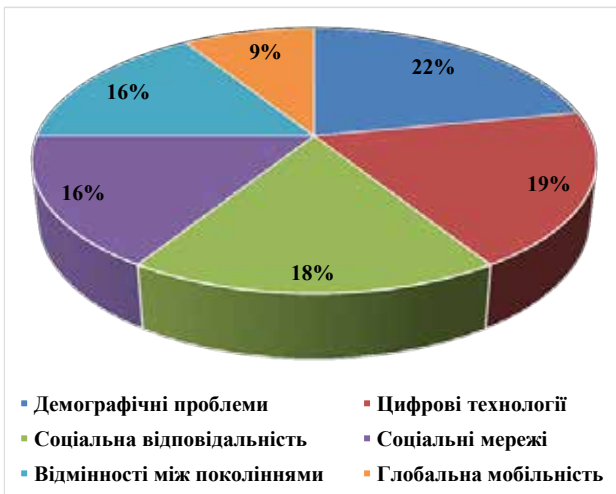


Рис. 1. Ступінь впливу рушійних сил, викликаних глобальними тенденціями, на практику управління персоналом в Україні [12]

український ринок у майбутньому, вже скоро можуть зіштовхнутися із загостренням проблеми нестачі кваліфікованого персоналу.

2. Зміни в глобальній економіці. Із погляду темпів економічного зростання «центр тяжіння» світової економіки змістився на ринки, що розвиваються. Звідси, очікується, що більшість ТНК буде розширювати чисельність своїх представників переважно в країнах з економікою, що розвивається, у тому числі і в Україні. Це, своєю чергою, призведе до зміни моделей ведення бізнесу в багатьох компаніях.

Рівень конкуренції буде рости, і знову-таки це виявлятиметься у боротьбі за висококваліфіковані кадри та в ще більшому інвестуванні капіталу компаніями у своїх співробітників [5].

3. Зміна клімату і дефіцит ресурсів. Дефіцит ресурсів і кліматичні зміни стають усе більш суттєвою загрозою для економіки. Очікується, що до 2030 р. ку попит на електроенергію виросте на 50%, до того ж очікується, що більше половини населення страждатиме від дефіциту питної води. Потреба в екологічно раціональних рішеннях може суперечити потребам у ресурсах, необхідних для стимулювання росту та забезпечення населення [12].

Через підвищення попиту на енергію в Україні та в усьому світі будуть створюватися нові робочі місця в таких сферах, як виробництво альтернативної енергії, нові технології, розроблення нової продукції, переробка сміття і використання вторинних ресурсів. Мільйони людей, зайнятих у сфері традиційної енергетики, і сама галузь у цілому піддадуться стрімкій реорганізації [5].

У цілому кліматичні зміни і дефіцит ресурсів ведуть до зміни як принципів ведення бізнесу, так і моделей поведінки та системи цінностей клієнтів і працівників, а також змінюють погляд на значення соціальної відповідальності бізнесу.

4. Прорив у сфері технологій. Українське суспільство буде й далі змінюватися під впливом мережі Інтернет, мобільних пристроїв, методів аналізу даних і хмарних технологій.

Технологічні досягнення і зростання темпів застосування цифрових технологій вплинуть на зміну специфіки організації робочих місць і дадуть змогу створити нові форми організації праці. Отже, вони допоможуть організувати віддалену роботу і створити віртуальні робочі групи, залучити додаткове число зарубіжних фахівців, які вважають за краще працювати у міжнародних проєктах, не переїжджаючи при цьому на постійне проживання в іншу країну, а також змінити методи роботи.

Доступ до систем та інформації дасть змогу керівництву компаній спростити й оптимізувати свої організаційні структури. Крім того, у міру того як технології та інновації сприятимуть створенню конкурентних переваг і підвищенню продуктивності в різних галузях і регіонах, на українському ринку з'являться нові конкуруючі сили [12].

Тож у цілому цифрові технології змінюють базові процеси, що лежать в основі управління персоналом. До таких процесів відносяться кадрове адміністрування, підбір персоналу, управління результативністю, навчання і розвиток, управління винагородою тощо.

Більше того, розкриваючи дане питання, неможливо не розглянути вплив міжнародної міграції робочої сили на практику управління персоналом в Україні. За статистичними даними, близько 4 млн українців, або 16% працездатного населення країни, – трудові мігранти [11].

Еміграція українців за кордон призводить до того, що національна економіка втрачає наймобільнішу і, як правило, найкращу частину трудових ресурсів. Це веде до старіння структури трудових ресурсів. Компаніям, що оперують на українському ринку, доведеться боротися за висококваліфіковані кадри та стимулювати заходи і проводити політику гальмування цього процесу [13].

Отже, глобалізація має як позитивний, так і негативний вплив на практику управління персоналом у компаніях, що ведуть свою діяльність в Україні.

До позитивного можна віднести насамперед той факт, що поширення цифрових технологій як один із проявів глобалізації сприяє не тільки зростанню ефективності виробництва, а й підвищенню комп'ютерної грамотності персоналу і, як наслідок, призводить до підвищення продуктивності їхньої праці. Водночас вона має й негативні наслідки. Глобальні демографічні проблеми, зокрема старіння нації та трудова міграція українців за кордон, призводять до нестачі кваліфікованих кадрів в Україні, що посилює боротьбу за кваліфікований персонал на ринку праці країни і призводить до пошуку інноваційних практик у цьому напрямі та все більших витрат на утримання й мотивацію персоналу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Загалом очевидно, що в умовах глобалізаційних процесів система управління будь-якої компанії світу зазнає суттєвого впливу, однак найбільш комплексно і глибоко даний вплив проявляється в міжнародних компаніях. Особливе значення у цьому питанні має крос-культурний чинник. Компанії повинні брати до уваги підхід, цінності, очікування, сприйняття і типову поведінку співробітників, що представляють різні культури. Успіх (або невдача) компаній на світовому ринку все більшою мірою визначається тим, чи вдалося їм створити ефективну систему управління персоналом, ліквідувати тертя у відносинах між співробітниками (керівниками і підлеглими) різних національностей, із різними культурними традиціями.

Практики управління персоналом в українських філіях МНК схожі із зарубіжними, що відображає концепцію глобальної стандартизації практик управління персоналом. Усе ж, як виявилось, глобальна стандартизація має низку

недоліків: зниження можливості філії відповісти тиску з боку материнської компанії; специфіка українського ринку праці суперечить деяким умовам глобальної стандартизації; потреби української філії можуть не відповідати можливостям у сфері управління персоналом, створеним у материнській компанії.

Окрім того, закордонним підрозділам міжнародних компаній доводиться вирішувати двоїсте завдання, спрямоване, з одного боку, на дотримання внутрішньокорпоративних норм поведінки, а з іншого – на використання правил інституційного середовища приймаючої країни. Тому будь-яка міжнародна компанія на певному етапі прагне вдатися до інтеграції практик управління персоналом, що реалізуються в країні базування і країні розміщення підрозділу. Процес цієї інтеграції досить складний і зазвичай складається з таких етапів: контроль над HR-операціями у філії; поступове результативне перенесення (трансфер) HR-практики з головної компанії в закордонний підрозділ; адаптація перенесеної практики з урахуванням вимог материнської компанії і місцевих умов.

У цілому очевидно, що для оптимального використання стратегії материнської компанії в галузі управління персоналом в українському підрозділі необхідно використовувати такі принципи: чітко регламентований механізм фінансової компенсації працівників, включаючи процедуру щорічного перегляду заробітної плати;

здійснення політики класифікації зайнятості у філії на основі глобальної системи грейдів; використання політики в галузі понаднормової праці, що базується на її нормуванні; локалізація політики виплати заробітної плати у філії з урахуванням місцевих умов і принципів; подальший розвиток практик навчання і розвитку персоналу за принципами материнської компанії.

Зважаючи на світовий досвід та сучасні глобальні тренди в управлінні персоналом із метою оптимізації й удосконалення політики управління персоналом в українських філіях міжнародних компаній слід забезпечити формування адекватної умовам ринку стратегії підбору і пошуку персоналу, тестування співробітників під час набору на *problem solving skills*, використання стратегії просування молодих спеціалістів; диверсифікація стимулів для працівника, виключення стимулювання, заснованого тільки на підвищенні окладу і поширенні практики нематеріальних винагород; розроблення механізму, що забезпечує участь працівників у власності компанії; встановлення комбінованої системи оплати праці; формування компенсаційних пакетів співробітників на базі їхніх індивідуальних переваг; виділення як пріоритету матеріального стимулювання співробітників компанії; формування резервного фонду, що передбачає в кризових умовах не масові звільнення співробітників, а їх переведення на інші підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. Чисельність населення на 1 січня 2009 року та середня за січень-грудень 2008 року. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn_u/kn1208_u.html (дата звернення: 13.01.2020).
2. Державна служба статистики України. Чисельність населення (за оцінкою) на 1 квітня 2018 року та середня чисельність у січні-березні 2018 року. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ds/kn/kn_u/kn0318_u.html (дата звернення: 13.01.2020).
3. Жданова М.Г. Особенности управления персоналом в условиях новой экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2013.
4. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.00.14. Москва : МГИМО МИД РФ, 2016. С. 39–41.
5. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення: 08.01.2020).
6. Максимова С.М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/108EVN214.pdf> (дата звернення: 30.12.2019).
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации : учебное пособие. Москва : Макс-Пресс, 2017. 142 с.
8. Приятельчук О.А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту фірми. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization* : international Scientific Conference. January 29, 2016. Klaipeda, 2016. P. 182–187.
9. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами : учебник. Москва : Проспект, 2016. 240 с.
10. УНІАН. Населення України може скоротитися на понад 6 млн осіб: ООН опублікувала прогнози демографів. URL: <https://health.unian.ua/country/2367360-kilkist-naseleण्या-ukrajini-moje-znizitsya-na-66-mln-osib-oon-opublikuvala-prognozi-demografiv.html> (дата звернення: 25.12.2019).
11. Центр економічної стратегії. Українці все частіше працюють за кордоном, але повертаються в Україну. URL: <http://ces.org.ua/ukraintsi-vse-chastishe-pratsiuut-za-kordonom/> (дата звернення: 10.01.2020).
12. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-global-ceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> (дата звернення: 15.01.2020).

13. Population Division. International Migration Report 2017 / Department of Economic and Social Affairs. United Nations. URL: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017.pdf> (дата звернення: 19.12.2019).
14. World Report 2014: Developing with jobs / International Labour Office. 2nd ed. rev. Geneva : ILO, 2014. P. 191.

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Chyselnist naselennia na 1 sichnia 2009 roku ta serednia za sichen-hruden 2008 roku. [State Statistics Service of Ukraine. Population as of January 1, 2009 and average for January – December 2008]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn_u/kn1208_u.html (accessed: 13.01.2020). (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Chyselnist naselennia na 1 kvitnya 2018 roku ta serednia za sichen-bereren 2018 roku. [State Statistics Service of Ukraine. Population (estimated) as of April 1, 2018 and average January-March 2018]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ds/kn/kn_u/kn0318_u.html (accessed: 13.01.2020). (in Ukrainian)
3. Zhdanova M.H. (2013) Osobennosti upravleniia personalom v usloviakh novoi ekonomyky: avtoref. dys. kand. ekon. nauk [Features of personnel management in the new economy: author. diss. cand. econom. of sciences]. Moscow: Plekhanov. (in Russian)
4. Konyina N.Iu. (2016) Konkurentosposobnost transnatsionalnykh korporatsyi v usloviakh hlobalyzatsyy: Avtoref. dyss. dokt. ekon. nauk – 08.00.14 [Competitiveness of multinational corporations in the conditions of globalization], pp. 39–41. Moscow: MHYMO. (in Russian)
5. Maibutnie rynku pratsi. Protystorstvo tendentsii, yaki budut formuvaty roboche seredovyshe v 2030 rotsi [The future of the labor market. Confronting the trends that will shape the work environment in 2030] / PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (accessed: 8.01.2020). (in Ukrainian)
6. Maksymova S.M. (2014) Osobennosti upravleniia chelovecheskymy resursamy v mezhdunarodnoi kompanii. [Features of human resources management in an international company]. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/108EVN214.pdf> (accessed: 30.12.2019). (in Russian)
7. Maslov V.Y. (2017) Stratehicheskoe upravleniie personalom v usloviakh hlobalyzatsyy: uchebnoe posobie [Strategic personnel management in the conditions of globalization: a textbook]. Lomonosov Moscow State University. Faculty of Global Processes. Moscow: Max Press, 2017. P. 142. (in Russian)
8. Pryaitelchuk O.A. (2016) Mistse liudskoho resursu v suchasni kontseptsii menedzhmentu firmy [Place of human resource in the modern concept of management of the firm] // *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization*: International Scientific Conference. January 29, 2016. Klaipeda, 2016. Pp. 182–187. (in Ukrainian)
9. Sokolova M.Y., Dementeva A.H. (2016) Upravleniie chelovecheskymy resursamy: Uchebnyk [Human Resources Management: Textbook]. Prospect Publishing House. (in Russian)
10. UNIAN. Naselennia Ukrainy mozhe skorotytsia na ponad 6 mln osib: OON opublikovala prohnozy demografiv [UNIAN. Ukraine's population could be reduced by more than 6 million people: the UN has released forecasts of demographers]. URL: <https://health.unian.ua/country/2367360-kilkist-naselennya-ukrajini-moje-zniziti-sya-na-66-mln-osib-oon-opublikovala-prognozi-demografiv.html> (accessed: 25.12.2019). (in Ukrainian)
11. Tsentr ekonomichnoi stratehii. Ukraintsi vse chastishe pratsiuut za kordonom, ale povertaiutsia v Ukrainu [Center for Economic Strategy. Increasingly, Ukrainians work abroad but are returning to Ukraine]. URL: <http://ces.org.ua/ukraintsi-vse-chastishe-pratsiuut-za-kordonom/> (accessed: 10.01.2020). (in Ukrainian)
12. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey / PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-global-ceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> (accessed: 15.01.2020).
13. Population Division. International Migration Report 2017 / Department of Economic and Social Affairs. United Nations URL: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017.pdf> (дата звернення: 19.12.2019).
14. World Report 2014: Developing with jobs / International Labour Office. 2nd ed. rev. Geneva: ILO, 2014. P. 191.