

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет міжнародної економіки і менеджменту  
Кафедра міжнародного менеджменту

Освітньо-професійна програма      «Міжнародний бізнес»  
галузь знань                              07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність                            076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Спеціалізація                            «Міжнародний бізнес»

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ  
КОРПОРАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ КРМГ)

(повна назва теми згідно з наказом про затвердження тем кваліфікаційних магістерських робіт)

здобувача

Крукаускайте Д.  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доц.. Омельченко Роман Володимирович  
(науковий ступінь, учене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти**

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

М.О.Бурмака

**Київ 2022**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	6
1.1.Суть та загальна характеристика управління персоналом міжнародних корпорацій.....	6
1.2.Види та форми управління персоналом міжнародних корпорацій .....	14
1.3.Методичні аспекти аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій.....	22
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ.....	29
2.1. Управління персоналом в міжнародних корпораціях в умовах пандемії COVID-19.....	29
2.2. Новітні технології управління персоналом міжнародних корпорацій.....	37
2.3.Оцінка механізмів управління персоналом в KPMG.....	44
РОЗДІЛ 3.КЛЮЧОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	51
3.1.Вектори оптимізації мотивації персоналу міжнародних корпорацій.....	51
3.2.Стратегія розвитку контролю персоналу міжнародних корпорацій.....	57
3.3. Напрямки розвитку підходів менеджменту персоналу в KPMG.....	69
ВИСНОВКИ .....	75
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

Поступальний розвиток персоналу в ТНК вимагає постійної діагностики та управління процесами формування, мотивації, контролю за ефективністю використання кадрового ресурсу компаній. В глобальних умовах особливості управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій посилюються за рахунок крос-культурних відмінностей, використання персоналу з різних країн, різного рівня підготовки персоналу, диференційованих методів до його добору, навчання, мотивації та контролю. Дані аспекти забезпечують ріст актуальності поглибленого вивчення особливостей та векторів управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій.

Питання управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій розглядала великі кількість науковців, зокрема, Н. Р. Аблязова, С. Г. Козловська, Г. О. Бак, О. В. Балуєва, Г. В. Снопенко, М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, О. С. Мантур-Чубата, В.М. Гриньова, І.А. Грузіна, О. А. Даниленко, О. А. Довгаль, Ю. М. Панкова, Н. І. Дуляба, К. С. Озарчук, І. О. Іртищева, А. Б. Трушлякова, А. Б. Трунін, Н. П. Тубальцева, Є. В. Шарова, А. О. Коваленко, В. В. Гриненко, В. В. Корольков, Д. О. Бабенко, П. О. Куцик, О. І. Ковтун, Г. І. Башнянин та інші. В той же час малодослідженими є аспекти управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій в умовах діджиталізації глобального бізнесу.

Метою роботи є систематизація теоретичних, методичних та практичних особливостей управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій з метою пошуку векторів його оптимізації.

Завданнями роботи є:

- узагальнити суть та загальну характеристику управління персоналом міжнародних корпорацій;
- дослідити види та форми управління персоналом міжнародних корпорацій;

- навести методичні аспекти аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій;
- діагностувати загальну характеристику управління персоналом в міжнародних корпораціях;
- виявити новітні технології управління персоналом міжнародних корпорацій;
- провести оцінку механізмів управління персоналом в KPMG;
- визначити вектори оптимізації мотивації персоналу міжнародних корпорацій;
- розробити стратегію розвитку контролю персоналу міжнародних корпорацій;
- провести аналіз сучасних підходів менеджменту персоналу міжнародних корпорацій.

Об'єктом роботи є економічні відносини, що реалізуються в рамках управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій.

Предметом роботи є управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій.

Методи роботи. В роботі використано методи: аналізу та синтезу – стосовно узагальнення суті та загальної характеристики управління персоналом міжнародних корпорацій; індукції та дедукції – стосовно дослідження видів та форм управління персоналом міжнародних корпорацій; узагальнення та систематизації - відносно методичних аспектів аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій; описовий – стосовно діагностики загальної характеристики управління персоналом в міжнародних корпораціях; прогнозування – в рамках розробки стратегій розвитку контролю персоналу міжнародних корпорацій; статистичного та фінансового аналізу – відносно оцінки механізмів управління персоналом в KPMG та аналізу сучасних підходів менеджменту персоналу міжнародних корпорацій.

Для написання дослідження було використано розробки вітчизняних та закордонних науковців у сфері управління розвитком персоналу міжнародних

корпорацій; аналітичні та статистичні дані, дані фінансової звітності ТНК, розрахунки автора.

Практичні результати роботи можуть бути використані для оптимізації векторів та процесів управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

#### **1.1. Суть та загальна характеристика управління персоналом міжнародних корпорацій**

Сучасний розвиток глобального бізнесу вимагає побудови та реалізації ефективної та гнучкої політики управління персоналом міжнародних корпорацій, що обумовлено не лише глобальними обсягами діяльності ТНК, але й різними крос-культурними та управлінськими практиками управління персоналом, його навиками та методами розвитку. Таким чином, актуальним є розгляд сутності та загальної характеристики управління персоналом міжнародних корпорацій, оскільки єдиного наукового трактування даного поняття ще не існує.

Кваліфікована робоча сила покладається на висококваліфікованих/освічених людей, які надають послуги в широкому діапазоні секторів, як працівники в корпоративному середовищі, так і як фрілансери. Оскільки все більше людей у всьому світі досягають рівня вищої освіти, пропозиція кваліфікованих фахівців, особливо в таких галузях, як право та архітектура, неухильно збільшується в останні роки. Узгодити попит і пропозицію не завжди легко, і з цієї причини, серед іншого, багато кваліфікованих фахівців виїжджають за кордон, щоб шукати кращі перспективи роботи та можливості розвитку. Оскільки кваліфікована праця покладається на знання, працівників необхідно регулярно навчати, щоб бути в курсі сучасних тенденцій та нових технологій, навчання та розвиток мають вирішальне значення. Компанії та окремі особи інвестують значні кошти, щоб покращити себе та своїх співробітників [64].

В даний час різні науковці трактують поняття управління персоналом міжнародних корпорацій з точки зору як системного, так і функціональних підходів, зокрема, як сукупності інструментів планування, добору, навчання, мотивації, підвищення кваліфікації, контролю за персоналом з точки зору функціонального підходу, а з точки зору системного підходу поняття управління персоналом міжнародних корпорацій можна трактувати як систему методів, інструментів, форм та прийомів по організації розвитку кадрового потенціалу на рівні міжнародних корпорацій [11].

Невизначеність та занепокоєння щодо економічної ситуації та збереження конкурентоспроможності у світовій економіці висувають високі вимоги до компаній у всьому світі та системи управління персоналом міжнародних корпорацій. Загальновідомо, що сьогодні успіх компанії все більше залежить від якісного управління людським капіталом міжнародних корпорацій. З глобалізацією та технологічним прогресом міжнародні корпорації постійно змінюються. Людські ресурси та потенціал, яким вони володіють, є ключовими чинниками успіху організації.

Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях є стратегічним вектором функціональної діяльності. Менеджери з персоналу міжнародних корпорацій вже давно намагаються переконати вище керівництво, що їхня роль полягає не тільки в управлінні персональними даними співробітників і в забезпеченні адміністрування всього робочого циклу міжнародних корпорацій, починаючи від планування, набору, розвитку, оцінки та винагороди до оприлюднення їх, але ще їхня роль полягає в тому, щоб працювати для стратегії компанії [5].

Людські ресурси міжнародних корпорацій є найдинамічнішим, найкреативнішим і найціннішим фактором серед усіх факторів продуктивності. Це «перший ресурс» для зростання групи, а інший комплекс ресурсів міжнародних корпорацій не може функціонувати без людських ресурсів. Відновлення бізнесу міжнародних корпорацій не може відбутися без працівників. HR міжнародних корпорацій відіграє стратегічну роль у сприянні

довіреному та підготовленому керівництву в організації, щоб допомогти запевнити співробітників у їх безпеці. Сучасні наукові дослідження підкреслюють залежність великих або малих фірм від важливості навичок і здібностей робочої сили для досягнення успіху та зростання. Ніколи раніше кризове управління не було таким важливим [1].

Як показали останні події, бізнес-спільнота вразлива до збоїв, а кризові події продовжують становити значну загрозу для організацій. Інші серйозні події, такі як фінансовий збій через погане управління бізнесом, кіберзлочинність, нестача робочої сили, флуктуація, втрата приватної та конфіденційної інформації, шахрайство, втрата матеріалів, втрата ключових керівників і персоналу, а також корупція, призводять до значної шкоди та втрати міжнародних корпорацій [8].

ТНК повинна бути готова до кризових ситуацій перед обличчям зростаючих загроз. Управління персоналом міжнародних корпорацій є ключовою стратегічною функцією в організаціях, де людські ресурси розглядаються як актив, а не як мінімізовані витрати. Майже кожна міжнародна корпорація має свій життєвий цикл, і лише частина компаній тривалий час займає перше місце. Сучасне підприємство стикається з великою кількістю факторів, які можуть поставити під загрозу його стабільність. Найчастіше це макроекономічні фактори. Як тільки міжнародна корпорація потрапляє в кризу, настає момент вирішальних рішень щодо того, як буде розвиватися криза [2].

Відділ управління людським потенціалом міжнародних корпорацій, як правило, є першим відділом, який швидко заощаджує гроші під час корпоративної кризи. Швидким способом скорочення витрат можуть стати призупинення різних виплат працівникам міжнародних корпорацій, внесків, скасування корпоративних заходів, реструктуризація робочих місць і, на жаль, часто скорочення кількості працівників. Однак це рішення не завжди може бути правильним, оскільки це може спричинити, наприклад, втрату ключових співробітників, яку важко замінити, що вплине на конкурентоспроможність компанії [34].



По-перше, людський капітал міжнародних корпорацій може бути «одним із головних визначальних факторів у перетворенні спаду в довгострокову стійкість та успіх організації». На цьому етапі відділ кадрів міжнародних корпорацій може і повинен відігравати ключову роль в управлінні будь-якими змінами в міжнародних корпораціях. Управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій може запропонувати аналітичну допомогу та поради, попередити проблеми, пов'язані з людьми, а також передбачити та вирішувати проблеми, пов'язані з людьми, перш ніж вони стануть серйозними. У нього є унікальний шанс використати свої знання не лише про основні якості співробітників міжнародних корпорацій, а й про інструменти та заходи, щоб запобігти втраті компанією цих ключових співробітників. Ці співробітники можуть допомогти компаніям впоратися з економічними, фінансовими, виробничими, організаційними та іншими проблемами сьогодення та майбутніх часів, готуючи їх до періоду зростання.

Еволюція суспільства принесла нові системи та технології, які створюють нові ризики. Масштабне дослідження практики управління персоналом у понад 200 міжнародних корпорацій, проведене після фінансової кризи 2008 р., свідчить про наступне: трьома найбільш цитованими змінами безпосередньо в результаті кризи були скорочення міжнародних поїздок (70 %), скорочення набору (60 %) та зменшення витрат на навчання та розвиток (51 %). Закриття сайтів, офшоринг та аутсорсинг були набагато рідше (менше 20 % вказали на це). Ключове розуміння відсутності стратегії управління персоналом серед компаній, які зосереджуються виключно на зниженні витрат, може стати критичною слабкістю міжнародних корпорацій. В той же час мінімізацію витрат необхідно поєднувати зі стратегіями для просування інновацій та підвищення якості продукції та послуг міжнародних корпорацій.

Комунікація та розкриття інформації в міжнародних корпораціях вважалися найефективнішою практикою управління персоналом для допомоги організаціям у боротьбі з рецесією. Однак доказів фактичної залученості чи

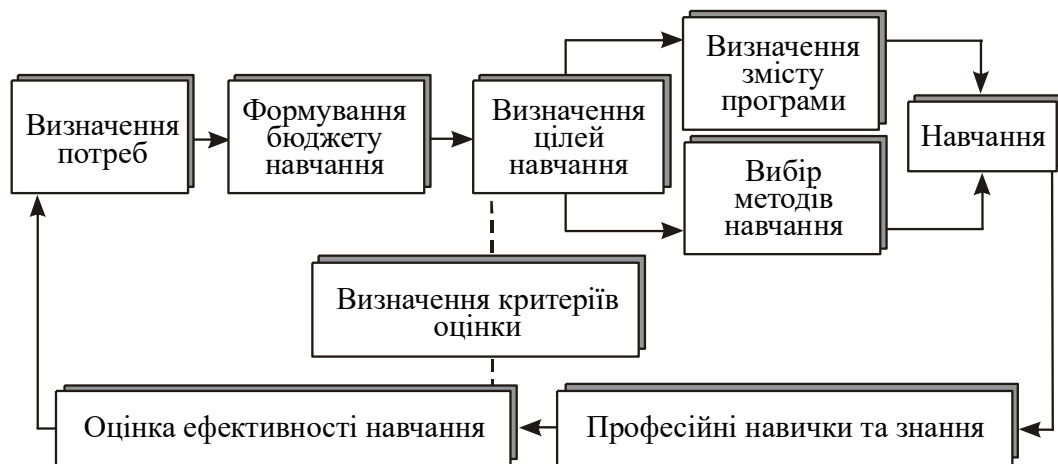
участі співробітників міжнародних корпорацій, як прямими, так і непрямими, не було [8].

Коли настає криза, найпоширеніші звільнення персоналу міжнародних корпорацій можуть не відбуватися автоматично. Звичайно, це залежить від типу кризи. Економічний спад або відсутність попиту ідеально підходить для вирішення шляхом зміни бізнес-моделі, інновацій продукту, процесів або інвестицій в технології міжнародних корпорацій. Таким чином, звільнення повинно відбуватися лише після того, як усі інші варіанти будуть вичерпані.

У зв'язку з можливими звільненнями, персонал міжнародних корпорацій слід проаналізувати всередині організації. Серед найбільш часто цитованих аргументів для аутсорсингу є зниження витрат для міжнародних корпорацій. При збереженні ідентичних або покращених послуг міжнародних корпорацій передбачається, що поточні внутрішні витрати перевищують очікувані витрати на закупівлю послуг ззовні [12].

Таким чином, стратегічні частини управління міжнародних корпорацій повинні залишатися під контролем компанії, тоді як адміністративні та транзакційні функції, швидше за все, будуть успішно передані на аутсорсинг. Проблеми людських ресурсів міжнародних корпорацій, такі як програми допомоги співробітникам і планування наступності (кар'єрного росту та створення кадрового резерву), тепер є центральними характеристиками бізнес-планів на випадок непередбачених обставин.

Зараз важливо, щоб організація була готова до надзвичайних ситуацій. Це означає наявність планів міжнародних корпорацій на випадок надзвичайних ситуацій, кризових менеджерів у складі вищого керівництва міжнародних корпорацій та регулярне навчання співробітників [17]. Процес професійного навчання персоналу міжнародних корпорацій наведено на рис. 1.1. Процес професійного навчання персоналу міжнародних корпорацій вказує на потребу постійного відслідковування ефективності персоналу та прийняття рішення про критерії оцінки та вектори навчання, що стане основою для коригування кадрового потенціалу ТНК [21].



**Рис. 1.1. Процес професійного навчання персоналу міжнародних корпорацій [20]**

Сфера діяльності людських ресурсів міжнародних корпорацій дуже широка і багатогранна. З цієї причини, коли говорять про людські ресурси, говорять про управління міжнародних корпорацій, щоб посилити ідею взаємозв'язку та інтеграції між різними функціями, які воно включає. Для всієї організації, оскільки він охоплює всі рішення та дії, пов'язані з взаємовідносинами між працівниками та міжнародними корпораціями. Хоча рішення вищих органів компанії завжди стосуються співробітників міжнародних корпорацій, саме з людських ресурсів плануються та встановлюються орієнтири для їх виконання [5].

З цієї причини, в тій мірі, в якій кадровий менеджмент та управління кадрів будуть близькими та узгодженими у своїх підходах, впроваджені дії будуть узгоджені та сприятиме досягненню організаційних цілей. Управління людськими ресурсами має здійснюватися з ініціативним підходом: дії, які пропонуються з боку людських ресурсів, повинні передбачати проблеми і труднощі, які можуть виникнути в майбутньому, і відповідати потребам, що випливають із стратегічних планів міжнародних корпорацій. У цьому сенсі цілі людських ресурсів залежать від цілей міжнародних корпорацій (хоча для їх встановлення компанія також повинна мати умови, отримані від команди працівників).

Відділ кадрів міжнародних корпорацій повинен завжди пропонувати компанії необхідні людські ресурси та з необхідними компетенціями, щоб компанія могла досягти поставлених цілей. Щоб управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій було таким стратегічним, воно повинно бути орієнтованим на довгострокову перспективу та взаємопов'язаним з іншими організаційними процесами. Крім того, це вимагає залучення лінії до впровадження керівних принципів людських ресурсів (щодо відбору, навчання, оцінки, винагороди) у всій організації. Функція ієрархічних менеджерів міжнародних корпорацій полягає в тому, щоб впроваджувати ці кадрові процеси у відповідних сферах відповідальності, залишаючи відповідальність відділу кадрів консультувати та контролювати це впровадження [23].

Загалом, не вдаючись у теоретичні аспекти, еволюція функції людських ресурсів та управління персоналом міжнародних корпорацій проходила за такими етапами:

- Адміністративний етап. Цей етап триває до кінця 1940-х рр. і характеризується чіткою орієнтацією на підвищення продуктивності. Він відзначається дисциплінованістю і контролем роботи і являє собою принципово бюрократичний підхід.

- Етап менеджменту. У 1950-х рр. припускали важливість психологічних та соціологічних аспектів діяльності людей у робочому середовищі. Впроваджується застосування методик виробничої психології в управлінні людськими ресурсами (оплата праці, підбір, оцінка роботи тощо). Цей етап також називають «людськими відносинами».

- Стадія розвитку. Працівники розглядаються як основа компанії та як ресурси, які необхідно покращувати. Вони говорять про спілкування, участь, мотивацію тощо. Стадія розвитку зустрічається в 70-х рр. в Європі. Це етап «організаційного розвитку». У цей час також почали впроваджувати колективно-договірну техніку і набув великого розквіту правовий і трудовий аспект (є автори, які відносять цю стадію до стадії трудових відносин).

- Стадія стратегічної обізнаності з 80-х рр. стратегія компанії враховується при розробці кадрової політики і, у свою чергу, для визначення цієї стратегії враховується інформація, що стосується людських ресурсів [14].

На основі узагальнення сутності та загальної характеристики управління персоналом міжнародних корпорацій встановлено, що під даним поняттям можна розуміти системний процес планування, організації, управління, мотивації та контролю персоналу міжнародних корпорацій з урахуванням диференційованого інструментарію його залучення та використання в різних крос-культурних середовищах та глобального характеру ведення економічної діяльності ТНК. Основна мета політики управління персоналом міжнародних корпорацій полягає в тому, щоб надати керівникам і персоналу структуру, яка підтримує та заохочує до розвитку всього персоналу відповідно до виконання корпоративного плану та цілей департаменту, узгоджених під час річного планування та бюджетного циклу.

Надаються чіткі інструкції для підтримки досягнення наступних цілей управління персоналом міжнародних корпорацій: розвиток персоналу, ґрунтується на його стратегічних цілях та оперативних вимогах, беручи до уваги потреби людей і, якщо можливо, кар'єрні прагнення персоналу, а також успіх їхніх відділів; департаменти працюють разом з командою навчання та розвитку, щоб розробити скоординований підхід до планування розвитку персоналу, максимізуючи використання наявних ресурсів; лідери та менеджери отримують навички, знання та компетенції, необхідні для роботи у партнерстві зі своїм персоналом, щоб підтримувати їх постійний розвиток; усім співробітникам підтримуються та заохочуються здобувати та розвивати відповідні знання, навички та компетенції, щоб покращити свою роботу на поточній посаді та, якщо вони залучені до планування наступності.

## 1.2. Види та форми управління персоналом міжнародних корпорацій

Аналіз наукових підходів до розгляду сутності та загальної характеристики управління персоналом міжнародних корпорацій вказує на можливість розгляду видів та форм або форми управління персоналом таких компаній. Найбільш важливими факторами вибору видів та форм або форми управління персоналом міжнародних корпорацій є глобальний характер бізнесу, диференціація в практиках менеджменту в різних країнах, великий обсяг персоналу.

Метою будь-якої організації є отримання персоналу, який належним чином працює в ній, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Процес відбору полягає в отриманні інформації з метою оцінки та рішення, кого слід прийняти на конкретну роботу. Відбір може бути визначений фокусом або орієнтацією компанії (етноцентрична, поліцентрична, регоцентрична та геоцентрична). Підсистеми управління персоналом міжнародних корпорацій наведено на рис. 1.2.

Незважаючи на це, відбір може здійснюватися шляхом зовнішнього найму, в якому агентство відповідає за вибір потрібної особи або шляхом внутрішнього відбору, за допомогою якого можна уникнути ризику вибору невідповідної особи та вигідного інвестування людського капіталу [18].

Для визначення успіху міжнародної мобільності вивчається багато змінних, серед них: технічні можливості персоналу, міжкультурні здібності, сімейні обставини, вимоги країни чи її культури, мови та вимоги багатонаціональних. Ці фактори в більшій чи меншій мірі вплинуть на успішність виконання завдання і, звісно, на інтеграцію на новому місці. Завдяки знанням цих факторів багатонаціональна компанія буде знати, з якими аспектами важливо мати справу, щоб вибрати найбільш підходящу людину, не тільки через їхні технічні навички, але й тому, що їхня інтеграція буде більшою, ніж у тих осіб, які не мають певних характеристик. [31].



Рис. 1.2. Підсистеми управління персоналом міжнародних корпорацій

Підсистеми управління персоналом міжнародних корпорацій базуються на повному ланцюгу створення доданої вартості за рахунок використання кадрового потенціалу бізнесу, а саме включають умови праці, трудові відносини, кадровий облік, маркетинг та планування персоналу, розвиток трудового потенціалу, коригування організаційних структур, створення соціальної інфраструктури та корпоративної соціальної відповідальності, стимулювання праці [38].

Для управління людськими ресурсами організації мають у своїй структурі відділ людських ресурсів, який є одним із стовпів, на які компанія спирається, щоб мати можливість визначити та консолідувати себе в області, де вона позиціонує свої продукти чи послуги. ; З цієї причини цей відділ повинен складатися з компетентних фахівців, експертів з адміністрування та бути здатним виконувати такі завдання, як:

- використання адекватних процедур для залучення людських талантів, які надають якісні продукти та послуги завдяки своїм навичкам, що дозволяють ширше відкрити компанію. Для цього використовується набір операцій, які мають тенденцію залучити потенційно кваліфікованих кандидатів, здатних зайняти посади в організації.

- правильне поводження з конфіденційною інформацією кожного співробітника, де інформація, яка ідентифікує як компанію, так і її учасників, ефективно захищена.

- хороше адміністрування систем нарахування заробітної плати, де персонал має легкий доступ до пільг, квитанцій із заробітної плати, винагород, ануїтетів, відпусток відповідно до часу роботи в компанії.

- управління конфліктами дозволить кожному співробітнику мати впевненість у тому, що їхні проблеми чи конфлікти знайдуть відповідь там, де будуть знайдені справедливі рішення.

- управління внутрішньою комунікацією, здатне поширювати політику, філософію та всю інституційну ідентичність, не нехтуючи всією інформацією, яка приносить користь кожному співробітнику;



- навчання та підвищення кваліфікації кожного працівника;
- виконання адекватних систем щодо надання послуг на користь співробітників;
- існування системи, плани та засоби, здатні впоратися з будь-яким типом надзвичайних ситуацій;
- утримувати обладнання та інструменти в оптимальних умовах, щоб працівник міг безпечно виконувати свою діяльність [17].

Крім того, в його сферу входять такі аспекти, як підбір і відбір, винагорода, соціальні виплати, гігієна та безпека на роботі, організаційний розвиток, навчання та розвиток персоналу, трудові відносини, системи баз даних та інформації, аудит:

- підбір персоналу – це дві фази одного і того ж процесу: отримання людських ресурсів для організації. Набір – це роз’яснювальна робота, виклик, увага, збільшення вступної активності; отже, це позитивна й приваблива діяльність. Тоді як відбір є діяльністю порівняння або протистояння, вибору і рішення, вхідного фільтра, класифікації і, отже, обмеження;

- процес відбору персоналу починається з визначення параметрів, необхідних для заміщення вакантної посади, відповідно до цілей компанії та політики та програм, що гарантують залучення відповідного персоналу; на цих підставах відбираються кандидати. Під час цього процесу збирається інформація про кандидатів на роботу; а також визначення того, хто буде прийнятий на роботу, відповідно до характеристик, які вони повинні відповідати посаді, таким чином, гарантується наявність працівників, здатних підтримувати або підвищувати ефективність організації;

- компенсація виплачується заробітною платою; його функція — забезпечити належну грошову винагороду за надану працівником послугу;

- соціальні пільги — це ті зручності, зручності, переваги та послуги, які компанії пропонують своїм співробітникам, які повністю або частково фінансуються цією організацією. Його функція полягає в тому, щоб

підтримувати або збільшувати робочу силу для того, щоб задовольнити рівень якості та виробництва [7];

- гігієна та безпека праці – це два тісно пов'язані види діяльності, спрямовані на збереження особистих і матеріальних умов праці, з метою сприяння фізичному, психічному та соціальному благополуччю працівників;

- організаційний розвиток базується на концепціях і методах поведінкової науки та досліджень організації бізнесу. Його роль полягає в тому, щоб підвищити довгострокову ефективність компанії шляхом конструктивного втручання в процеси та структуру організацій;

- підготовка та розвиток персоналу – це сфера, яка відповідає за навчання в короткостроковій перспективі обіймів посади компанії, а також забезпечення її співробітників програмами підвищення рівня знань та досвіду компанії. посаду або роботу, що збагачує їхню продуктивність і дозволяє підвищити якість процесів продуктивності компанії;

- трудові відносини ґрунтуються на політиці організації, перед профспілками, взято як представники побажань, прагнень і потреб працівників. Його мета — вирішити конфлікт між капіталом і працею шляхом розумних політичних переговорів;

- бази даних та інформаційні системи являють собою елементи та технологічні інструменти, інтегровані апаратним забезпеченням, мікрокомп'ютерами, Інтернетом тощо, а також програмним забезпеченням, операційними системами, професійними програмами, що стосуються роботи бізнесу, які дозволяють збирати, обробляти, зберігати, захищати та розкривати інформацію, пов'язану з компанією таким чином, щоб залучені роботодавці могли планувати, приймати рішення та контролювати роботу своїх співробітників;

- аудит є важливим і вирішальним фактором для життя компанії, через нього аналізується політика, практика персоналу та оцінка його діяльності; виявлення практик та умов, які є шкідливими для бізнес-організації або які не

виправдовують їх вартість, а також практики та умов, які необхідно посилити [7].

Для виконання цих завдань та аспектів управління людськими ресурсами потребує систематичного планування, виконання та контролю; а також підтримувати постійний зв'язок з ключовим персоналом, здатним просувати вдосконалення або ініціативи, які дозволяють використовувати наявні ресурси [30]. Цілі відділу кадрів впливають із цілей, які ставить перед собою компанія. Метою цього відділу є наймання та переміщення персоналу, ведення звітності та управління зарплатами та виплатами; З цієї точки зору їх роль зводиться до технічних і бюрократичних аспектів. Головною метою ефективного управління персоналом є «підбір висококваліфікованого персоналу, мається на увазі, що це комплекс заходів і завдань, тобто виконання цілей компанії, які є створення прибутковості та/або успіху того ж самого, для цього він повинен застосовувати програми з управління людськими ресурсами, навчання, семінари, підкріплення та інформування про конкуренцію на ринку праці». Загальна або головна мета управління людськими ресурсами — «підвищити продуктивний внесок персоналу в організацію, щоб вони відповідали зі стратегічної, етичної та соціальної точки зору» [55]. Беручи до уваги ці підходи, на нашу взаємодоповнювальну думку, можна сказати, що мета ефективного управління персоналом полягає в тому, щоб гарантувати такі адміністративні аспекти, як комплектація робочої сили, переведення, заробітна плата, виплати працівникам, створення відповідного організаційного клімату, який сприяє продуктивності та етична та соціальна відповідальність працівників с

Аналогічно, цілями ефективного управління персоналом є:

- створювати, підтримувати та розвивати контингент людських ресурсів з навичками та мотивацією для досягнення цілей організації;
- розробка організаційних умов застосування, виконання повного задоволення людських ресурсів та досягнення індивідуальних цілей;

- досягнення ефективності та результативності за допомогою наявних людських ресурсів;
- сприяння успіху компанії;
- відповідь етично та соціально на виклики, які ставить суспільство загалом, і максимально зменшуйте негативну напругу чи вимоги, які суспільство може висувати до організації;
- підтримка прагнення членів компанії;
- виконання юридичних зобов'язань;
- перепроєктування корпоративної функції людських ресурсів, щоб перетворити її на консультацію для керівництва компанії з питань найму, навчання, управління, компенсації, збереження та розвитку людських активів організації [13].

Стосовно цих цілей ефективного управління персоналом має виконувати групу функцій, спрямованих на забезпечення необхідних умов для досягнення цілей компанії. Ефективне управління персоналом – це, по суті, послуги; їх функції різняться залежно від типу організації; але є деякі істотні, це:

- допомагати та надавати послуги організації, її керівникам, керівникам та співробітникам;
- описує обов'язки, які визначають кожну посаду, і характеристики, якими повинна володіти особа, яка її обіймає;
- підбирає правильний персонал для кожної посади;
- оцінює роботу персоналу, сприяючи розвитку лідерства;
- навчає та розвиває програми, курси та заходи, засновані на вдосконаленні знань працівників;
- надає психологічну допомогу своїм співробітникам, щоб підтримувати між ними гармонію, а також шукати вирішення конфліктів, що виникають між ними;
- слідкує за перевагами співробітників;

- розповсюджує нові або переглянуті кадрові політики та процедури серед усіх співробітників за допомогою інформаційних бюлетенів, зустрічей, меморандумів або особистих контактів;

- контролює адміністрування тестових програм;

- розвиває професійну діяльність на основі компетенцій;

- гарантує різноманітність на робочому місці, щоб компанія досягла успіху на різних національних та глобальних ринках [19].

Також до видів та форм управління персоналом міжнародних корпорацій можна додати :

- визначити та розвинути необхідні компетенції для підтримки бізнесу.

Бізнес-функція також відповідає за моніторинг прогресу бізнесу;

- розвивати виконавчий талант. Гарантія заміни керівників, планування змін. Відповідальність за системи, які визначають і розвивають персонал з найбільшим потенціалом, навчаючи його разом з нинішніми керівниками для досягнення поточних і майбутніх бізнес-цілей;

- реалізувати ініціатив з навчання та розвитку на підтримку культури, цінностей та спільних принципів діяльності;

- розробити моделі оцінки та оплати праці працівників. Відділ кадрів компанії визначає бізнес-моделі для найму, оцінювання та оцінки працівників;

- розробити та впроваджувати політики та програм управління продуктивністю та компенсаціями, які будуть використовуватися в усіх операційних компаніях [18].

З іншого боку, в рамках функцій ефективного управління персоналом має на меті навчання та розробку програм, курсів та заходів, які базуються на вдосконаленні знань персоналу; а також розвиток таланту керівника, щоб гарантувати заміну, аспекти, пов'язані з управлінням людськими талантами, що в даний час, в епоху знань, є важливим для успіху на ринку [13].

Узагальнення наукових підходів до розгляду видів та форм форми управління персоналом міжнародних корпорацій вказує на використання як класичних методів планування, організації, управління, мотивації та контролю

персоналу міжнародних корпорацій, так і впровадження новітніх форм зайнятості, організація дистанційної роботи, використання штучного інтелекту в процесі навчання персоналу, грейдування оплати праці в рамках мотивації та діджиталізація процесів контролю за персоналом. Розвиток персоналу стосується всіх політик, практик і процедур, які використовуються для розвитку знань, навичок і компетенцій персоналу для підвищення ефективності та ефективності як особи, так і бізнесу. Розвиток персоналу охоплює всі форми діяльності з розвитку, включаючи особисте навчання, електронне навчання, внутрішні або зовнішні курси, семінари, моніторинг роботи та запланований досвід. Слід прагнути підтримувати окремих людей різноманітними засобами в рамках переважних бюджетних коштів та визначених потреб бізнесу.

### **1.3.Методичні аспекти аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій**

Систематизація наукових підходів до розгляду видів та форм форми управління персоналом міжнародних корпорацій вказує на актуальні аспекти узагальнення методичних підходів до аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій. Розгляд різноманітних методичних підходів до аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій дає змогу більш ефективно імплементувати провідний світовий досвід з однієї філії міжнародних корпорацій до іншої, а також переймати та впроваджувати країновий досвід управління персоналом міжнародних корпорацій.

Розвиток міжнародного менеджменту людських ресурсів, у тому числі посади міжнародних кадрових відділів, є результатом процесу глобалізації. Робота в міжнародному середовищі вимоглива і вимагає співпраці людей різних культур. Місцева політика, яка використовується у вітчизняних компаніях, змінює свій формат і стає все більш міжнародною [3].

Ще один аспект, у якому натякають на зміну і який суперечить багатьом домінуючим або модним тенденціям на практиці та в управлінській літературі, — це ті підходи, які пов'язують аналіз ефективності з підвищенням заробітної плати. Ця практика не мала б нічого поганого, якби ми могли гарантувати дві речі: точність і справедливість вимірювання, тобто в судженні під час оцінки, і, по-друге, якби ми могли гарантувати, що хороші результати можна віднести виключно до доброї чи поганої волі та наявності чи відсутності прихильності оцінюваного працівника. На нашу думку, коли ця залежність встановлюється між підвищенням заробітної плати та оцінкою чи аналізом роботи, останній процес серйозно спотворюється, через дію, до якої підштовхують обидві сторони: обидва, хто оцінює і хто оцінюється [10].

Якщо аналіз ефективності пов'язаний або пов'язаний з підвищенням заробітної плати, яке в нашому середовищі через інфляційну економіку є скоріше коригуванням заробітної плати, ніж реальним підвищенням, бос буде схильний використовувати аналіз ефективності більше як винагороду або нагорода, покарання, ніж як об'єктивний механізм визначення сильних і слабких сторін діяльності співробітника, щоб підтримати першу і виправити другу. З іншого боку, тих, кого оцінюють, не дуже цікавить той факт, що процес є об'єктивним, оскільки від них буде залежати, зароблять вони більше чи менше; Тому, як і очікувалося, працівник буде прагнути маніпулювати процесом для досягнення більшого зростання, що передбачає приховування помилок і невдач, а також збільшення своїх досягнень і випадково звинувачувати інших у невдачах, які вони намагаються приписувати.

Єдиний природний зв'язок аналізу ефективності — це, подивіться на очевидне, з підвищенням ефективності, що передбачає зобов'язання як з боку оцінюваного працівника, так і з боку його керівника, а через них — і організації в цілому. У випадку оцінюваного працівника це можуть бути такі зобов'язання, як навчання, оновлення або розвиток нових установок, цінностей, звичок і дій. А з боку керівника та організації це можуть бути зобов'язання,

пов'язані з розподілом ресурсів, можливостями навчання чи іншою підтримкою, необхідною для покращення роботи співробітника.

В сучасній літературі і в деяких компаніях дуже популярно все, що пов'язано з оплатою за заслуги, або за досягнення цілей і за все, що передбачає «стимулювання» [11]. Інший аспект, який необхідно враховувати, полягає в тому, що загалом оцінка персоналу або аналіз ефективності є одностороннім і частковим інструментом: розроблений і розроблений компанією і застосований керівниками. Ця модальність, очевидно, піддається суб'єктивності та упередженості, які може бути у начальника, а також може в кінцевому підсумку віддавати перевагу ставленням, які не свідчать про хороші результати, але дуже до смаку начальнику. Іншими словами, була оцінена лише частина системи ефективності, що піддається несправедливості і особливо марності. Концепція оцінки персоналу еволюціонувала ще більше: сьогодні ми говоримо про 360 ° аналіз ефективності, і хоча це ще не дуже узагальнена і розвинена практика в нашому середовищі, насправді вона вже використовується з різними варіаціями в деяких компаніях [7].

Аналіз ефективності або оцінка на 360 ° — це система або модель, яка намагається виправити недоліки, зазначені в попередньому абзаці: вона підтверджує ідею про те, що єдиною оцінкою не може бути та оцінка, яку керівник зробить підлеглому чи співробітнику, або як вона буде готовою то, захоче зателефонувати вам.

До речі, мова не йде про позбавлення керівника права оцінювати чи аналізувати роботу свого співробітника. Швидше, йдеться про досягнення більшої рівноваги та міри в цьому процесі. Таким чином, працівника, який має людей у підпорядкуванні, буде «оцінювати», або краще, аналізувати у своїй діяльності не тільки його начальник, але й його колеги чи колеги: ті люди в організації, з якими він взаємодіє і повинен координувати свою роботу. Його, у свою чергу, також оцінюють його співробітники, тобто ті, з ким він має намір робити те, що має робити, і ким він нібито добре чи погано керував у своїй діяльності. А також для клієнтів, які є остаточною і фундаментальною



причиною, чому вона виконує набір заходів, що складають його виконання. Останнє можна зробити за допомогою опитування клієнтів [13].

Глобальні компанії усвідомлюють вплив глобалізації на міжнародний бізнес, а для транснаціональних компаній людські ресурси необхідно розглядати як фундаментальну частину міжнародного менеджменту. Знання цих ресурсів і керування ними в різних ситуаціях і середовищах є ключем до поточної ситуації.

Визначено три основні цілі HR-проектів на діючих підприємствах:

- зростання обсягів продажів і продуктивності праці,
- скорочення операційних витрат та чисельності персоналу,
- зростання продажів і зниження операційних витрат [8].

Наведені процеси оцінки персоналу міжнародних корпорацій включають зміст, методи та процедури оцінки персоналу. Складові процесу оцінки персоналу міжнародних корпорацій дозволяють ефективно коригувати кадрову політику бізнесу загалом та на рівні окремих країн або галузей бізнесу ТНК [40].

Природною тенденцією материнської компанії є не лише передача технологій та капіталу ноу-хау, а й передача практики управління персоналом своїм дочірнім компаніям. Перевірка цього припущення стала основною причиною нашого розслідування. На початку процесу глобалізації переважала тенденція сильної конвергенції з боку материнської компанії, погляди на конвергенцію та дивергенцію управління персоналом ТНК поступово змінювалися. Право застосовувати власні правила та усталені практики в управлінні персоналом, записувати документи та приймати рішення щодо безпеки персоналу без втручання материнської компанії мають 19,2% досліджуваних дочірніх компаній. В решті компаній (81%) переважає конвергенція; Найкращі методи впроваджуються в сфері управління персоналом ТНК з незначною модифікацією домашнього середовища (підхід Best Fit). За словами одного з менеджерів, Hilton WorldWide також використовує протилежну тенденцію – від дочірніх до материнських компаній.

Менеджер по роботі з персоналом Johnson Controls додає, що загальна філософія, бачення, кредо та стратегія компанії сприймаються як належне [60].

Міжнародний досвід ТНК допомагає дочірнім компаніям розвивати своє підприємництво. За словами менеджерів, переваги роботи в транснаціональній компанії включають більш широкий вибір кваліфікованої робочої сили, розвиток кар'єри та підтримку талантів, провідні та високопродуктивні співробітники, більший акцент на оцінку ефективності та управління співробітниками. Позитивно було оцінено також налагоджену систему індивідуальних програм розвитку, тенізацію робочих місць та план ротації.

Недоліками управління персоналом у багатонаціональній ТНК є менша гнучкість та чутливість до мінливої ситуації в дочірніх компаніях, міжкультурні непорозуміння, мовні бар'єри, невизнання національної культури та законів країни, часті організаційні та реструктуризаційні зміни, тривале схвалення та прийняття рішень, незважаючи на переважаючу електронну систему комунікації, підвищені вимоги до результатів і постійне вдосконалення здібностей співробітників [59].

Були застереження щодо політики оплати праці через постійну різницю в оплаті праці на одній і тій самій посаді в дочірніх компаніях, розташованих в різних країнах, і в материнській компанії. З іншого боку, усі респонденти висловили позитивне ставлення до поваги до культурних відмінностей працівників різних культур у своїй компанії (100%). Майже 46% респондентів як позитивно, так і негативно підтвердили сильний вплив національної культури на формування організаційної культури. На думку 19% керівників, національна культура жодним чином не впливає на організаційну культуру, а 35% вважають, що організаційна культура впливає не тільки на працівників, а й на зовнішнє середовище. Позитивним впливом національної культури на організаційну культуру є переважно формування середовища підтримки міжнародного підприємництва та використання звичаїв і цінностей вітчизняної культури в цінностях організаційної культури дочірнього підприємства.

Формування організаційної культури в багатонаціональній компанії уніфікує цінності, забезпечує впровадження справедливих і рівних правил по відношенню до працівників з метою сприяння конкурентоспроможності, солідарності та готовності ризикувати в міжнародному підприємстві. Понад 79% респондентів підтримали цю оцінку. Хоча в деяких компаніях все навпаки. Культура рідної країни є більш агресивною та цілеспрямованою в організаційній культурі дочірнього підприємства [57].

Агресивними способами перешкоджання формуванню організаційної культури є, наприклад, представники німецької та італійської культури. Позитивним є прийняття різних точок зору та впливає синергічні переваги для компанії, негативним є різне мислення та поведінка представників різних культур, що викликає можливі непорозуміння чи розчарування [58].

Наведені наукові підходи стосовно аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій вказують на можливість використання як індивідуальних показників ефективності менеджменту на мікрорівні міжнародних корпорацій, так і складних інтегральних та економіко-математичних моделей, що дають можливість комплексно оцінити якість, стан та динамку розвитку системи управління персоналом міжнародних корпорацій. Організація має різноманітні цілі, які керуються різними заявками, використовуючи різні категорії практик управління людськими ресурсами в усіх відношеннях і використовуючи конкретні стратегії відповідно до глобального жорсткого конкурентного середовища, яким сприяє міжнародна система управління людськими ресурсами, щоб бути конкурентоспроможними в усіх відношеннях вижити як провідна бізнес-організація на міжнародному рівні.

Тому дуже важливо усвідомлювати й мати уявлення про глобальні реалії та аналізувати позитивні, а головне негативні сторони цих реалій на глобальному рівні. Багатонаціональні корпорації повинні підтримати той факт, що точна та ідентична компенсація без будь-якої дискримінації має бути проблемою домінування з боку підприємств, які обслуговують у всьому світі,

має бути регулярна та пунктуальна оцінка, визнання різноманітності націй у різних ситуаціях включаючи демографічну та соціальну диференціацію, задовольняючи міжнародні потреби мільйонів, у такому стані працівники є скарбом і справжньою силою корпорації, щоб рухати її в передбачуваному напрямку.

Отже, наведені аспекти мають вирішальне значення для подальших досягнень у сфері міжнародного управління людськими ресурсами, і якщо подібна політика та практика є частиною теперішньої та майбутньої практики, як вони використовувалися раніше в бізнесі, вони очолюватимуть організації до бажаних напрямків, якщо вони будуть переслідувані зі значними прикрасами на основі минулих практик у конкретній галузі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

#### **2.1. Управління персоналом в міжнародних корпораціях в умовах пандемії COVID-19**

Загалом дослідження теоретико-методичних основ управління розвитку персоналу міжнародних корпорацій дає змогу виявити сучасні тренди та вектори управління персоналом в міжнародних корпораціях. Пандемія COVID-19 створила безпрецедентну за масштабом та соціальними, економічними та екологічними наслідками кризу. Наслідки цієї кризи в найбільш постраждалих країнах є різноманітними і безпрецедентними для більшості організацій. На додаток до впливу на людину, особливо для постраждалих із тяжкими симптомами та надмірного навантаження на медичні служби, політика обмежень та припинення економічної діяльності в більшості промислово розвинених країн призвели до економічної кризи, тяжкість якої часто порівнюють з кризою 1929 р. Крім того, пандемія створила ендемічну ситуацію невизначеності та плутанини щодо ризиків для співробітників, заходів та найкращих практик, які організації мають прийняти, тиску зацікавлених сторін, планів припинення роботи уряду та відновлення (включаючи допомогу найбільш постраждалим компаніям), потенціалу нових хвиль забруднення та прогнозовані тривалі зміни споживчих звичок [59].

Для організацій цю невизначеність тим важче керувати, оскільки існує мало поглиблених досліджень з цього питання, а доступна інформація є мізерною, частковою та суперечливою. У цьому контексті ділові статті, опубліковані в газетах і журналах, що описують конкретні та практичні ініціативи, реалізовані в організаціях, є одним з основних джерел інформації як

для керівників компаній, так і для інших зацікавлених сторін. Пандемія COVID-19 являє собою багатоаспектну кризу, яка впливає на основні виміри корпоративної стійкості, які можна визначити як збалансований розгляд соціальних, економічних та екологічних проблем через посилення соціальної відповідальності організацій за краще відповідати поточним і майбутнім очікуванням зацікавлених сторін [56].

Таким чином, для організацій пандемія COVID-19 викликає серйозні соціальні проблеми (наприклад, ризик зараження, захист здоров'я співробітників і клієнтів, заходи охорони здоров'я, звільнення), економічні проблеми (наприклад, скорочення діяльності, ризик банкрутства, управління фінансовими ресурсами). вплив, еволюція ринку) та екологічні проблеми (наприклад, роль руйнування середовища проживання та зміни клімату у появі зоонозів, таких як COVID-19, вразливість організацій до порушення екосистем, можливий вплив забруднення повітря на поширення вірусу). Важко вирішувати ці взаємопов'язані проблеми суттєво без посилення соціальної відповідальності організацій. Крім того, ризики зараження, пов'язані з діяльністю компанії (наприклад, виробництво та розповсюдження продуктів і послуг, ділові поїздки), вимагають від керівників компаній нести відповідальність за запобігання чи обмеження поширення вірусу [56]. Нарешті, криза COVID-19 сформувала нові очікування серед зацікавлених сторін, зокрема щодо активної участі організацій у колективних зусиллях по боротьбі з пандемією, їхньої відповідальності за запобігання захворюванням у певних особливо постраждалих секторах та обмеження зростання безробіття та їхньої стійкості до кризи, ймовірно, призведе до численних перебоїв у постачанні основних товарів і послуг [59].

Періоди кризи, надзвичайної невизначеності та серйозних загроз для майбутнього організацій вимагають від цих організацій переглянути практику, придбати нові можливості та впровадити інноваційні заходи для вирішення викликів середовища, яке стало набагато більш невизначеним і нестабільним [51–54]. Ці практики, по суті, обертаються навколо чотирьох взаємозалежних

тем: ідентифікація ризиків, планування організаційних реакцій, управління людськими ресурсами та застосування заходів безпеки, рекомендованих різними громадськими організаціями.

По-перше, декілька досліджень підкреслюють важливість правильного визначення економічних ризиків і ризиків для здоров'я, пов'язаних з діяльністю організації. Наприклад, деякі дослідження проаналізували високий ризик контамінації та підходи до боротьби з цим у середовищах, де соціальне дистанціювання важче застосувати, зокрема, лікарні, навчальні заклади та підприємства. Оцінка рівня ризику для різних категорій працівників також вважається важливою практикою, щоб захистити здоров'я найбільш уразливих осіб і вжити заходів, пристосованих до кожної ситуації, включаючи, якщо можливо, дистанційну роботу [59].

По-друге, у різних документах, переважно з медичної спільноти, коротко згадуються деякі відповідні організаційні заходи, такі як створення міжфункціональної групи з кризового менеджменту або групи реагування з представниками вищого керівництва, співробітників та зацікавлених сторін для виявлення найбільш невідкладних заходів та підтримки їх реалізації. Також згадується розробка різноманітних планів дій (наприклад, плани на випадок непередбачених ситуацій, реструктуризація, розвиток дистанційної роботи, відновлення бізнесу) на основі визначених ризиків та кризових сценаріїв [56].

По-третє, адаптація практики управління людськими ресурсами (HRM) є важливою, особливо для організацій, які найбільше піддаються ризику зараження. Згадані заходи включають розвиток внутрішніх навичок управління пандемією шляхом навчання персоналу або консультацій та найму експертів у сфері охорони здоров'я. Також підкреслюється відсутність чітких рекомендацій у деяких організаціях та необхідність прозорого спілкування з працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Консультації з працівниками та врахування їхніх виражених потреб (наприклад, відсутність захисного спорядження, визначення ризиків, потреби в навчанні та інформації, плани повернення на

роботу, неналежна поведінка) вважаються важливими для просування ефективних заходів та зменшення стресу на роботі [59].

Нарешті, різні державні органи розробили посібники з передового досвіду на робочому місці, включаючи Всесвітню організацію охорони здоров'я, Європейське агентство з безпеки та здоров'я на роботі, Центри контролю та профілактики захворювань та різні дослідницькі центри охорони здоров'я [56]. Ці рекомендації, по суті, засновані на рекомендаціях щодо охорони здоров'я, які діють у більшості промислово розвинених країн (наприклад, правила соціального дистанціювання, миття рук, дезінфекції потенційно забруднених поверхонь, носіння захисних масок, ізоляція людей, які знаходяться в зоні ризику, та перепланування місць загального користування).

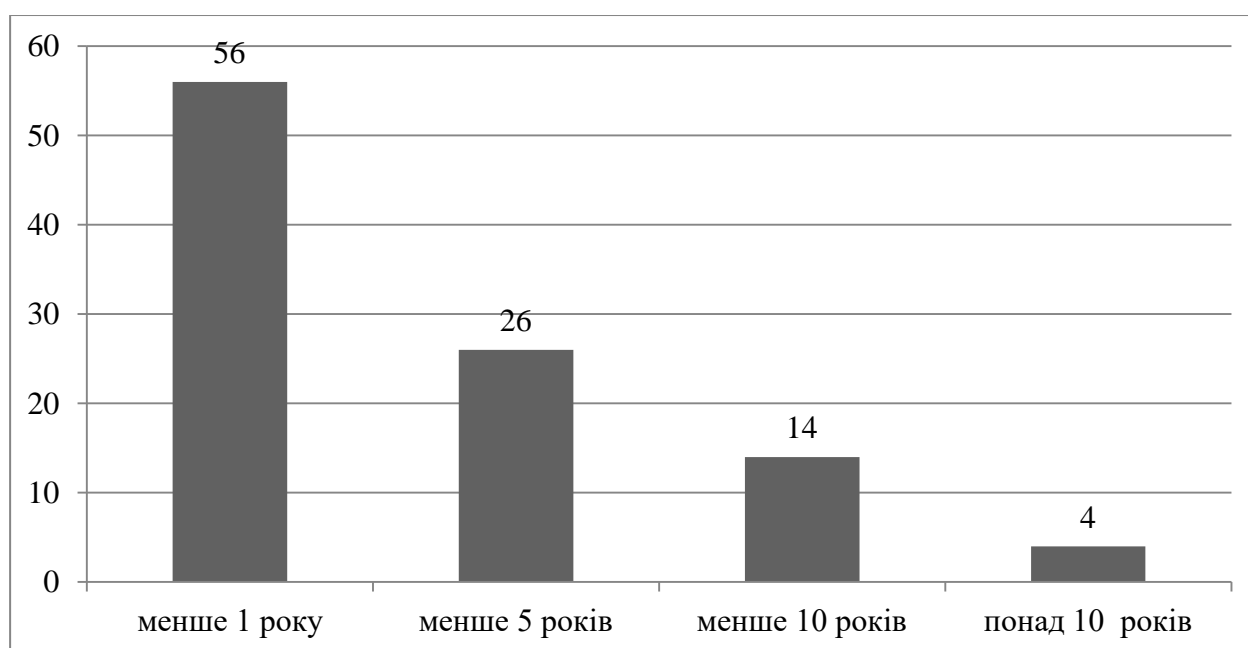
Економіка, ринки та технології розвиваються швидко, а кваліфіковані працівники потребують навчання, щоб не відставати від нових розробок, знахідок і тенденцій. Сектор навчання та розвитку значно зростає, оскільки окремі особи, а також компанії, постійно прагнуть удосконалювати себе та своїх співробітників. Зокрема, протягом останніх років навчання та розвиток стають все більш цифровими, при цьому значно зростає використання технологічного навчання. Згідно з опитуванням в ТНК в 2020 р., близько 20 % фрілансерів пройшли навчання, пов'язане з навичками, протягом тижня до опитування. Лише 12 % респондентів ніколи не брали участь у навчанні, пов'язаному з навичками. У США 30% компаній, що працюють у сфері навчання, заявили, що зараз використовують і застосовують інструмент моделювання для навчання персоналу в 2020 р. За той же період майже чверть цих компаній використовували подкасти для навчання своїх співробітників. На думку понад 30 % фахівців з навчання та розвитку (L&D), які працюють на ринку Північної Америки, їхні відділи L&D повинні були впровадити спеціальні шляхи навчання (вперше) протягом наступних двох років, починаючи з 2020 року. Крім того, 18% опитаних фахівців L&D очікували, що



вперше запровадять віртуальне навчання самостійного темпу за той самий проміжок часу [64].

Віддалена робота, домашній офіс, змішана робота та дистанційна робота – це деякі терміни, які використовуються для опису умов, де працівники фізично не присутні в офісі свого роботодавця або замовника їхніх послуг.

Концепція в основному працює для робіт і завдань, які передбачають велику кількість екранної роботи. Розвиток цифровізації та перехід до економіки, що базується на знаннях, у багатьох країнах зробили можливість віддаленої роботи більш реалістичною для роботодавців і працівників. Це відображено в політиці ТНК сьогодні. Основні переваги роботи з дому для співробітників – більш гнучкий графік і економія на дорозі, а також гроші. Можливість працювати з будь-якого місця та можливість проводити більше часу з сім'єю – це інші причини, чому люди хочуть працювати віддалено. З цих причин, згідно з одним опитуванням, 90 % співробітників рекомендували б працювати віддалено своєму другові. З іншого боку, в концепції дистанційної роботи закладені певні проблеми. Багато співробітників, які працюють віддалено, повідомляють, що не можуть збалансувати своє професійне та особисте життя або відчувають труднощі зі співпрацею та спілкуванням через відсутність роботи в офісі [63].



**Рис. 2.1. Тривалість роботи дистанційно, % [63]**

З 56 % більшість респондентів стверджують, що працюють віддалено менше року (рис. 2.1). Це сталося, оскільки через COVID-19 багатьох співробітників по всьому світу перевели з офісу до роботи вдома. Внаслідок цих обставин багато хто з цих співробітників вважають себе віддаленими працівниками. Переваги віддаленої роботи у 2020 році, за країнами наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Переваги віддаленої роботи у 2020 році, за країнами, % [63]

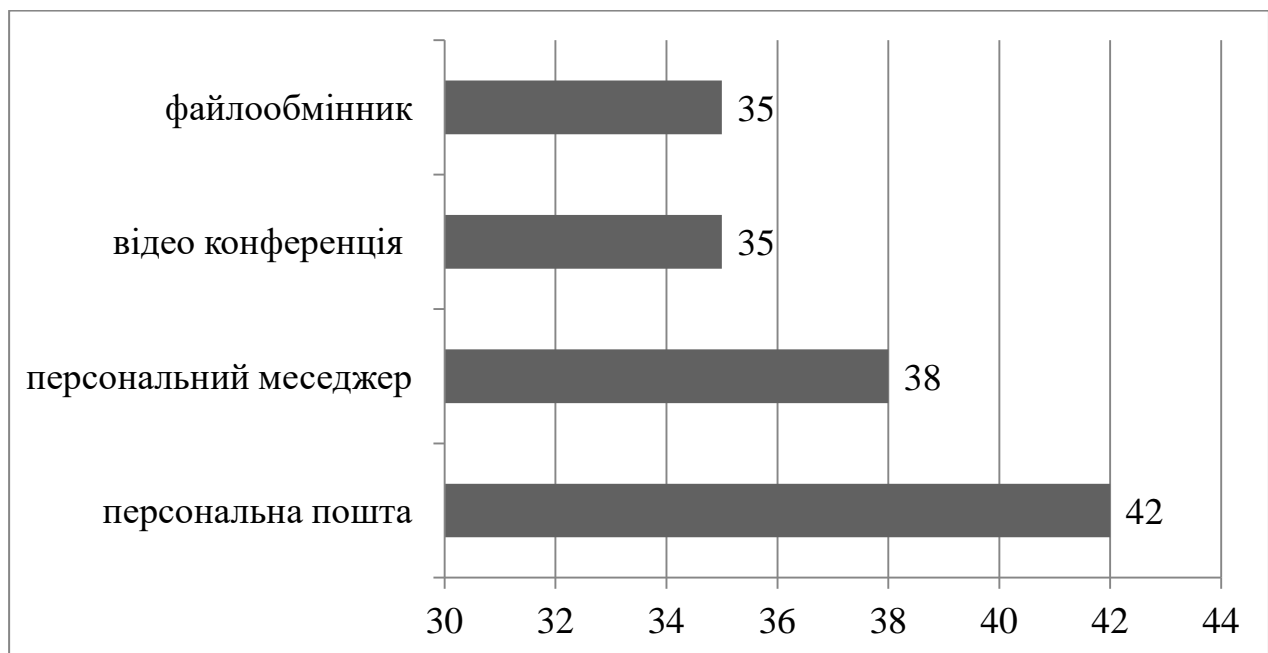
Характеристика	США	Велика Британія	Канада	Австралія
Гнучкий графік	53	50	56	50
Відсутність поїздки на роботу	32	43	50	39
Вартість економії	33	33	36	43
Здатний піклуватися про сім'ю, домашніх тварин, старіючих/хворих родичів	36	34	33	32
Зменшення тривоги/стресу	34	32	28	28
Поліпшення здоров'я (психічного, фізичного, духовного тощо)	26	25	22	30
Свобода подорожувати	26	18	13	21
Здатний жити там, де хочеш жити	23	15	16	21
Зменшення офісної політики	18	19	17	22

Ця статистика показує переваги віддаленої роботи в США, Великобританії, Канаді та Австралії у 2020 році. Згідно з опитуванням, понад 50 % респондентів у кожній країні вибрали гнучкий графік як головну перевагу віддаленої роботи. Це підкреслює роль, яку відіграють сучасні технології у створенні різних концепцій віддаленої роботи. Особи, які приймають рішення в галузі інформаційних технологій, прагнуть покращити ІТ-інфраструктуру та можливості роботи з дому, але й працівники, як правило, визнають наявність багатьох різних додатків і пристроїв, які можуть позитивно вплинути на їхнє робоче середовище. 30 % респондентів працюють у повністю віддалених компаніях. Загалом, понад 60% респондентів вказали, що в їхніх компаніях існує поділ між співробітниками, які працюють в офісі, і співробітниками, які працюють віддалено [63].

Більшість респондентів, 57 %, стверджують, що вони більш продуктивні, коли працюють віддалено, порівняно з роботою в офісі до пандемії COVID-19 в 2020 р. Лише 17 % респондентів з технологічної галузі вважають, що вони менш продуктивно працюють вдома. Ці результати досить цікаві і можуть мати наслідки для майбутнього технологічної індустрії та робочого середовища її бізнес-професіоналів.

У 2020 році приблизно 42 % респондентів у глобальному опитуванні помітили деяке підвищення продуктивності розробників програмного забезпечення з початку дистанційної роботи через COVID-19. Загалом, близько 59,5% респондентів повідомляють, що налаштування віддаленої роботи позитивно впливають на продуктивність розробників [63].

Онлайн-сервіси, якими користуються співробітники, не схвалені командою інформаційних технологій в 2020 р. наведено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.Онлайн-сервіси, якими користуються співробітники, не схвалені командою інформаційних технологій в 2020 р., %[63]**

42 % респондентів нещодавнього опитування стверджують, що вони використовують особисті облікові записи електронної пошти для роботи без схвалення команди роботодавців з інформаційних технологій. Тіньові ІТ – це інформаційні технології, якими користуються співробітники без знання ІТ-

відділу компанії. Додатковими тіньовими ІТ, які використовуються, є персональні месенджери, відеоконференції або служби зберігання файлів. Примітно, що ці послуги можуть покращити комунікацію між співробітниками та зробити ефективними моделі віддаленої роботи, оскільки вони дозволяють співпрацювати з різних місць. Недоліком використання таких пристроїв і програм, особливо без дозволу ІТ-відділу, є те, що вони можуть стати мішенню кіберзлочинців.

57% респондентів стверджують, що технологічні фактори є найважливішою зовнішньою силою, яка впливає на їхню організацію протягом наступних років. Важливо, що регуляторні проблеми піднялися на 2 місце в 2020 р. Це заслуговує на увагу, оскільки регуляторні проблеми ніколи не перевищували 4 позицію в попередні роки. Це пов'язано з проблемами конфіденційності та даних, частково через пандемію COVID-19, оскільки багато людей працюють віддалено у 2020 р.

З 44 % більшість респондентів стверджують, що співпраця над новими проектами працює краще, ніж до COVID-19. Це свідчить про те, що збереження гібридного робочого місця після COVID-19 є можливістю як для роботодавців, так і для працівників. Однак це не означає, що віддалена робота завжди є доречною альтернативою перебування в офісі. Понад 30% співробітників стверджують, що дистанційне навчання та адаптація нових співробітників гірше, ніж до COVID-19 [63]. У глобальному опитуванні, проведеному з ІТ-директорами, респонденти висловили думку, що постійна віддалена робота, ймовірно, збільшиться в майбутньому. Близько 15-16 % заявили, що до пандемії працівники їхніх компаній працювали віддалено, а станом на кінець 2020 р. 34 % респондентів очікували, що робоча сила працюватиме віддалено на постійній основі, навіть після того, як пандемія мине. У березні 2021 р. 70 % респондентів заявили, що зараз працюють віддалено. Це означає, що компанії повинні забезпечити своїх співробітників технологічним обладнанням для виконання своїх робіт з різних місць.

Більшість середніх організацій у всьому світі не передають на аутсорсинг свої спільні послуги з людських ресурсів (HR), при цьому 82 % респондентів в опитуванні 2019 року заявили, що для цієї функції вони використовують лише вільних співробітників. І навпаки, 10% великих організацій заявили, що їхні спільні послуги з персоналу забезпечуються за рахунок офшорних працівників.

Загальна характеристика управління персоналом в міжнародних корпораціях вказує на використання диверсифікованого інструментарію як залучення, так і використання персоналу, а також його атестації, навчання, мотивації та контролю. Сучасними векторами розвитку персоналу міжнародних корпорацій є: акцент на поєднання мотивації та результатів праці; врахування крос-культурних трендів в менеджменті персоналу; впровадження гнучких форм контролю за персоналом, зокрема, з використанням сучасного програмного забезпечення; широке використання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу; переведення частини персоналу на дистанційну роботу в умовах карантинних обмежень; використання гнучких командних проєктів для вирішення окремих корпоративних та функціональних завдань; акцент на тімблдінгу та корпоративній соціальній відповідальності як формі нематеріальної мотивації персоналу; запровадження штучного інтелекту як для вирішення частини завдань в рамках бізнес-процесів, так і для підбору та рейтингування кандидатів на окремі посади в корпорації.

## **2.2. Новітні технології управління персоналом міжнародних корпорацій**

Проведена загальна характеристика управління персоналом в міжнародних корпораціях вказує на потенціал використання новітніх технологій управління персоналом. Новітні технології управління персоналом

міжнародних корпорацій базуються на використанні стороннього професійного добору персоналу та залучення його на постійній або періодичній основі, тому актуальним є розгляд трендів розвитку глобального кадрового ринку. Індустрію кадрового забезпечення можна розділити на дві основні категорії – надання організаціям короткострокового персоналу та допомога організаціям у пошуку та найму нових постійних співробітників. В середньому короткострокових працівників наймають приблизно на десять тижнів, але ця цифра приховує деякі важливі відмінності між контрактним і тимчасовим персоналом. Працівників за контрактом наймають на певний період часу (наприклад, три або шість місяців) із послідовними умовами протягом цього періоду, тоді як тимчасовий персонал, як правило, наймається лише на кілька днів або тижнів і оплачується погодинно залежно від обсягу роботи, яку потрібно виконувати кожен день.

Кадрова галузь включає організації, метою яких є пошук та/або постачання працівників для інших організацій. У 2019 р. глобальна кадрова галузь отримала дохід трохи менше 1,5 трлн. дол. США після 5 років безперервного зростання. Найбільшим сегментом цієї галузі є кадрові агентства, які становлять приблизно 75 % ринку в 2018 р. Решта складають послуги з підбору персоналу. Кадрові агентства влаштовують працівників на обмежений термін роботи в інші організації. Тривалість цих завдань може сильно відрізнятись, причому деякі тривають лише кілька годин, а інші тривають рік і більше. Однією з ключових відмінностей між штатом агентства та стандартною контрактною роботою є те, що працівникам агентства оплачує агентство, а не організація, для якої вони виконують роботу. Агентські працівники поширені в різних секторах, причому промисловий сектор і офісна підтримка, як правило, є двома найбільшими. Наприклад, ці два сектори становлять більше половини ринку як у Нідерландах, так і в США. У 2018 р. Європа була найбільшим ринком для працівників агентства.

Агентську роботу можна розділити на два основних види – підрядну та тимчасову. Тимчасові (або «тимчасові») агенції організують працівників за

короткий термін для виконання конкретних проєктів. Зазвичай проєкти триватимуть лише від одного дня до одного тижня, при цьому заробітна плата зазвичай розраховується погодинно. Враховуючи погодинну оплату праці та короткостроковий характер призначень, тимчасові працівники рідко отримують такі виплати, як медична відпустка або оплачувана відпустка. Незважаючи на те, що тимчасова робота не дає працівникам великої безпеки чи вибору, вона забезпечує як оперативність, так і гнучкість, при цьому багато посад потрібно заповнити негайно. Робота за контрактом відрізняється від тимчасової тим, що має більшу тривалість, зазвичай вимірюється місяцями (але рідко більше року). Протягом цього періоду працівники повинні працювати повні дні, а їх заробітна плата визначається відповідно до тривалості контракту. Пільги також є більш поширеними (але не гарантованими) для працівників за контрактом.

Світовий дохід кадрової галузі з 2008 по 2019 рік із прогнозом на 2020 та 2021 роки наведено на рис. В. 1 Додатку В. У всьому світі домінують три основні транснаціональні компанії: швейцарська фірма Adecco, голландська фірма Randstad і американська корпорація ManpowerGroup. Кожна з цих компаній надає агентський персонал, послуги з підбору персоналу, а також ряд додаткових консалтингових та аутсорсингових варіантів [66].

Другим за величиною кадровим агентством у світі була Adecco у 2019 р., яка принесла 23,1 млрд. дол. США доходу. Adecco розташована в Швейцарії та була заснована в 1996 р. Фірма має чотири основні напрямки послуг – тимчасовий персонал, постійний персонал, послуги переходу на кар'єру, а також аутсорсинг і послуги з розвитку талантів. Найбільшою лінією обслуговування Adecco у 2019 р. було тимчасове наймання персоналу, на яке припадало 86 % загального доходу фірми [65].

Adecco Group — це провідна у світі компанія, що розробляє таланти та консультує, що керується потужною метою — зробити майбутнє працюючим для кожного. Рішення на 360° забезпечують стійке та безперервне працевлаштування для окремих осіб і дають можливість організаціям оптимізувати свою робочу силу [69]. Показники бізнесу Adecco Group в 2020 р.

наведено на рис. В.2 Додатку В. 2020 р. став останнім роком циклу стратегії Perform, Transform, Innovate. Протягом цього циклу Adecco Group розпочала шлях до зміцнення та оцифровки нашого бізнесу, а також до розширення нашого портфеля, щоб стимулювати зростання та диференціацію. Протягом усієї кризи Covid-19 Adecco Group зберігали стратегічний фокус і не скорочували інвестиції в нашу трансформацію. Adecco Group може вказати на великий прогрес протягом циклу 2017-2020 рр. Посилене зосередження на досвіді клієнтів призвело до значного покращення показників Net Promoter Scores® (NPS) як клієнтів, так і партнерів, які зросли на 21 та 9 балів відповідно. Завдяки програмі GrowTogether в Adecco Group також прискорили оцифровку і досягли значного прогресу в підвищенні продуктивності. У 2020 р. GrowTogether приніс 240 млн. євро щорічних прибутків, майже досягши своєї мети в 250 млн. євро, незважаючи на зниження ділової активності, пов'язане з пандемією Covid-19, що вплинуло на вигоди від ініціатив, пов'язаних з обсягами. Протягом періоду 2017-2020 років Adecco Group також покращили структуру бізнесу та цінову дисципліну, збільшивши валову маржу на 100 базисних пунктів, повернувши негативну тенденцію валової маржі, яка спостерігалася до 2017 р. Грошовий потік залишався сильним, що дозволило Adecco Group фінансувати інвестиції в зростання та трансформацію, підтримувати зобов'язання Adecco Group щодо дивідендів, а також повертати надлишковий капітал шляхом зворотного викупу акцій. Портфоліо брендів також було спрощено, що призвело до створення організації, керованої брендом, яка буде розвивати бізнес з 2022 р. [69].

У 2018 р. світовий дохід кадрової індустрії склав 490 млрд. дол. США і, за прогнозами, досягне близько 510 млрд. дол. США до 2019 р. Тимчасове підбору персоналу — це сегмент послуг кадрової галузі, що надає тимчасову допомогу та пов'язані з персоналом послуги підприємствам та професійному персоналу. є сегментом тимчасового персоналу. У 2017 р. щорічна тимчасова та контрактна зайнятість у США становила близько 15,5 млн. ос., а обсяги



продажів у галузі підбору персоналу та підбору персоналу за цей рік становили близько 161 млрд. дол. США.

Професійні кадри включають працівників з IT/технічних, інженерних, бухгалтерських і фінансових, юридичних, збутових і маркетингових, а також управлінських функцій, серед інших. Наразі Robert Half International є провідною у світі компанією з професійного персоналу з точки зору ринкової капіталізації та отриманого чистого доходу від послуг у розмірі близько 5,8 млрд. дол. США у 2018 р. Галузь професійного підбору персоналу також включає деякі з провідних IT-компаній у США, як-от On Assignment Inc., TEKsystems (Allegis Group), Insight Global та Kforce Inc. Сполучені Штати мають більшість ринку глобальної кадрової індустрії, і на даний момент On Assignment займає 6% ринкової частки провідних IT-персональних фірм у світі.

У 2018 р. вартість послуг On Assignment становила понад 2,3 млрд. дол. США. У тому ж році Kforce отримала чистий прибуток у розмірі майже 58 млн. дол. США. Деякі з провідних тенденцій кадрових фірм у підборі кадрів на професійні посади в усьому світі включають використання соціальних і професійних мереж, пошук кращих способів пошуку пасивних кандидатів, а також створення спільнот або потоку талантів. У 2018 р. лише IT-персонал зазнав 34 угод про злиття та поглинання, що є найвищим показником у кадровій галузі за цей період.

Після років безперервного зростання у 2019 р. світовий дохід кадрової галузі склав 497 млрд. дол. США. Очікується, що через спалах коронавірусу (COVID-19) у 2020 р. світовий дохід сектору зменшиться на 16 %, досягнувши 417 млрд. дол. США у 2020 р., і відновиться на 10% у 2021 р. Крім того, гірший сценарій згідно з прогнозом, у 2020 р. воно зменшиться на 20%, що призведе до зниження доходів від персоналу до 397 млрд. дол. США [65].

Кадрові фірми прагнуть допомогти організаціям у пошуку та найму персоналу на всіх рівнях. Галузь поділяється на два основних сегменти: пошук і набір – для найму нового або просування внутрішнього персоналу – і тимчасовий персонал/агентство – для забезпечення робочої сили для

заповнення вакантних посад для певних функцій. Виходячи з доходів у 2019 р., Randstad була провідною кадровою фірмою в усьому світі.

Кадрова галузь у США є однією з найбільших у світі, і вона також переживала постійне зростання протягом років до 2020 р., повідомляючи про дохід у майже 152 млрд. дол. США у 2019 р. Так само через порушення, спричинені COVID-19 у зв'язку з пандемією ринок кадрів США також зменшиться у 2020 р. з оцінкою втрати доходів у 32 млрд. дол. США. У 2019 році обсяг продажів у галузі підбору персоналу та підбору персоналу склав 161 млрд. дол. США. У 2018 р. найбільшою у світі фірмою з підбору персоналу та підбору персоналу була Randstad з доходом 25,8 млрд. дол. США.

У 2019 р. Randstad була провідною кадровою фірмою у світі за рівнем доходу. Голландська кадрова компанія повідомила про загальний дохід у 24,3 млрд. дол. США. На другому місці в рейтингу йде Addeco Group з доходом у 23,1 млрд. дол. США в 2019 р.

Агентства з працевлаштування або кадрові агентства знаходять кандидатів для компаній-клієнтів, які шукають співробітників на неповний або повний робочий день. Залежно від того, що вимагає компанія-клієнт, кандидати приймаються на роботу як повноправні працівники клієнта, або працюють на основі тимчасового субпідряду, в якому вони залишаються співробітниками агентства. У 2019 р. обсяги продажів у галузі підбору персоналу та підбору персоналу в США досягли 161 млрд. дол. США. Це було відновленням продажів кадрової галузі після глобальної рецесії 2009 р., коли продажі впали приблизно на 31 млрд. дол. США, досягнувши 80 млрд. дол. США.

ManpowerGroup займає 3 місце за величиною кадрової агенції у світі. Фірма, що базується в США, веде свій бізнес у всьому світі, з операціями в Південній та Північній Європі, Америці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та на Близькому Сході. У період з 2006 по 2019 р. Manpower отримала найвищий річний дохід у 2011 році – 22,01 млрд. дол. США. З 2012 р. компанія заробила близько 20 млрд. дол. США за рік. Незважаючи на мінімальне зростання виручки, за останні роки дохід Manpower зріс з 197,6 млн. дол. США в 2012

році до 465,7 млн. дол. США в 2019 р. З точки зору доходу, Allegis Group є безсумнівним лідером на ринку кадрів США, з 10,4 млрд. дол. США в 2020 р., група отримала майже вдвічі більше доходів, ніж їх найближчі конкуренти, Randstad і Robert Half.

У 2019 р. обсяг ринку кадрової галузі в США становив 152 млрд. дол. США, з яких понад 80 % припадає на надання короткострокових кадрів. Це робить США найбільшим єдиним ринком тимчасового персоналу у світі. Незважаючи на розмір ринку, відсоток тимчасового персоналу порівняно з постійними працівниками в США насправді набагато нижчий, ніж у багатьох інших розвинених економіках – набагато менше, ніж у Великобританії [65].

У широкому розумінні, канадська кадрова галузь складається з організацій, що надають послуги з працевлаштування (найму), тимчасове та контрактне наймання персоналу, послуги з набору керівних кадрів та більш загальні кадрові аутсорсинг і консультації. Однак іноді цей термін використовується більш вузько для позначення лише тимчасового та контрактного персоналу, а термін «служби з працевлаштування» використовується для охоплення більш широкого набору послуг. Згідно з цим обмеженим визначенням кадрових послуг, загальний розмір ринку становив 9,1 млрд. кан. США у 2017 р., що ставило Канаду лише за межі десяти найбільших кадрових ринків у світі. У ширшому визначенні доходи галузі становили 14,5 млрд. кан. США у 2017 р.

Тимчасовий персонал є найбільшим компонентом галузі, з оцінюваним розміром ринку в 9,2 млрд. кан. США у 2019 р. Приватний сектор є найбільшим користувачем тимчасового персоналу, а промислові працівники є найбільш поширеними – ймовірно, в результаті важливості виробництва, енергетики та гірничодобувної промисловості для економіки Канади.

Однією з відмінностей у порівнянні з багатьма іншими ринками є низька поширеність тимчасових медичних працівників у Канаді, на долю яких у 2018 р. припадало лише два відсотки доходу. У США це приблизно 10 %. Цю різницю часто пояснюють тим, що канадська державна служба охорони

здоров'я більш стійка до тимчасового персоналу, ніж (переважно) недержавна служба охорони здоров'я в США – хоча все ще залишається можливим для канадської галузі кадрового забезпечення охорони здоров'я розвиватися в майбутньому.

На канадському ринку кадрів домінують великі транснаціональні компанії, причому найбільші постачальники – Allegis Group, Adecco та Randstad – також є найбільшими постачальниками у всьому світі. Усі три компанії займали вісім відсотків ринку. П'ятий за величиною провайдер – Procom – є канадською компанією [67].

Встановлено, що саме новітні технології управління персоналом міжнародних корпорацій (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу) дозволяють ефективно розвивати кадровий потенціал та стимулювати його розвиток за рахунок диференціації методів та прийомів кадрового розвитку. Сучасні зміни в економічних умовах функціонування компаній призвели до необхідності впровадження інноваційного підходу до управління персоналом. Створення сприятливої атмосфери інновацій передбачає виявлення факторів, що впливають на процес впровадження інновацій в організації, які HR-менеджери повинні враховувати у своїй роботі з персоналом.

### **2.3.Оцінка механізмів управління персоналом в KPMG**

Аналіз новітніх технологій управління персоналом міжнародних корпорацій вказує на потребу розгляду особливостей та оцінки ефективності механізмів управління персоналом в KPMG. KPMG є однією з найбільших компаній у світі з надання професійних послуг і одним із аудиторів Великої четвірки разом з Deloitte, Ernst & Young (EY) і PwC. Її глобальна штаб-квартира розташована в Амстелвені, Нідерланди. KPMG налічує 236 000 працівників і має три напрямки послуг: аудиторські, податкові та

консультаційні. Доходи KPMG в 2020-2021 рр. за регіонами наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Доходи KPMG в 2020-2021 рр. за регіонами, млрд. дол. США

Регіон	2021	2020	Зростання, (%)
Америка	11,88	11,22	6%
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	5,97	5,26	13%
ЕМА	14,28	12,74	12%
Всього	32,13	29,22	10%

Джерело: складено автором за даними [61]

Доходи KPMG в 2020-2021 рр. загалом мали тренд до росту на 10%, проте найбільше зросли в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (13%) та регіоні ЕМА (на 12%), а в регіоні Америка зросли лише на 6%. Структура доходу KPMG в 2020-2021 рр. за регіонами наведена на рис. 2.3.

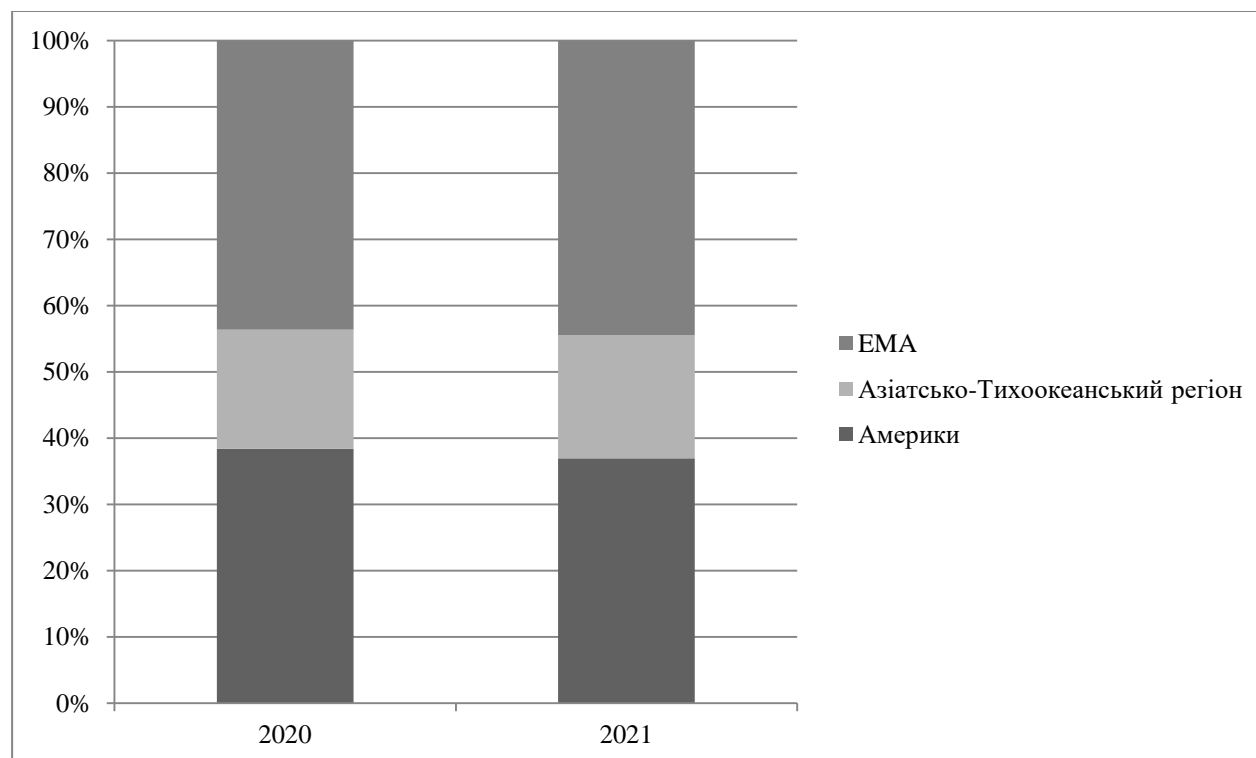


Рис. 2.3. Структура доходу KPMG в 2020-2021 рр. за регіонами, %

Джерело: складено автором за даними [61]

Фірми KPMG працюють у 145 країнах і територіях з понад 236 000 партнерів і співробітників, які працюють у фірмах-членах по всьому світу. Кожна фірма KPMG є юридично окремою юридичною особою і описує себе як таку. Кожна фірма-член KPMG несе відповідальність за власні зобов'язання та зобов'язання. За структурою доходів переважали доходи в регіоні ЕМА (близько 45%) та в Америці (до 35%). Чисельність персоналу, зазначена вище, на основі партнерів і співробітників, зайнятих станом на 30.09.2021 року [61]. Середній FTE (еквівалент повної зайнятості) в KPMG за в 2021 р. становив 230477 осіб, що вище показника персоналу в 2020 р. - 226882 ос.

Доходи KPMG в 2020-2021 рр. за послугами наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Доходи KPMG в 2020-2021 рр. за послугами, млрд. дол.

США

Послуга	2021	2020	Зростання, (%)
Аудит	11,46	11,07	4%
Податкові та юридичні послуги	7,02	6,48	8%
Консалтинг	13,65	11,67	17%
Всього	32,13	29,22	10%

*Джерело: складено автором за даними [61]*

Доходи KPMG в 2020-2021 рр. за послугами вказують на превалювання консалтингового сектору (13,65 млрд. дол. США в 2021 р.) та аудиту (11,46 млрд. дол. США в 2021 р.), а найбільш динамічне зростання показував саме консалтинговий сегмент компанії. Показники продуктивності праці та її оплати за регіонами бізнесу KPMG в 2020-2021 рр. наведено в табл. 2.4. Показники продуктивності праці та її оплати за регіонами бізнесу KPMG в 2020-2021 рр. вказували, що на фоні зростання чисельності персоналу ТНК на 1,58% в світі відбулося зростання доходу на 9,96%, зокрема, що дозволило збільшити продуктивність праці персоналу ТНК на 8,24%, в той же час витрати на оплату праці зросли на 12,55%, що вказує на використання стимулюючої моделі

розвитку персоналу, оскільки середня річна оплата праці персоналу ТНК зросла на 10,80%, а відношення продуктивності до оплати праці зменшилося з 2,50 дол. США до 2,44 дол. США, тобто на 1 дол. США витрат на персонал в 2020 р. було отримано 2,50 дол. США доходу, а в 2021 р. - 2,44 дол. США доходу.

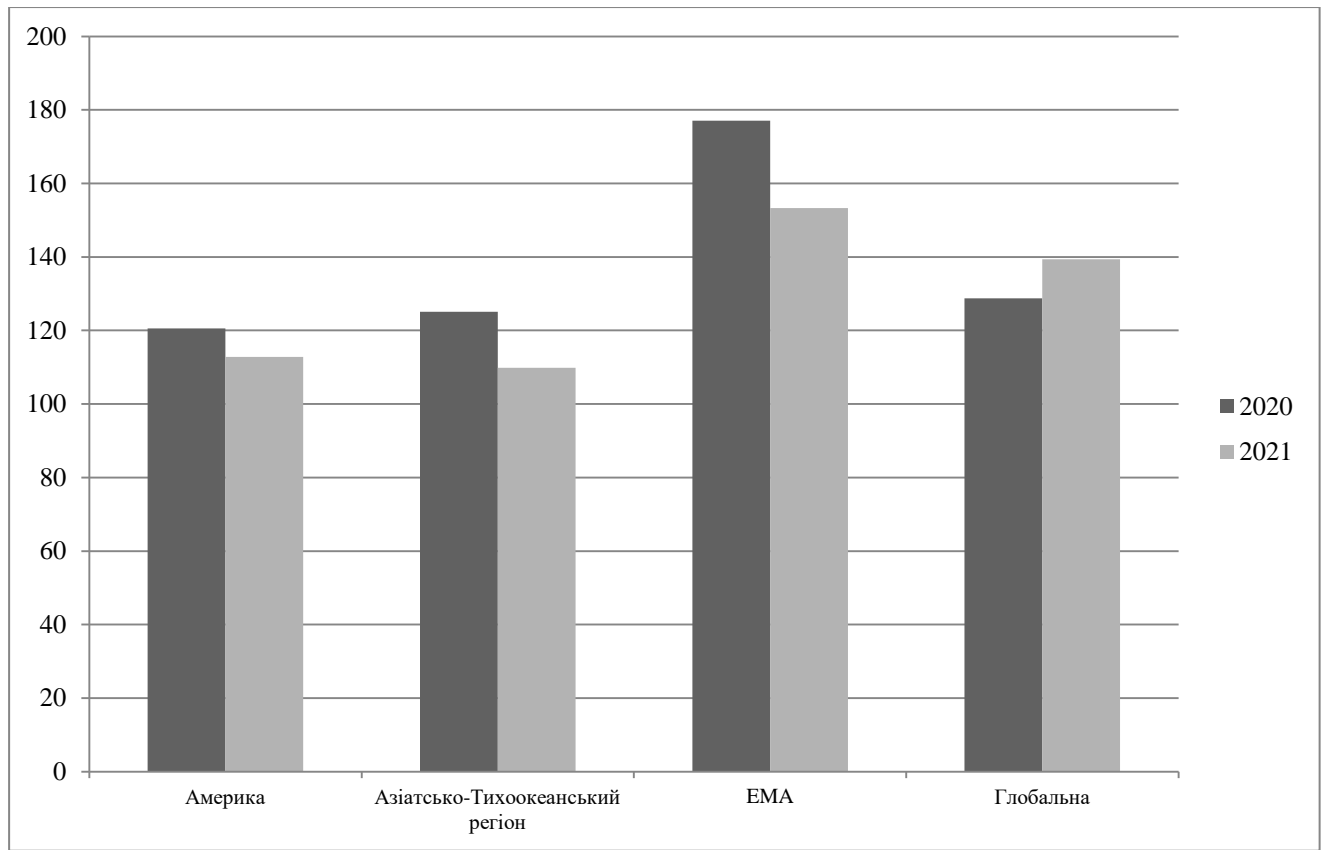
Таблиця 2.4 - Показники продуктивності праці та її оплати за регіонами бізнесу KPMG в 2020-2021 рр.

Показник	2020	2021	Зростання, (%)
Дохід, млрд. дол. США	29,22	32,13	9,96
Чисельність персоналу, ос.	226882	230477	1,58
Продуктивність персоналу, тис. дол. США на 1 ос.	128,79	139,41	8,24
Витрати на оплату праці, млрд. дол. США	11,71	13,18	12,55
Середня річна оплата праці, тис. дол. США на 1 ос.	51,61	57,19	10,80
Продуктивність персоналу/ Середня річна оплата праці, дол. США	2,50	2,44	-2,31
Дохід Америка, млрд. дол. США	11,88	11,22	-5,56
Чисельність персоналу, ос.	98511	99479	0,98
Продуктивність персоналу, тис. дол. США на 1 ос.	120,60	112,79	-6,47
Витрати на оплату праці, млрд. дол. США	4,01	4,45	10,97
Середня річна оплата праці, тис. дол. США на 1 ос.	40,71	44,73	9,89
Продуктивність персоналу/ Середня річна оплата праці, дол. США	2,96	2,52	-14,89
Дохід ЕМА, млрд. дол. США	14,28	12,74	-10,78
Чисельність персоналу, ос.	80634	83115	3,08
Продуктивність персоналу, тис. дол. США на 1 ос.	177,10	153,28	-13,45
Витрати на оплату праці, млрд. дол. США	3,71	3,99	7,55
Середня річна оплата праці, тис. дол. США на 1 ос.	46,01	48,01	4,34
Продуктивність персоналу/ Середня річна оплата праці, дол. США	3,85	3,19	-17,05
Дохід АТР, млрд. дол. США	5,97	5,26	-11,89
Чисельність персоналу, ос.	47737	47883	0,31
Продуктивність персоналу, тис. дол. США на 1 ос.	125,06	109,85	-12,16
Витрати на оплату праці, млрд. дол. США	3,99	4,74	18,80
Середня річна оплата праці, тис. дол. США на 1 ос.	83,58	98,99	18,43
Продуктивність персоналу/ Середня річна оплата праці, дол. США	1,50	1,11	-25,83

Джерело: складено автором за даними [61]

Продуктивність персоналу KPMG в 2020-2021 рр. узагальнена на рис.

2.4.



**Рис. 2.4. Продуктивність персоналу KPMG в 2020-2021 рр., тис. дол. США на 1 ос.**

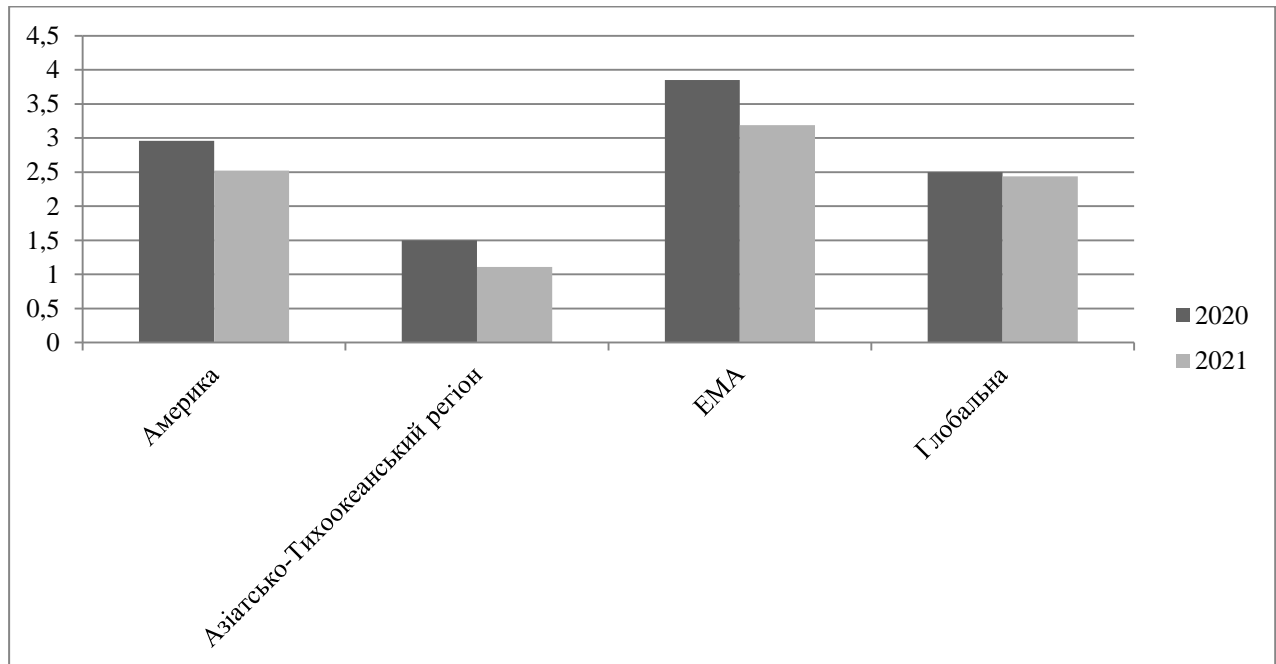
*Джерело: складено автором за даними [61]*

Продуктивність персоналу KPMG в 2020-2021 рр. загалом демонструвала приріст за період і найбільше була в ЕМА регіоні, що обумовлено специфікою використання консультантів даного регіону та умовами їх праці. Продуктивність персоналу/ Середня річна оплата праці персоналу KPMG в 2020-2021 рр. узагальнена на рис. 2.5. Продуктивність персоналу / Середня річна оплата праці персоналу KPMG в 2020-2021 рр. вказує на краще використання персоналу в ЕМА регіоні, а найгірший рівень продуктивності праці та мотиваційної функції був в АТР регіоні бізнесу.

KPMG 3 роки поспіль вказувала інтерес до цифрової трансформації на суму 5 млрд. дол. США, зосередженої на цілеспрямованих технологіях, людях та інноваціях. Реалізація стратегії управління персоналом не завжди потрібна і



може залежати від ряду факторів, а саме від розміру фірми, організаційної культури всередині фірми або галузі, в якій працює фірма, а також від людей у KPMG.



**Рис. 2.5. Продуктивність персоналу/ Середня річна оплата праці персоналу KPMG в 2020-2021 рр., дол. США**

*Джерело: складено автором за даними [61]*

HR вже стояв перед дилемою до пандемії. Більше половини всіх керівників, опитаних влітку 2020 року для KPMG щодо механізмів управління персоналом у новій реальності, заявили, що функція HR швидко стане неактуальною, якщо вона не модернізує свій підхід до планування майбутніх потреб робочої сили. За кілька місяців вимоги до HR змінилися. Оскільки офіси по всьому світу закрили свої двері, а мільйони співробітників були змушені працювати з дому, керівники звернулися до відділу кадрів, щоб надати їм рекомендації та навчання, які їм знадобляться для дистанційної роботи. Це була можливість для керівників відділу кадрів показати, що вони можуть бути стратегічними лідерами в умовах кризи. Проте, коли KPMG провела своє дослідження пульсу HR у липні та серпні 2020 року, щоб зрозуміти, як COVID-19 вплинув на HR, вона виявила, що більшість керівників продовжують сумніватися в стратегічній цінності HR для організації [61].

Фірми KPMG зосереджені на створенні інклюзивної та різноманітної культури та збільшили різноманітність жінок серед лідерів до 27% партнерів і директорів. У рамках нового глобального плану ESG всі співробітники KPMG проходять тренінг ESG, який відповідає навчальній структурі, розробленій у партнерстві з бізнес-школою суддів Кембриджського університету.

Оцінка механізмів управління персоналом в KPMG вказує на концентрацію провідних практик розвитку персоналу, що дозволяє компанії залишатися однією з провідних представників глобального консалтингового ринку, що дозволяє нарощувати ефективність кадрового управління на основі діджиталізації та інвестицій в персонал. Встановлено, що продуктивність персоналу KPMG в 2020-2021 рр. загалом демонструвала приріст за період і найбільше була в ЕМА регіоні, що обумовлено специфікою використання консультантів даного регіону та умовами їх праці. Доведено, що KPMG 3 роки поспіль вказувала інтерес до цифрової трансформації на суму 5 млрд. дол. США, зосередженої на цілеспрямованих технологіях, людях та інноваціях. Зіткнувшись із конкуренцією за персонал в KPMG, маючи глобальну робочу силу для управління та охоплюючи правилами, в даний час ще використовуються старі технології та неефективні процеси. Фірми-члени KPMG співпрацювали з командами HR по всьому світу, щоб забезпечити технологію HR, щоб допомогти їм сприяти трансформації, додати цінність і заощадити витрати. Це створює платформу, яка допомагає HR забезпечувати більшу цінність, підтримуючи стратегічні ініціативи, пов'язані з людьми, а також постійно підвищуючи ефективність, де це можливо. Система управління персоналу в KPMG може принести: нову ефективність завдяки роботизованій автоматизації процесів; точний аналіз настроїв за допомогою якісних опитувань; досвід співробітників, який підтримує позитивний досвід клієнтів; збільшення доходу від бізнесу за рахунок підвищення кваліфікації робочої сили. У сучасному висококонкурентному ринку праці кожен бізнес повинен розробити власну політику для залучення та утримання талантів.

## РОЗДІЛ 3

### КЛЮЧОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ

#### **3.1. Вектори оптимізації мотивації персоналу міжнародних корпорацій**

На основі дослідження особливостей управління персоналом міжнародних корпорацій встановлено потребу в розгляді векторів оптимізації мотивації персоналу міжнародних корпорацій.

Стимулювання працівників є важливою частиною управління людськими ресурсами на підприємствах, що означає стимулювання мотивації працівників. Іншими словами, це мобілізувати ентузіазм та ініціативу працівників різноманітними способами, щоб довести завдання до кінця і реалізувати мету підприємств у повній кількості та якості. Ефективний механізм стимулювання може розпалити ентузіазм працівників та стимулювати їхній внутрішній потенціал, щоб вони змогли докладати невпинних зусиль і присвятити себе реалізації цілей підприємства [1].

Для працівників механізм винагород і покарань також є дуже важливим стимулом. Перший часто називають позитивним стимулом, а другий — негативним стимулом.

Винагороди зазвичай включають гроші, соціальний статус, службові обов'язки, кар'єру тощо. У різних культурних середовищах фокус винагороди дуже різниться. У Сполучених Штатах специфічні схеми стимулювання відрізняються через структуру підприємств і галузевих особливостей [11]. Загалом, основою винагороди є професійні здібності працівників до практичної роботи. В Японії механізм заохочення в основному базується на кваліфікації та стажі роботи працівників. Крім того, існує також розрив між стимулами для

стабільної робочої сили та для тимчасової робочої сили, що складається з жінок, які залишають посаду заради сім'ї. Загалом, стабільна робоча сила в Японії отримує більше винагород з точки зору оплати, пільг і розподілу завдань, ніж тимчасова робоча сила [12]. Японські співробітники більше наголошують на винагороді за досягнення групи, а не на індивідуальній винагороді. Однак визнання та прихильність мають велике значення для китайських службовців [13]. Співробітники та відділи завжди доповнюють один одного, щоб отримати похвалу від керівників на щорічній підсумковій конференції чи святкуванні, що також можна застосувати до корейських співробітників.

Що стосується покарання найманих працівників, то причини та значення покарання мають перш за все визнати працівники різного культурного походження [14]. При розробці конкретних покарань слід також враховувати табу та суті різних рас працівників [15]. Перед запровадженням положень вона повинна отримати поради від усіх працівників, щоб забезпечити раціональність та доцільність покарань, щоб можна було досягти хороших ефектів заохочення.

Хофстеде вважає, що вимірювання культури нації або організаційної культури можна розділити на п'ять вимірів: індивідуалізм і колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскуліність і жіночність, довгострокова орієнтація і короткострокова орієнтація. Застосовуючи цю теорію культурних відмінностей до співробітників з різним культурним походженням, ми можемо зробити деякі припущення щодо стимулу:

1) Високий індивідуалізм означає, що співробітники, швидше за все, будуть мотивовані можливостями особистого просування та самостійності; однак колективізм (або низький індивідуалізм) означає, що співробітники, швидше за все, будуть мотивовані досягненням колективних цілей і отриманням колективної підтримки.

2) Висока дистанція влади означає, що у відносинах між співробітниками та керівниками існують фактори стимулювання, тоді як дистанція з низькою

владою означає, що співробітники, швидше за все, будуть мотивовані роботою в команді та стосунками з однолітками.

3) Уникнення високої невизначеності означає потребу працівника в безпеці роботи; з іншого боку, працівники з низьким рівнем уникнення невизначеності, як правило, заохочуються можливостями для змін і швидкого просування по службі.

4) Висока маскулінність означає, що більшість співробітників можуть прийняти традиційну соціальну роботу та рольові завдання, але в більш жіночій культурі кордони відносно нечіткі, і співробітники стимулюються більш гнучким розподілом ролей і робочими мережами.

5) Висока довгострокова орієнтація вказує на те, що співробітників може мотивувати особиста кар'єра, описана підприємством, тоді як короткострокова орієнтація означає, що співробітників більше турбує негайна зарплата та інші умови лікування.

Неправильне судження щодо цих культурних змінних на робочому місці не тільки призведе до збою механізму стимулювання, а й може призвести до непередбачуваних негативних наслідків. У Таїланді, наприклад, індивідуальний ціннісний план заохочення відхиляється від традицій колективної співпраці в суспільстві. Тому введення індивідуального плану ціннісного стимулювання зменшить продуктивність, а не покращить її у працівників Таїланду, оскільки вони психологічно звикли відмовлятися від відкритої конкуренції.

У 2020-2021 рр. світ зіткнеться з безпрецедентними викликами. Організації та люди повинні приймати рішення, які ніколи раніше не використовувалися або були лише на стадії розробки. У нинішній ситуації управління людськими ресурсами має бути адаптивним та інноваційним, використовуючи переваги цифрових технологій. Більше, ніж будь-коли, зосереджено на поєднанні професіоналів з компаніями, де вони процвітали б, враховуючи їх особливий набір навичок.

У дослідженні Boston Consulting Group наголошується, що найбільшим викликом майбутнього є брак кваліфікованих працівників, які б відповідали

вимогам цифрової економіки. Дослідження PWC прийшли до висновку, що в цифровому середовищі ключем для людей буде здатність адаптуватися до мінливого середовища та здатність постійно здобувати та застосовувати нові знання. Багато компаній із власними підрозділами маркетингових досліджень, такі як Deloitte, Ceridian, фінансово-економічний журнал Forbes та цифрова електронна видавнича платформа ISSUU, стежать за розвитком практики управління людськими ресурсами.

На цьому тлі парадигма відкритих інновацій стає потужним інструментом для дослідження природи взаємодій всередині суб'єктів, що входять до екосистеми цифрової індустрії. Теоретична основа, запропонована культурою відкритих інновацій, передбачає, що в міру розвитку співпраці між суб'єктами підприємництва та всередині них, формуючи місцеве підприємницьке середовище, необхідні принципово нові інструменти та методи для оцінки цих процесів і прогнозування їх наслідків.

Аналіз визначив ряд ключових тенденцій, що проявляються в цифровому управлінні персоналом. Починаючи з 2014 року, коли люди зрозуміли, що світ і процеси суттєво зміняться з поширенням цифровізації, було розроблено багато нових способів роботи в різних сферах. Цей процес передбачав інноваційний розвиток функцій управління персоналом. Тут ми обговорюємо відомі методи, використовувані в цифрову еру, застосовні для управління персоналом.

1. Автоматизація спілкування з кандидатом (чат-боти, відеоінтерв'ю тощо). Зі збільшенням використання технологій та тенденцій автоматизації процесів у компанії управління персоналом також засвоїло інноваційні способи спілкування. Однак сучасні технології штучного інтелекту мають обмежену корисність і можуть надавати відповіді лише у вузькому діапазоні встановлених сценаріїв. Говорячи про управління персоналом і процес найму, зокрема, використання чат-ботів може потенційно втратити кандидатів через складність процесу, а не як корисний інструмент.

2. Автоматизація операцій з управління персоналом (ERP системи, АТЦ). Ці інструменти дуже широко і широко використовуються вже деякий час. Тут

можна розрахувати багато індексів, тому оцінку управління персоналом можна легко зробити. Про переваги використання цих інструментів говорити не доводиться, але концентрація на показниках продуктивності, без урахування емоційного інтелекту, як виявилось, є дуже спірним методом. Нинішнім поколінням потрібно керувати іншими методами, ніж ті, які використовувалися 20 років тому: міленіали зосереджені на саморозвитку та самореалізації, що є недосяжним для організацій, які використовують виключно різні індекси витрат.

3. Автоматизація звітності (дашборди, бенчмарки тощо). Цей метод став дуже популярним у цифрову епоху і має ряд переваг, таких як: простота, наочність, підзвітність, порівняння. Єдиним фактором ризику є створення занадто великої кількості інформаційних панелей для кінцевих користувачів.

4. Автоматизація пошуку кандидатів (системи пошуку/оцінки для ретрансляції кандидатів на сайтах вакансій, соціальних мережах тощо). Оскільки штучний інтелект демонструє значні покращення, його використовували для підготовки профільних кандидатів у таких компаніях, як Amazon, Google, IBM. Але аналіз, проведений реальною людиною, може істотно відрізнятись від підготовленого машиною. Тому тут алгоритм має бути налаштований таким чином, щоб включати кілька варіантів аналізу, що є надзвичайно ручним завданням, тому передбачає ряд ризиків.

5. Автоматизація розвитку співробітників (системи рекомендацій (навчальні кар'єри, пільги тощо)) Тут також обговорюється врахування безлічі варіантів і рішень, які повинні прийматися штучним інтелектом. Організації також не зможуть надати індивідуальні рішення для кожного співробітника, тому розвиток буде обмеженим, а використання людської праці у вирішенні того, які можливості надати, може стати більш гнучким.

6. Автоматизація співпраці (організація середовища, робочого місця, робочого процесу, служби зворотного зв'язку тощо) колективний мозковий штурм є ефективним способом пошуку нестандартних рішень і за допомогою технологій може об'єднати спеціалістів у всьому світі. Проблеми тут полягають

у тому, як врахувати ідеї та як розробити ефективний підхід до спільної роботи, щоб усі залишалися мотивованими та залученими.

7. Віддалена робота (співробітники не працюють в офісі). Коронавірусна криза 2020 р. показала, наскільки організації готові до дистанційної роботи в усьому світі. Наслідки кризи однозначно змінять спосіб роботи багатьох компаній. Тут потрібно обговорити питання, як керувати роботою з дому для лінійних і функціональних менеджерів. Для ефективного просування самодисципліни дуже важливо розвивати людський капітал. Управління людським капіталом може підвищити відповідальність та мотивацію. Співробітники з високим рівнем людського капіталу можуть легко подолати нестабільну ситуацію як у своєму житті, так і в організації.

8. Інструменти самообслуговування співробітників (автоматизація додатків, інформаційні системи) Автоматизовані системи покращення заповнення різних форм спростили декілька процесів, але це спрощення передбачає високий рівень уваги до перевірки правильності інформації.

9. Хмарні технології (розміщення даних у хмарах) стали невід'ємною частиною життя людей. Менеджери з персоналу повинні бути дуже впевнені в захищеному зберіганні персональних даних, оскільки захист даних з кожним роком накладає все більше обмежень.

10. Прогнозна аналітика (прогноз ефективності/плинності кадрів тощо) Класичні інструменти також використовуються в цифровому управлінні персоналом, але змінилися показники для аналізу. Менеджери повинні розуміти не тільки, скільки людей звільнилося, а й чому вони це зробили. Виявлення прогалин потенційно може значно покращити умови всередині компанії.

11. Оздоровчі послуги. Нові покоління співробітників, які оцінюють багато факторів при прийнятті рішення про роботодавця та послуги добробуту, можуть принести додаткову користь для найкращих талантів.

Аналіз векторів оптимізації мотивації персоналу міжнародних корпорацій вказує на потребу коригування системи мотивації персоналу з урахуванням



стимулюючого впливу витрат на персонал на загальні фінансові результати бізнесу. В кожній ТНК використовується власна система мотивації та стимулювання праці, проте загальні тренди вказують на акцент розвитку персоналу в більшій мірі за рахунок інвестицій в нього. Потреби в розвитку персоналу в ТНК визначаються кількома способами: очікується, що керівники обговорюють потреби розвитку персоналу з кожним зі своїх співробітників принаймні раз на рік в рамках процесу перевірки ефективності; потреби нових співробітників ТНК повинні бути визначені відповідно до політики пробації протягом одного тижня з моменту прийняття на роботу; потреби кадрів, які переходять на нову роль в ТНК, мають бути обговорені протягом чотирьох тижнів після вступу на посаду; через потреби, визначені департаментами під час їх річного планування та бюджетного циклу; зауваження та запити керівників відділів; дії за результатами опитування персоналу; оцінка відгуків від поточних програм; потреби в розвитку персоналу можуть бути визначені протягом року; процеси планування збержуть гнучкість для узгодження додаткових потреб розвитку, коли вони стануть необхідними.

### **3.2. Стратегія розвитку контролю персоналу в міжнародних корпораціях**

Коригування системи мотивації персоналу з урахуванням стимулюючого впливу витрат на персонал на загальні фінансові результати бізнесу ТНК є основою для перегляду стратегії розвитку контролю персоналу міжнародних корпорацій. Здійснення управлінського контролю через кордони має вирішальне значення для транснаціональних компаній (МНК). Різні механізми управлінського контролю служать для узгодження іноземних дочірніх компаній із корпоративними цілями.

У міжнародній торгівлі та підприємстві домінують ТНК. Вони співпрацюють у створенні нових робочих місць, збільшенні виробництва на більш вигідних умовах, ніж на національному рівні. Україна також отримує вигоду від цих переваг міжнародного економічного співробітництва, і її економіка поступово втягується в процес глобалізації. Свідченням цього твердження є позиція найуспішніших компаній у рейтингу ТОП 200 з домінуванням ТНК. Загальна характеристика управління персоналом в міжнародних корпораціях залежить від ступеня інтернаціоналізації, кваліфікації людських ресурсів для роботи в міжкультурному середовищі, типу бізнесу та культури окремих країн. Тип організаційної структури, прийнятий ТНК, забезпечить контекст для багатьох проблем управління персоналом в міжнародних корпораціях, з якими стикається компанія. Відділ кадрів, створений у штаб-квартирі транснаціональної корпорації, відповідає за укомплектування всіх процесів у материнській компанії.

На рівні материнської компанії централізована діяльність, пов'язана з плануванням потреб вищого керівництва, розвитком талантів, керуванням міжнародною командою проєктів, винагородою експатріантам та вищим керівником дочірніх компаній, зазвичай є централізованою.

Центр визначає процедури, кроки для впровадження окремих процесів управління персоналом в міжнародних корпораціях на основі консенсусу, характерного для геоцентричного підходу, або авторитетного з огляду на переважаючий етноцентричний підхід до виходу на зовнішні ринки. Характерною рисою поведінки є адаптивність. Коефіцієнт конвергенції в Україні вищий за коефіцієнт дивергенції. Виконання основних процесів, пов'язаних із пошуком та підбором, навчанням, оцінкою, мотивацією, працевлаштуванням, адмініструванням персоналу та звільненням, переважно децентралізовано до дочірніх компаній.

Глобальне мислення та локальна діяльність є основними атрибутами функціонування багатонаціональної компанії. У глобальному середовищі керівники та інші співробітники зустрічаються з людьми різних культур, які

привносять у процес спілкування ряд специфічних комунікаційних елементів і відтінків мовлення, які можуть бути джерелами шуму та непорозуміння.

Обов'язковою умовою спілкування людей різних культур є вміння менеджера створити такий спосіб співпраці та спілкування, який буде зрозумілий усім зацікавленим. Багато керівників, які працюють в іншій країні, мають упередження, які пов'язані з національною культурою країни. Замість того, щоб використовувати виклик роботи в міжкультурному середовищі та зосередитися на пошуку спільних цінностей і цілей, вони мають справу з відмінностями. Формування загальноприйнятої організаційної культури та системи управління допоможе менеджерам і співробітникам з різних культур подолати бар'єри у спілкуванні та взаємній співпраці, незалежно від національних кордонів.

Контролінг персоналу орієнтований на ефективність управління ресурсами (людськими ресурсами), він має мотиваційні функції і створює прозорі правила і процедури планування, моніторингу і контролю, а також стосується можливостей використання існуючих проблем в організації або захисту від їх несприятливого впливу ефектів [50].

Розробка управлінського контролю та управлінського обліку залежить від внутрішніх факторів у штаб-квартирі та дочірній компанії, а також від зовнішніх факторів, таких як культура чи вимоги ринку. Відносини штаб-квартири з дочірніми компаніями та інтеграція в контекст країни перебування є іншим впливом на контроль управління.

ТНК використовують різні механізми контролю для координації підрозділів у всьому світі для досягнення глобальних організаційних цілей. Незважаючи на значну кількість визначень, існує широкий консенсус щодо значення контролю результатів з точки зору досягнення цілей і результатів, а також планування та звітності. Контроль за процесами визначає бажану поведінку співробітників і включає централізацію та стандартизацію, а також письмові посібники, щоб гарантувати, що працівники дотримуються визначених процесів. Формальні та неформальні механізми контролю для

координації підрозділів позначаються соціальним контролем і служать поширенню корпоративної культури та цінностей з метою сприйняття інших механізмів контролю. Обсяг контролю вказує на жорсткість контролю, який організація здійснює для досягнення своїх цілей, наприклад, з точки зору частоти, точності та комбінації різних методів управлінського контролю персоналу [51].

Хоча ці дочірні компанії розташовані в різних географічних та культурних районах, вони мають певні спільні елементи. У той час як у розвинених країнах юридична та економічна стабільність широко поширена, країни, що розвиваються, демонструють відносно нестабільні правові та економічні умови, що створює проблеми управлінського контролю персоналу. Освіта відрізняється в різних країнах і впливає на наявність добре підготовленого персоналу з достатнім знанням мови. Залежно від ділових традицій відповідної країни орієнтація на прибуток може бути менш вираженою, а бізнес-практики можуть значно відрізнятися від практики західного світу. Щоб запровадити корпоративну культуру, яка відповідає західній діловій практиці, МНК розраховують на соціалізацію за допомогою інтенсивного спілкування, зустрічей, тренінгів, експатріантів та контролю процесів із чітко визначеними стандартами та процедурами, а також інтеграцією інформаційних систем управління.

Соціальні відносини важливі для впровадження управлінського контролю персоналу та підвищення надійності звітності. Керівничі бухгалтери повинні будувати та підтримувати соціальні зв'язки з іншими відділами та дочірніми компаніями. Базове розуміння культури, мови та інших характеристик країни перебування дочірньої компанії важливо, щоб мати можливість впроваджувати та координувати управлінський контроль персоналу в іноземних дочірніх компаніях. Значення нефінансових заходів зростає з невизначеністю та культурною, а також географічною віддаленістю.

Компанія інвестує в цінність людського капіталу, насамперед через дуже розгалужену систему навчання та концепції управління талантами. У компанії є

програми та системи оцінки працівників. Незважаючи на відсутність регламентованих та формалізованих методів оцінки людського капіталу, компанія інтуїтивно проводить непрямі оцінки, однак лише з використанням якісного підходу і лише при прийнятті стратегічних рішень [49].

ТНК здійснила ряд заходів, інвестуючи в так зване «м'яке управління людськими ресурсами». Тому діють різноманітні програми розвитку управлінських компетенцій та діагностики компетенцій співробітників. Компанія прагне створити комфортні умови для підвищення кваліфікації працівників та підвищення кваліфікації. Співробітників заохочують до активних ініціатив у сфері самовдосконалення та обміну знаннями, завдяки чому формується культура організації, що навчається.

Генеральні директори та керівники відділу кадрів (CHRO) розходяться щодо ролі HR. Близько 60 % опитаних генеральних директорів і виконавчих віце-президентів (EVP) кажуть, що їхні організації вважають HR «адміністратором», а не рушієм вартості; 74 % CHRO не згодні з цим твердженням. Цей розрив між HR і C-suite показує, що HR має бути сміливішим, доводячи свою стратегічну цінність старшим особам, які приймають рішення. Деякі організації ефективніше адаптуються до кризи. Згідно з опитуванням, «Підслідувачі», які KPMG визначає як HR-функції, які демонструють високу ефективність у ряді областей, більш позитивно ставляться до майбутнього і з більшою ймовірністю впроваджують передові технології, ніж їхні колеги з нижчими показниками ефективності. Вони також очікують менше звільнень, пов'язаних з COVID-19 (10 відсотків робочої сили проти 17 % серед решти вибірки).

HR розглядається як драйвер цінності в 100% організацій Pathfinder. Визнання лідерами організацій Pathfinder того, що HR — це більше, ніж просто адміністратор, дає змогу відділу кадрів у цих фірмах стимулювати системні зміни, залучати робочу силу та створювати позитивний досвід у співробітників. Протягом наступних двох років робоча сила кардинально зміниться. У середньому компанії, ймовірно, звільнять 17% своєї робочої сили; вони також

кажуть, що приблизно 35 % співробітників, як очікується, потребують перекваліфікації або підвищення кваліфікації, і що 39 %, ймовірно, продовжуватимуть працювати віддалено [61].

Керівники відділу кадрів знають, що робота, яку вони виконують, додає стратегічну цінність, але вона часто відбувається в тіні організації, і її важко пов'язати безпосередньо з результатами бізнесу. Результати опитування показують, що керівники відділу персоналу повинні робити більше, щоб довести цінність, яку вони приносять організації. COVID-19 дає їм можливість це зробити. Більше 80% керівників кажуть, що відділ управління персоналом відіграє провідну роль у реагуванні на вплив COVID-19, доводячи, що набір керівників залежить від HR, щоб згуртувати робочу силу у важкі часи.

Однак дані також свідчать про те, що HR має деякі фундаментальні прогалини, які необхідно закрити, щоб вважатися справжнім стратегічним партнером. Близько 4 із 5 генеральних директорів та EVP стверджують, що HR-функція повинна повністю переробити себе, щоб ефективніше реагувати на майбутні ризики та виклики. Ця трансформація включає модернізацію кадрових процесів, управління, управління інформацією, технології та власну модель доставки [61].

Бізнес і ринкове середовище справді пережили різні зміни. Зростання різноманітних можливостей, а також інновацій дають змогу різним компаніям розширити та розширити свою діяльність на міжнародному ринку. Зміни зовнішнього середовища місцевих фірм також призвели до переходу в бізнес-підходи та стратегії. Щоб мати можливість адаптуватися до вимог глобального бізнесу, зокрема до різноманітності людей, керівництво міжнародних компаній має змінити свій бізнес-підхід. Відповідно, цей сучасний підхід до управління складається з підходів, які дозволяють галузям вийти на зовнішній ринок і ефективно працювати разом з іншими багатонаціональними та міжнародними галузями. Одним із найважливіших факторів міжнародного менеджменту є людські ресурси.

Різні дослідження показали, що для того, щоб мати можливість керувати співробітниками, використовуючи міжнародну стратегію, керівництво компанії має бути залучено до розширення можливостей їхніх культурно різноманітних людських ресурсів. Для міжнародних операцій доступний інший підхід до управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим бізнес повинен мати можливість досягти значного рівня організаційної культури, проблем IHRM та ефектів глобалізації [53].

Управління людськими ресурсами включає кілька процесів. Разом вони мають досягти вищезгаданої мети. Ці процеси можуть виконуватися в відділі кадрів, але деякі завдання також можуть бути передані на аутсорсинг або виконані лінійними менеджерами чи іншими відділами. При ефективній інтеграції вони забезпечують значну економічну вигоду для компанії.[15]

- Планування персоналу;
- Набір (іноді розділений на залучення та відбір);
- Введення, орієнтація та адаптація;
- Управління навичками;
- Навчання та розвиток;
- Адміністрування персоналу;
- Компенсація заробітної плати;
- Тайм-менеджмент;
- Управління подорожами (іноді покладається на бухгалтерію, а не на управління персоналом);
- Розрахунок заробітної плати (іноді призначений для бухгалтерського обліку, а не з управління персоналом);
- Адміністрування виплат працівникам;
- Планування витрат на персонал;
- Оцінка діяльності;
- Трудові відносини [54].

За останні два роки спостерігається явне прискорення впровадження нових технологій серед компаній, які досліджувалися. Компанії також очікують

реструктуризувати свою робочу силу у відповідь на нові технології. Перерозподіл поточних завдань між людьми і машинами вже триває. Один із центральних висновків Звіту про майбутнє робочих місць за 2018 р. залишається вірним — до 2025 р., виходячи з сьогоднішніх завдань, середній час, який люди та машини витрачають на роботу, буде однаковим. Алгоритми та машини будуть переважно зосереджені на завданнях обробки та пошуку інформації та даних, адміністративних завданнях і навіть деяких аспектах традиційної ручної праці. Завдання, де очікується, що люди збережуть свої порівняльні переваги, включають управління, консультування, прийняття рішень, міркування, спілкування та взаємодію.

Alibaba Group Holding Limited (<https://www.alibabagroup.com>), заснований в 1999 р., є одним з останніх транснаціональних гігантів у секторі високих технологій з глобальними операціями в електронна комерція. У процесі інтернаціоналізації ТНК Alibaba активно досліджувала міжкультурне управління людськими ресурсами і створила унікальну міжкультурну систему управління людськими ресурсами. На своєму веб-сайті він заявляє про свої амбіції до 2036 р. обслуговувати 2 млрд. споживачів у всьому світі, навіть якщо він «не переслідує розмір чи потужність». Перед фінансовою кризою 2008 р. Alibaba намагалася здійснити масштабні закордонні злиття та поглинання, але не досягла суттєвого успіху. Щоб краще сприймати своє повідомлення, Alibaba розробила веб-сайти різними мовами; створення веб-сайтів електронної комерції та систем планування ресурсів підприємства (ERP) з локальними характеристиками було основною частиною стратегії Alibaba. Alibaba вважає, що міжкультурне управління людськими ресурсами має починатися з локальних коренів підприємства, а потім допускати багатопланове налаштування. Alibaba вірить у використання своєї експансивної корпоративної культури для зменшення культурних конфліктів, спричинених національними культурними відмінностями. Виходячи з відмінностей у національних культурах, компанії зі штаб-квартирою за кордоном часто мають два шляхи:



пряма пересадка культури штаб-квартири та щеплення культур залежно від країни діяльності. Alibaba чудово балансує між ними.

Lenovo Group Limited (<https://www.lenovo.com.cn>), китайський технологічний лідер, розташований у Пекіні, став популярним на Заході завдяки придбанню ПК IBM у 2005 р., а пізніше з придбанням Motorola в 2005 р. Зараз компанія має пряме виробництво або обслуговування в більш ніж 60 країнах і продає свою продукцію по всьому світу. Завдяки безперервному розширенню бізнесу Lenovo на світовому ринку людські ресурси визначаються як ключ до майбутнього виживання та розвитку Lenovo. Їхні три міжнародні стратегії управління персоналом наведені нижче:

- головне завдання управління персоналом Lenovo — створити потужний резерв талантів за допомогою того, що вони називають навчанням ешелону талантів. У цій системі потреби Lenovo в талантах визначаються футуристично. Швидкий розвиток бізнесу Lenovo вимагає не тільки пошуку більш підходящих талантів для нового бізнесу, але й розвитку наступників для важливих майбутніх посад.

- Lenovo надсилає видатних талантів на місцеві ринки, щоб виявити та виховувати майбутніх лідерів на цих ринках; відмова від досягнення бізнес-цілей зазвичай пропонується як стимул для компенсації їхньої участі в цьому процесі.

- Lenovo вважає, що однією з найважливіших речей для успіху організації на міжнародному рівні є пошук місцевих наступників на різних географічних ринках, на яких вони працюють.

На веб-сайті Lenovo розповідається про випадок, коли блискучий китайський керівник відправив до Росії, який швидко створив свою команду, провів їх через різні канали продажів і налаштував продукти. Всього за 5 років Lenovo стала № 1 в РФ з споживчої електроніки з часткою ринку 14,1%. За словами Lenovo, прекрасна перевага успішної глобальної компанії полягає в тому, що куди б ви не пішли, є хороші люди, які бажають приєднатися. Lenovo визнає, що співробітники з різним культурним походженням часто мають різне

розуміння культури компанії. Тільки досягнувши того, що це називається культурним примиренням, вони можуть краще зрозуміти глобальну стратегію та управління компанією.

Між різними культурами часто виникають тертя та конфлікти і навіть недовіра до цього процесу. Щоб протистояти цьому, Lenovo висунула принцип «чесності, поваги та компромісу» для всіх. Lenovo гарантує, що, коли співробітники обговорюють ділові питання, якщо є розбіжності в думках, вони відкладають бізнес-тему в сторону і спочатку обговорюють культуру: це може зайняти багато часу, але в довгостроковій перспективі корисно.

Корпорація TCL [75], яка спочатку називалася Telephone Communication Limited, була заснована в 1981 р. Вона контролюється в основному китайськими державними установами; проте майже половина його доходів надходить від операцій за кордоном. Його науково-дослідні центри, виробничі та сервісні підрозділи зараз мають глобальні масштаби.

Корпоративний слоган «Креативне життя» поширюється і на його кадрову політику та стратегію. TCL доклала значних зусиль для досягнення диверсифікації бізнесу, адаптації продуктів і великомасштабного виробництва в своїх зарубіжних дочірніх компаніях. TCL робила сміливі спроби та активно досліджувала, інвестуючи в ФРН, В'єтнам та Індонезію для будівництва заводів, і успішно придбала компанію Schneider Electric, старе німецьке підприємство, і об'єдналася з Thomson Group, щоб стати одним з найбільших підприємств кольорового телебачення в світі. . Що стосується набору талантів, політика TCL говорить, що місцеві лідери можуть прийняти рішення про найм місцевого персоналу відповідно до наявності та очікувань якості робочої сили в країні. Закордонні філії TCL вирішують зміст і спосіб реалізації відповідно до власних конкретних ситуацій. TCL радить своїм дочірнім компаніям звернути увагу на робочі звички своєї країни, оцінку ефективності та практику збереження [75].

Міжнародний бізнес за своєю природою дуже підприємливий, і успішні гравці повинні адаптуватися. Незважаючи на те, що Китай відкривається для

врахування відмінностей у кадровій політиці ТНК, які надходять з розвинутих країн Європи та Північної Америки, очікувалося, що ТНК китайського походження, які працюють у цих же зарубіжних країнах, неодмінно дотримуватися їх трудової практики. Проте іноземні ТНК, що працюють у Китаї, не користуються цією відкритістю в повній мірі: вони, як правило, обмежують свій вплив у штаб-квартирі лише у питаннях відбору працівників, оплати праці, представництва працівників і залишають організаційний розвиток виключно в руках керівників дочірніх компаній.

Найкращий сценарій – це непрямі зв'язки щодо звітності з географічними регіональними керівниками ТНК, а не зі штаб-квартирою. Такий вид слабкого зв'язку може бути корисним для ізоляції впливу та впливу операцій від решти компанії. Крім того, іноді це був єдиний можливий спосіб перестрибнути через «огорожу» інституційних та культурних бар'єрів. Міжкультурні проблеми в управлінні співробітниками часто надто тонкі, що рідко існує ідеальне рішення.

Крім нормативних вимог і культурних бар'єрів, китайські фірми, здається, визнають перевагу стилів управління, які практикуються в деяких розвинутих країнах, і поглинають ключові елементи з них, щоб отримати конкурентну перевагу. Це було вірно і для інших комуністичних країн, які також прагнули до дружнього переходу до ринку. Такі компанії, як Huawei і Haier, мають політику, згідно з якою керівники першої лінії мають бути доступними для роботи в будь-якій частині світу.

У Huawei під час процесу відбору співробітників кожен кандидат повинен заповнити форму, щоб висловити бажання переїхати куди завгодно, навіть якщо це найскладніше за кордоном; інакше, згідно з оголошеннями про вакансії, яким би хорошим працівником не був, їх би не взяли на роботу. Цей досвід є ключовим шляхом для техніків до переходу до управлінської кар'єри в компанії. Насправді більшість посад середнього та вищого рівня в Huawei заповнюються всередині компанії. Очікується, що співробітники, які набувають глобального досвіду, перенесуть найкращі практики, які вони опанували на

чужих ґрунтах. Хоча це можна вважати обґрунтованим і справедливим, додатковий тягар прийняття іноземних практик фірми. Організаційна трансформація завдяки тому, що організація, що навчається, сприймає зовнішню інформацію, є відправною точкою для розробки успішної транснаціональної моделі управління. Щоб зробити це трохи складним, китайська культура та інституційні суб'єкти відносно менш підтримували це зворотне поширення інновацій, яке практикувалося китайськими фірмами.

Huawei, Lenovo та Haier перетворилися на грізні чинники сучасної фази глобалізації, застосовуючи інноваційний менеджмент і харизматичні стилі керівництва. Проте філософія управління, яка керує їхніми операціями в Китаї, не змінилася кардинально. Принаймні в Китаї їхні точки зору дають перевагу організаціям над окремими особами – навіть якщо можна чітко обґрунтувати, що винагорода працівників призведе до досконалості організації. Глобалізація або інтернаціоналізація не обов'язково означає глобальність, яка є показником прихильності фірми до управління людськими ресурсами в приймаючих країнах. У цьому відношенні навіть шановані глобальні ТНК не мають дуже високих балів.

Аналіз стратегії розвитку контролю персоналу міжнародних корпорацій вказує на зростання векторів діджиталізації та автоматизації в рамках поточного та стратегічного управління персоналом, що частково було зумовлено особливостями обраних ТНК, проте загалом було характерне для аналізованих векторів та напрямків діяльності компаній. Посилення контролю персоналу забезпечувало покращення результатів його поточної діяльності в ТНК, а використання активної стратегії розвитку контролю стало основою для формування конкурентних переваг лідера в аналізованих ТНК. Посилення контролю персоналу забезпечувало покращення результатів його поточної діяльності в ТНК, а використання активної стратегії розвитку контролю стало основою для формування конкурентних переваг лідера в аналізованих ТНК. Навчання та розвиток в ТНК має відповідати за: забезпечення ефективного розвитку персоналу ТНК, починаючи від роз'яснення потреб, до розробки та

вибору методів, до виконання та оцінки втручань; надання відповідної підтримки всім лінійним керівникам та особам, які беруть участь у визначенні та визначенні пріоритетів діяльності з розвитку персоналу; надання консультаційних послуг керівникам відділів, лінійним керівникам, співробітникам та мережам і комітетам щодо зовнішніх розробок у сфері розвитку персоналу; підтримка ефективних партнерських відносин з відділами, профспілками та іншими постачальниками розвитку персоналу для забезпечення підтримки індивідуальних і командних цілей за допомогою відповідних заходів з розвитку; надання рекомендацій щодо зовнішнього забезпечення заходів з розвитку персоналу; забезпечення проведення такої діяльності відповідно до політики ТНК щодо рівних можливостей; підтримка забезпечення будь-яких потреб, виявлених в результаті ініціатив позитивних дій; забезпечення механізмів для забезпечення точного ведення записів про навчання; оцінка діяльності з розвитку персоналу з метою забезпечення та підвищення їх якості; відповідає комітету з кадрової політики з питань, що стосуються розвитку персоналу.

### **3.3. Напрямки розвитку підходів менеджменту персоналу в KPMG**

Узагальнення стратегії розвитку контролю персоналу міжнародних корпорацій вказує на потребу систематизації сучасних підходів менеджменту персоналу KPMG.

Планування персоналу KPMG – це спосіб, за допомогою якого організації узгоджують потреби бізнесу з потребами робочої сили, аналізують поточну пропозицію та майбутній попит на робочу силу та створюють плани кадрів, щоб подолати критичні прогалини та захистити критичні ролі та/або людей. Надійне стратегічне планування персоналу KPMG передбачає наявність стратегії управління талантами, включаючи стратегію залучення талантів для

найму талантів і перерозподілу співробітників, стратегію залучення співробітників, щоб зберегти утримання на бажаному рівні, стратегію розвитку талантів для підвищення кваліфікації робочої сили та лідерів і стратегію впровадження. для високонадійного планування спадкоємності в KPMG.

Стратегія управління персоналом KPMG стосується способів реалізації конкретних функцій управління персоналом. Функція управління персоналом організації може мати політику набору та відбору, дисциплінарні процедури, політику винагороди/визнання, план кадрів або політику навчання та розвитку, однак усі ці функціональні сфери управління персоналом повинні бути узгоджені та співвіднесені, щоб відповідати вимогам. загальна бізнес-стратегія. Таким чином, стратегія управління персоналом є загальним планом, що стосується реалізації конкретних функціональних областей управління персоналом.

Стратегія управління персоналом зазвичай складається з таких факторів:

- «Найкраща відповідність» і «найкраща практика» – це означає, що існує кореляція між стратегією управління персоналом і загальною корпоративною стратегією. Оскільки HRM як сфера прагне керувати людськими ресурсами для досягнення належних організаційних цілей, стратегія управління людськими ресурсами організації прагне досягти такого управління, використовуючи потреби фірми в персоналі з цілями/цілями організації. Наприклад, фірма, яка продає автомобілі, може мати корпоративну стратегію збільшення продажів автомобілів на 10% протягом п'ятирічного періоду. Відповідно, стратегія управління персоналом має на меті сприяти тому, як саме керувати персоналом, щоб досягти цифри 10%. Конкретні функції управління персоналом, такі як набір і відбір, винагорода/визнання, план управління персоналом або політика навчання та розвитку, будуть адаптовані для досягнення корпоративних цілей.

- Тісна співпраця (принаймні теоретично) між HR та вищим/вищим керівництвом у розробці корпоративної стратегії. Теоретично, старший представник відділу кадрів повинен бути присутнім при розробці

корпоративних цілей організації. Це так, оскільки саме персонал фірми фактично створює товар або надає послугу. Правильне управління персоналом є життєво важливим для того, щоб фірма була успішною або навіть існувала як безперервне підприємство. Таким чином, HR можна розглядати як один із найважливіших відділів у функціональній сфері організації.

- Постійний моніторинг стратегії через зворотний зв'язок співробітників, опитування тощо.

Загалом, стратегію управління персоналом можна розділити на два аспекти – стратегію щодо персоналу та функціональну стратегію HR. Стратегія персоналу стосується пункту, зазначеного в першому абзаці, а саме ретельного співвідношення політики/дій з управління персоналом для досягнення цілей, закладених у корпоративній стратегії. Функціональна стратегія управління персоналом пов'язана з політикою, яка використовується в самій функціональній сфері управління персоналом, що стосується управління внутрішніми особами для забезпечення досягнення власних цілей відділу [62].

Пандемія COVID-19 швидко зробила людей пріоритетом номер один майже в кожній організації в усьому світі. Як результат, керівники відділу кадрів зараз знаходяться на передньому краї зміни способу виконання роботи. Це створило нову можливість для кадрової служби перейти від негайного гасіння пожежі до стратегічного планування успішного майбутнього.

Пандемія показала, що новий гібридний спосіб роботи можливий у більших масштабах, але керівники бізнесу залишаються непевними щодо продуктивності результатів переходу на віддалену або гібридну роботу. Загалом, 78% керівників підприємств очікують певного негативного впливу поточного способу роботи на продуктивність співробітників, 22% очікують сильного негативного впливу і лише 15% вважають, що віддалена або змішана робота не матиме впливу або позитивно вплине на продуктивність. Такий скептицизм, ймовірно, відображає ряд факторів:

- перехід на віддалену роботу відбувається в період додаткового стресу та занепокоєння, спричиненого ризиком для життя та здоров'я від вірусу COVID-19;

- ті, хто доглядає за маленькими дітьми, стикаються з додатковим тиском — необхідністю взяти на себе більше неоплачуваної роботи по догляду через періодичний характер доступності шкіл та дитячих садків;

- у той час як компанії з усталеною практикою дистанційної роботи звикли до низки підходів до підтримки почуття спільноти, активної співпраці та забезпечення потокової комунікації, нещодавно віддалені компанії все ще впроваджують ці способи спілкування та координації в новому, після пандемії, світ праці.

Опитування «Майбутнє вакансій» вказує на те, що адаптація компанії до нового віддаленого та змішаного робочого місця вже триває. Забезпечення добробуту співробітників є одним з ключових заходів, які вживають керівники бізнесу, які прагнуть ефективно перейти на віддалену роботу. Зокрема, 34 % керівників повідомляють, що вони вживають заходів для створення почуття спільноти серед онлайн-працівників і прагнуть подолати проблеми добробуту, пов'язані з переходом на віддалену роботу.

#### Проблеми планування персоналу KPMG:

- планування персоналу зосереджено на короткострокових ініціативах, і існує відсутність узгодженості між плануванням і бізнес-цілями;

- невпевненість щодо правильного набору навичок в організації в даний час і на майбутнє;

- організація не укомплектована персоналом ефективно: вона не прогнозує потреби в робочій силі чи пропозиції талантів, які є чи будуть доступні;

- неоднозначність пошуку талантів, необхідних для подолання ризику можливої нестачі;

- відсутність підходу, заснованого на доказах, у прийнятті рішень щодо попиту та пропозиції робочої сили.



Узагальнення сучасних підходів менеджменту персоналу міжнародних корпорацій вказує на глобальне поширення використання стратегій цифрової трансформації для розвитку трудового потенціалу ТНК, що призводить до більш глибокої імплементації стандартів цифрового управління, планування та контролю персоналу на глобальному рівні. Для покращення планування персоналу в КРМГ актуальним є організація прогнозування та планування, проведення системної оцінки персоналу КРМГ, яка висвітлює прогалини в потенціалі та можливостях та визначає, чи підходить стратегія «Купити» (найм) чи «Побудувати» (навчаємо та розвиваємо). У зв'язку з вимогами бізнесу КРМГ до зростання актуальним є визначення типу м'яких і жорстких навичок, а також особливого рівня для задоволення цих потреб в КРМГ. В КРМГ слід інтегрувати систематичний організаційний процес, який охоплює активне планування робочої сили, щоб уникнути надлишку чи нестачі талантів і навичок. В КРМГ можливим, на нашу думку, є використання моделі прогнозування робочої сили, щоб визначити недоліки потенціалу. Доказ виявлених недоліків у можливостях та можливостях допоможе в КРМГ визначити, де зосередитися на навчанні та розвитку навичок, щоб потрібна кількість людей з потрібними навичками на належних рівнях була на місці в потрібний час для успішної організації.

Поряд із тенденцією індустріалізації та модернізації, поряд із гострою конкуренцією за інтеграцію та розвиток із країнами регіону зокрема й у світі загалом, кожне підприємство має будувати власну політику для ефективного залучення людських ресурсів. Крім того, мотивація до роботи шляхом впровадження політики соціального забезпечення та створення ідеального робочого середовища була і залишається одним із головних пріоритетів бізнесу, особливо для іноземних підприємств, якщо вони хочуть досягти видатного розвитку.

Насправді, «скакання роботи» є дуже поширеною фразою серед працівників, особливо молодих працівників. Ідея тісної та тривалої співпраці з певною компанією більше не розглядається як обов'язок працівника.

Відчуття неадекватності, депресія, незгода з роботою та правилами, які застосовуються на роботі, є однією з головних причин переведення працівників. Тому, щоб залучити та зберегти таланти, іноземні компанії повинні активно зосередитися на політиці соціального забезпечення та забезпечити найкращі робочі умови для співробітників.

## ВИСНОВКИ

За результатом узагальнення теоретико-методичних та практичних основ стосовно векторів розвитку політики управління персоналу зроблено наступні висновки та пропозиції:

На основі узагальнення сутності та загальної характеристики управління персоналом міжнародних корпорацій встановлено, що під даним поняттям можна розуміти системний процес планування, організації, управління, мотивації та контролю персоналу міжнародних корпорацій з урахуванням диференційованого інструментарію його залучення та використання в різних крос-культурних середовищах та глобального характеру ведення економічної діяльності ТНК. Основна мета політики управління персоналом міжнародних корпорацій полягає в тому, щоб надати керівникам і персоналу структуру, яка підтримує та заохочує до розвитку всього персоналу відповідно до виконання корпоративного плану та цілей департаменту, узгоджених під час річного планування та бюджетного циклу. Надаються чіткі інструкції для підтримки досягнення наступних цілей управління персоналом міжнародних корпорацій: розвиток персоналу, ґрунтується на його стратегічних цілях та оперативних вимогах, беручи до уваги потреби людей і, якщо можливо, кар'єрні прагнення персоналу, а також успіх їхніх відділів; департаменти працюють разом з командою навчання та розвитку, щоб розробити скоординований підхід до планування розвитку персоналу, максимізуючи використання наявних ресурсів; лідери та менеджери отримують навички, знання та компетенції, необхідні для роботи у партнерстві зі своїм персоналом, щоб підтримувати їх постійний розвиток; усім співробітникам підтримуються та заохочуються здобувати та розвивати відповідні знання, навички та компетенції, щоб покращити свою роботу на поточній посаді та, якщо вони залучені до планування наступності.

Узагальнення наукових підходів до розгляду видів та форм форми управління персоналом міжнародних корпорацій вказує на використання як

класичних методів планування, організації, управління, мотивації та контролю персоналу міжнародних корпорацій, так і впровадження новітніх форм зайнятості, організація дистанційної роботи, використання штучного інтелекту в процесі навчання персоналу, грейдуння оплати праці в рамках мотивації та діджиталізація процесів контролю за персоналом. Розвиток персоналу стосується всіх політик, практик і процедур, які використовуються для розвитку знань, навичок і компетенцій персоналу для підвищення ефективності та ефективності як особи, так і бізнесу. Розвиток персоналу охоплює всі форми діяльності з розвитку, включаючи особисте навчання, електронне навчання, внутрішні або зовнішні курси, семінари, моніторинг роботи та запланований досвід. Слід прагнути підтримувати окремих людей різноманітними засобами в рамках переважних бюджетних коштів та визначених потреб бізнесу.

Наведені наукові підходи стосовно аналізу ефективності персоналу міжнародних корпорацій вказують на можливість використання як індивідуальних показників ефективності менеджменту на мікрорівні міжнародних корпорацій, так і складних інтегральних та економіко-математичних моделей, що дають можливість комплексно оцінити якість, стан та динамку розвитку системи управління персоналом міжнародних корпорацій. Організація має різноманітні цілі, які керуються різними заявками, використовуючи різні категорії практик управління людськими ресурсами в усіх відношеннях і використовуючи конкретні стратегії відповідно до глобального жорсткого конкурентного середовища, яким сприяє міжнародна система управління людськими ресурсами, щоб бути конкурентоспроможними в усіх відношеннях вижити як провідна бізнес-організація на міжнародному рівні. Тому дуже важливо усвідомлювати й мати уявлення про глобальні реалії та аналізувати позитивні, а головне негативні сторони цих реалій на глобальному рівні. Багатонаціональні корпорації повинні підтримати той факт, що точна та ідентична компенсація без будь-якої дискримінації має бути проблемою домінування з боку підприємств, які обслуговують у всьому світі, має бути регулярна та пунктуальна оцінка, визнання різноманітності націй у

різних ситуаціях включаючи демографічну та соціальну диференціацію, задовольняючи міжнародні потреби мільйонів, у такому стані працівники є скарбом і справжньою силою корпорації, щоб рухати її в передбачуваному напрямку.

Загальна характеристика управління персоналом в міжнародних корпораціях вказує на використання диверсифікованого інструментарію як залучення, так і використання персоналу, а також його атестації, навчання, мотивації та контролю. Сучасними векторами розвитку персоналу міжнародних корпорацій є: акцент на поєднання мотивації та результатів праці; врахування крос-культурних трендів в менеджменті персоналу; впровадження гнучких форм контролю за персоналом, зокрема, з використанням сучасного програмного забезпечення; широке використання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу; переведення частини персоналу на дистанційну роботу в умовах карантинних обмежень; використання гнучких командних проєктів для вирішення окремих корпоративних та функціональних завдань; акцент на тімблдінг та корпоративній соціальній відповідальності як формі нематеріальної мотивації персоналу; запровадження штучного інтелекту як для вирішення частини завдань в рамках бізнес-процесів, так і для підбору та рейтингування кандидатів на окремі посади в корпорації.

Встановлено, що саме новітні технології управління персоналом міжнародних корпорацій (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу) дозволяють ефективно розвивати кадровий потенціал та стимулювати його розвиток за рахунок диференціації методів та прийомів кадрового розвитку. Сучасні зміни в економічних умовах функціонування компаній призвели до необхідності впровадження інноваційного підходу до управління персоналом. Створення сприятливої атмосфери інновацій передбачає виявлення факторів, що впливають на процес впровадження інновацій в організації, які HR-менеджери повинні враховувати у своїй роботі з персоналом.

Оцінка механізмів управління персоналом в KPMG вказує на концентрацію провідних практик розвитку персоналу, що дозволяє компанії

залишатися однієї з провідних представників глобального консалтингового ринку, що дозволяє нарощувати ефективність кадрового управління на основі діджиталізації та інвестицій в персонал. Встановлено, що продуктивність персоналу KPMG в 2020-2021 рр. загалом демонструвала приріст за період і найбільше була в ЕМА регіоні, що обумовлено специфікою використання консультантів даного регіону та умовами їх праці. Доведено, що KPMG 3 роки поспіль вказувала інтерес до цифрової трансформації на суму 5 млрд. дол. США, зосередженої на цілеспрямованих технологіях, людях та інноваціях. Зіткнувшись із конкуренцією за персонал в KPMG, маючи глобальну робочу силу для управління та охоплюючи правилами, в даний час ще використовуються старі технології та неефективні процеси. Фірми-члени KPMG співпрацювали з командами HR по всьому світу, щоб забезпечити технологію HR, щоб допомогти їм сприяти трансформації, додати цінність і заощадити витрати. Це створює платформу, яка допомагає HR забезпечувати більшу цінність, підтримуючи стратегічні ініціативи, пов'язані з людьми, а також постійно підвищуючи ефективність, де це можливо. Система управління персоналу в KPMG може принести: нову ефективність завдяки роботизованій автоматизації процесів; точний аналіз настроїв за допомогою якісних опитувань; досвід співробітників, який підтримує позитивний досвід клієнтів; збільшення доходу від бізнесу за рахунок підвищення кваліфікації робочої сили.

Аналіз векторів оптимізації мотивації персоналу міжнародних корпорацій вказує на потребу коригування системи мотивації персоналу з урахуванням стимулюючого впливу витрат на персонал на загальні фінансові результати бізнесу. В кожній ТНК використовується власна система мотивації та стимулювання праці, проте загальні тренди вказують на акцент розвитку персоналу в більшій мірі за рахунок інвестицій в нього. Потреби в розвитку персоналу в ТНК визначаються кількома способами: очікується, що керівники обговорюють потреби розвитку персоналу з кожним зі своїх співробітників принаймні раз на рік в рамках процесу перевірки ефективності; потреби нових

співробітників ТНК повинні бути визначені відповідно до політики пробації протягом одного тижня з моменту прийняття на роботу; потреби кадрів, які переходять на нову роль в ТНК, мають бути обговорені протягом чотирьох тижнів після вступу на посаду; через потреби, визначені департаментами під час їх річного планування та бюджетного циклу; зауваження та запити керівників відділів; дії за результатами опитування персоналу; оцінка відгуків від поточних програм; потреби в розвитку персоналу можуть бути визначені протягом року; процеси планування збережуть гнучкість для узгодження додаткових потреб розвитку, коли вони стануть необхідними.

Аналіз стратегії розвитку контролю персоналу міжнародних корпорацій вказує на зростання векторів діджиталізації та автоматизації в рамках поточного та стратегічного управління персоналом, що частково було зумовлено особливостями обраних ТНК, проте загалом було характерне для аналізованих векторів та напрямків діяльності компаній. Посилення контролю персоналу забезпечувало покращення результатів його поточної діяльності в ТНК, а використання активної стратегії розвитку контролю стало основою для формування конкурентних переваг лідера в аналізованих ТНК. Навчання та розвиток в ТНК має відповідати за: забезпечення ефективного розвитку персоналу ТНК, починаючи від роз'яснення потреб, до розробки та вибору методів, до виконання та оцінки втручань; надання відповідної підтримки всім лінійним керівникам та особам, які беруть участь у визначенні та визначенні пріоритетів діяльності з розвитку персоналу; надання консультаційних послуг керівникам відділів, лінійним керівникам, співробітникам та мережам і комітетам щодо зовнішніх розробок у сфері розвитку персоналу; підтримка ефективних партнерських відносин з відділами, профспілками та іншими постачальниками розвитку персоналу для забезпечення підтримки індивідуальних і командних цілей за допомогою відповідних заходів з розвитку; надання рекомендацій щодо зовнішнього забезпечення заходів з розвитку персоналу; забезпечення проведення такої діяльності відповідно до політики ТНК щодо рівних можливостей; підтримка забезпечення будь-яких

потреб, виявлених в результаті ініціатив позитивних дій; забезпечення механізмів для забезпечення точного ведення записів про навчання; оцінка діяльності з розвитку персоналу з метою забезпечення та підвищення їх якості; відповідає комітету з кадрової політики з питань, що стосуються розвитку персоналу.

Узагальнення сучасних підходів менеджменту персоналу міжнародних корпорацій вказує на глобальне поширення використання стратегій цифрової трансформації для розвитку трудового потенціалу ТНК, що призводить до більш глибокої імплементації стандартів цифрового управління, планування та контролю персоналу на глобальному рівні. Для покращення планування персоналу в KPMG актуальним є організація прогнозування та планування, проведення системної оцінки персоналу KPMG, яка висвітлює прогалини в потенціалі та можливостях та визначає, чи підходить стратегія «Купити» (найм) чи «Побудувати» (навчаємо та розвиваємо). У зв'язку з вимогами бізнесу KPMG до зростання актуальним є визначення типу м'яких і жорстких навичок, а також особливого рівня для задоволення цих потреб в KPMG. В KPMG слід інтегрувати систематичний організаційний процес, який охоплює активне планування робочої сили, щоб уникнути надлишку чи нестачі талантів і навичок. В KPMG можливим, на нашу думку, є використання моделі прогнозування робочої сили, щоб визначити недоліки потенціалу. Доказ виявлених недоліків у можливостях та можливостях допоможе в KPMG визначити, де зосередитися на навчанні та розвитку навичок, щоб потрібна кількість людей з потрібними навичками на належних рівнях була на місці в потрібний час для успішної організації.

Кожне підприємство має планувати розробку максимально конкретної та детальної політики, яка б стимулювала робочий дух, мотивувала своїх співробітників працювати наполегливіше. Проводячи опитування для оцінки задоволеності працівників політикою, що застосовується, організації матимуть найточніші джерела інформації, плюси та мінуси в організації ділової



діяльності. З тих пір у бізнесу з'явилися ідеї для такої політики, яка уникає негативних сторін і посилює позитивні сторони.

Забезпечення соціальних виплат, турбота про життя, безпеку та здоров'я кожної особи в організації – це те, на що кожна іноземна компанія має приділяти особливу увагу. Робота допомагає співробітникам усвідомити інтереси компанії та зрозуміти, наскільки вони важливі для компанії, тим самим активно підвищуючи продуктивність співробітників і створюючи найкращі результати.

Крім того, працівники зможуть стимулювати творчість та продуктивність, працюючи в динамічному високопродуктивному робочому середовищі. Позакласні програми, заходи на свіжому повітрі чи групові тренування, безумовно, будуть гарною нагодою показати, як компанія піклується про моральний дух своїх співробітників.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6. С. 63-69.
2. Бак Г. О. Значення транснаціональних корпорацій у міжнародному поділі праці. *Наук. вісн. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2012. № 20. С. 140-147.
3. Балусєва О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
4. Білорус О.Г., Зернецька О.В. Глобальна корпоративна система : [монографія]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 408–411.
5. Ведерніков М. Д. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 39-43.
6. Вергун В.А., Кредісов А.І. Міжнародний бізнес. Київ : КНУ Т. Шевченка, 2017. С. 500–503.
7. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. 300 с
8. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С.160-172.
9. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252-259.
10. Довгаль О. А. Особливості змісту й форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 25-30.

11. Довгаль О. А. Протекціонізм і лібералізм у процесі глобалізації світової економіки (питання теорії і методології) : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2016. С. 320–322.
12. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
13. Дуляба Н. І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165-170.
14. Захарчин Г.М. Сучасний механізм управління персоналом у транснаціональних корпораціях. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 50-52.
15. Єлейко І. В. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 17, частина 1.
16. Іртищева І. О. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах пандемії covid-19. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3. С. 49-60.
17. Касич А.О, Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, ч.1. С. 130-134.
18. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75-80.
19. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
20. Кулик Ю. Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.02 / Ю. Є. Кулик ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". К., 2010. 20 с.

21. Куриляк В. Є. Цивілізаційні і міжкультурні виміри міжнародного менеджменту : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.02 / В. Є. Куриляк; Терноп. нац. екон. ун-т. Т., 2011. 39 с.
22. Куцик П. О. Джерела і стратегії розвитку та забезпечення конкурентного лідерства сучасних корпорацій у глобальній економіці. *Економіка України*. 2015. № 7. С. 72-86.
23. Манухіна М. Ю. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75.
24. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 137-141.
25. Нестеров І. Г. Формування системи управління в структурних підрозділах агропромислових транснаціональних корпорацій : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / І. Г. Нестеров; Каб. Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К., 2013. 20 с.
26. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 117-120.
27. Палійчук Є. С. Сутність економічної категорії "управління персоналом" в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
28. Продіус О. І. Концептуальні основи управління персоналом у проєктах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(2). С. 82-87.

29. Прокопенко В. Ю. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 2. С. 425-434.

30. Романюк Л. М. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219.

31. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

32. Сазонова Т. О. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 142-147.

33. Серіков А. В. Управління персоналом підприємства: синергетичні аспекти. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 102-112.

34. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363.

35. Станіславик О. В. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3(1). С. 20-24.

36. Тертичний О. О. Особливості управління персоналом: фрілансери та віддалені робітники. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 300-302.

37. Федорова В. А. Економіка підприємств та міжнародних компаній : навч. посіб. / В. А. Федорова, О. А. Соловйова; Дніпропетр. нац. ун-т. К. : Центр учб. л-ри, 2008. 232 с.

38. Чевганова В. Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 187-193.

39. ХемпденТернер Ч., Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Мн. : ООО «Попурри», 2014. 528 с.
40. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26(2). С. 101-110.
41. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10.
42. Шахно А. Ю. Механізм забезпечення засад "людиноцентричності" у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77-82.
43. Швець І. Комплексна оцінка якості управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 1. С. 48.
44. Шевченко М. С. Вплив соціокультурних факторів на політику управління персоналом у транснаціональних корпораціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 203-207.
45. Шинкарук Л. В. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*. 2020. № 3. С. 20-28.
46. Шостаковська А. В. Гейміфікація, як мотиваційний механізм системи управління персоналом в умовах кризи. *Економіка і управління*. 2020. № 4. С. 68-74.
47. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 117-121.
48. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. *Human Resource Management 11th Edition* NY, McGraw-Hill, 2018, 350p.
49. Alagaraja M., Kotamraju P., Kim, S., 2014, A conceptual framework for examining HRD and NHRD linkages and outcomes: Review of TVET literature, *European Journal of Training and Development*, 38(4), 265-285.
50. Berman, S.J. Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strateg. Leadersh.* 2012, 40, 16–24.

51. Boyle B., McDonnell A. 2013, Exploring the impact of institutional and organisational factors on the reaction of multinational companies to the global financial crisis, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 19, doi:10.1080/13602381.2013.767639.
52. Hurt C. A., Lynham A. S., McLean N. G., 2014, Investigating the HRD cube and explicating extant paradigms of HRD, *European Journal of Training and Development*, 38(4), 323-346.
53. Edvardsson I. R., Teitsdóttir, U.D., 2015, Outsourcing and financial crisis: evidence from Icelandic service SMEs, *Employee Relations*, Vol. 37, No. 1, 30-47.
54. Garavan T. N., Carbery R, 2012, A review of international HRD: incorporating a global HRD construct, *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 129-157.
55. Hosie P., Pforr C. (2016). Human resource development: Proactive preparation to manage crises. In *Crisis Management in the Tourism Industry* (pp. 93-108): Routledge.
56. Ludovico M.T., 2019, Human Behaviour and Emergency Planning, *Chemical Engineering Transactions*, Vol. 77, 2019, pp. 487-492.
57. McDonnell A., 2011, Still fighting the 'war for talent'? Bridging the science versus practice gap, *Journal of Business Psychology*, Vol. 26 No. 2, 169-173.
58. McDonnell A., Burgess J., 2013, The impact of the global financial crisis on managing employees *International Journal of Manpower*, Vol. 34 No. 3, 2013 pp. 184-197.
59. McDonnell A., Russell H., Sablok G., Burgess J., Stanton P., Bartram T., Boyle B., Manning K., 2011, A profile of human resource management in multinational enterprises operating in Australia, accessed 25.03.2020.
60. Xie, L., 2015, Human Resource Evaluation in Universities Based on the Competency Model, *Chemical Engineering Transactions*, Vol. 46, 2015, pp. 613-618.
61. <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2021/01/nova-realnist-ta-upravlinnya-lyudskym-kapitalom.html> (дата звернення 1.11. 2021)

62. <https://www.managementpedia.com/threads/human-resource-management-of-kpmg.214228/>(дата звернення 1.11. 2021)
63. <https://www.statista.com/search/?q=Staff+productivity&Search=&qKat=search>(дата звернення 1.11. 2021)
64. <https://www.statista.com/markets/406/topic/431/skilled-labor/#overview> (дата звернення 1.11. 2021)
65. <https://www.statista.com/topics/4412/professional-staffing-in-the-us/#dossierKeyfigures> (дата звернення 1.11. 2021)
66. <https://www.statista.com/topics/5689/the-staffing-industry-worldwide/#dossierKeyfigures> (дата звернення 1.11. 2021)
67. <https://www.statista.com/topics/5384/the-staffing-industry-in-canada/#dossierKeyfigures> (дата звернення 1.11. 2021)
68. <https://www.statista.com/statistics/624116/staffing-industry-revenue-worldwide/> (дата звернення 1.11. 2021)
69. <https://www.adecgroup.com/investors/annual-report-2020/> (дата звернення 1.11. 2021)
70. Сох, А. (2014), “Human resource management in multinational companies”, Being Practical with Theory: A Window into Business Research, pp. 159-167, Wollongong, Australia, available at: [http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-159-167-human-resource-management-in-multinational-companiestheori-ebook\\_finaljan2014-v3.pdf](http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-159-167-human-resource-management-in-multinational-companiestheori-ebook_finaljan2014-v3.pdf) (дата звернення 1.11. 2021)
71. Ma Rui. Human resource management in multinational companies - from the perspective of Hilton Hotels. E3S Web of Conferences 235, 02058 (2021). [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/11/e3sconf\\_netid2021\\_02058.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/11/e3sconf_netid2021_02058.pdf) (дата звернення 1.11. 2021)
72. Hao Shiyu. Human Resources and Cultural Management in Multinational Companies [J]. New Economy,2016(5):1.



73. Zhang Shaohui, Gao Aijun. Characteristics and Enlightenment of human resource management of contemporary transnational corporations [J]. Dongyue monograph, 2010,31 (11): 63-65.

74. Zhu Mengting. Research on human resource localization strategy of transnational corporations [J]. China business theory, 2016 (34): 55-56.

75. Сайт TCL. <https://www.tcl.com>. (дата звернення 1.11. 2021)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Огляд зарубіжної літератури

**1. Cox, A. (2014), “Human resource management in multinational companies”, Being Practical with Theory: A Window into Business Research, pp. 159-167, Wollongong, Australia, available at: [http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-159-167-human-resource-management-in-multinational-companiestheori-ebook\\_finaljan2014-v3.pdf](http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-159-167-human-resource-management-in-multinational-companiestheori-ebook_finaljan2014-v3.pdf)**

The management of labor (human) resources (HRM) in multinational companies (MNCs) acquires new functions in the context of globalization. In this regard, the study of HRM, recruitment and training of labor from among foreign citizens is of particular interest.

**2. Ma Rui. Human resource management in multinational companies—— from the perspective of Hilton Hotels. E3S Web of Conferences 235, 02058 (2021). [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/11/e3sconf\\_netid2021\\_02058.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/11/e3sconf_netid2021_02058.pdf)**

Under the background of globalization, multinational companies not only quantity increased obviously, but also plays a more and more important role in the world. In different cultural environments, it is very important for multinational companies to use human resource management effectively to promote their operation. By analyzing the current situation of human resource management of Hilton Hotels, this paper explored the universal management experience, hoping to provide reference for the development of China's multinational hotels.

**3. Hao Shiyu. Human Resources and Cultural Management in Multinational Companies [J]. New Economy,2016(5):1.**

In the current globalization conditions, companies operate in an open environment and constant contact with foreign managers and other interest groups. Intercultural management is an integral and important part of any international company employing and cooperating with employees from different cultures. The proper implementation of intercultural management enables the innovation of employee relations and thus supports achieving the company's goals. This paper aims to examine the influences and relations between local and foreign employees and/or managers. Research on intercultural communication and management was conducted in IT companies by collecting questionnaire data from respondents, formulating hypotheses, and examining them through the Kruskal-Wallis test.

**4. Zhang Shaohui, Gao Aijun. Characteristics and Enlightenment of human resource management of contemporary transnational corporations [J]. Dongyue monograph, 2010,31 (11): 63-65.**

Closely related to the changes in the business, economic and social environment, human resource management ( HRM ) has been an area of rapid research and practice development since the late 1970s. Over the past 40 years, entrepreneurs and managers have paid more and more attention to HRM, and HRM has emerged as a " hot topic" in academic research. Based on differences in each country's historical, social and economic environment, the development of HRM displays obvious differences in China compared to western countries. Based on the development of the human nature hypothesis, this paper reviews the evolution of HRM over the past 100 years to better understand the different stages of HRM, including the origins of labor management—the "Hypothesis of Economic Man"; the mechanization of human resource management mode—the "Hypothesis of Social Man"; the moderate humanization of human resource management mode—the " Hypothesis of Self-Actualizing Man "; the highly humanized management of human resource management mode—the " Hypothesis of Complex Man"; and self-independence of human resource management mode. Under the theoretical guidance of different human nature assumptions, how the corresponding HRM modes are developed and improved is studied. This paper also clarifies the relevant policies, theoretical development and practical applications affecting human resource management in different historical periods in China. We also analyze how the development of the HRM mode in Chinese enterprises has undergone a transformation from " hard struggle" to " opening up".

**5. Zhu Mengting. Research on human resource localization strategy of transnational corporations [J]. China business theory, 2016 (34): 55-56.**

This paper details the development process of HRM in China, subdividing the different stages of human resource management of " opening up" into the beginning, growth and maturity stages. Finally, in order to help entrepreneurs and managers to better perform the function of HRM, this paper addresses four major questions that Chinese enterprises face at present: management of new generation employees; HRM in the era of big data; human resource management in sharing economy; and human resource management of cross-cultural employees.

Додаток Б  
**АНОТАЦІЯ кваліфікаційної магістерської роботи**

Personnel Development Management of International Corporations (on the example of KPMG)

The work analyses the theoretical basis and principles of Personnel Development Management of International Corporations.

Based on the generalization and general characteristics of personnel management of international corporations, it is established that this concept can be understood as a systematic process of planning, organization, management, motivation and control of personnel of international corporations, taking into account differentiated tools for its involvement and use in different conducting economic activities of TNCs.

The general characteristics of personnel management in international corporations indicate the use of diversified tools for both recruitment and use of personnel, as well as its certification, training, motivation and control. Modern vectors of staff development of international corporations are: emphasis on combining motivation and work results; taking into account cross-cultural trends in personnel management; introduction of flexible forms of personnel control, in particular, with the use of modern software; extensive use of outsourcing and staff outstaffing; transfer of part of the staff to remote work in the conditions of quarantine restrictions; use of flexible team projects to solve certain corporate and functional tasks; emphasis on team building and corporate social responsibility as a form of intangible motivation of staff; introduction of artificial intelligence both to solve some tasks in business processes and to select and rank candidates for individual positions in the corporation.

The generalization of modern approaches to personnel management in international corporations indicates the global spread of digital transformation strategies to develop the work potential of TNCs, which leads to deeper implementation of standards of digital management, planning and control of personnel at the global level.

## Додаток В

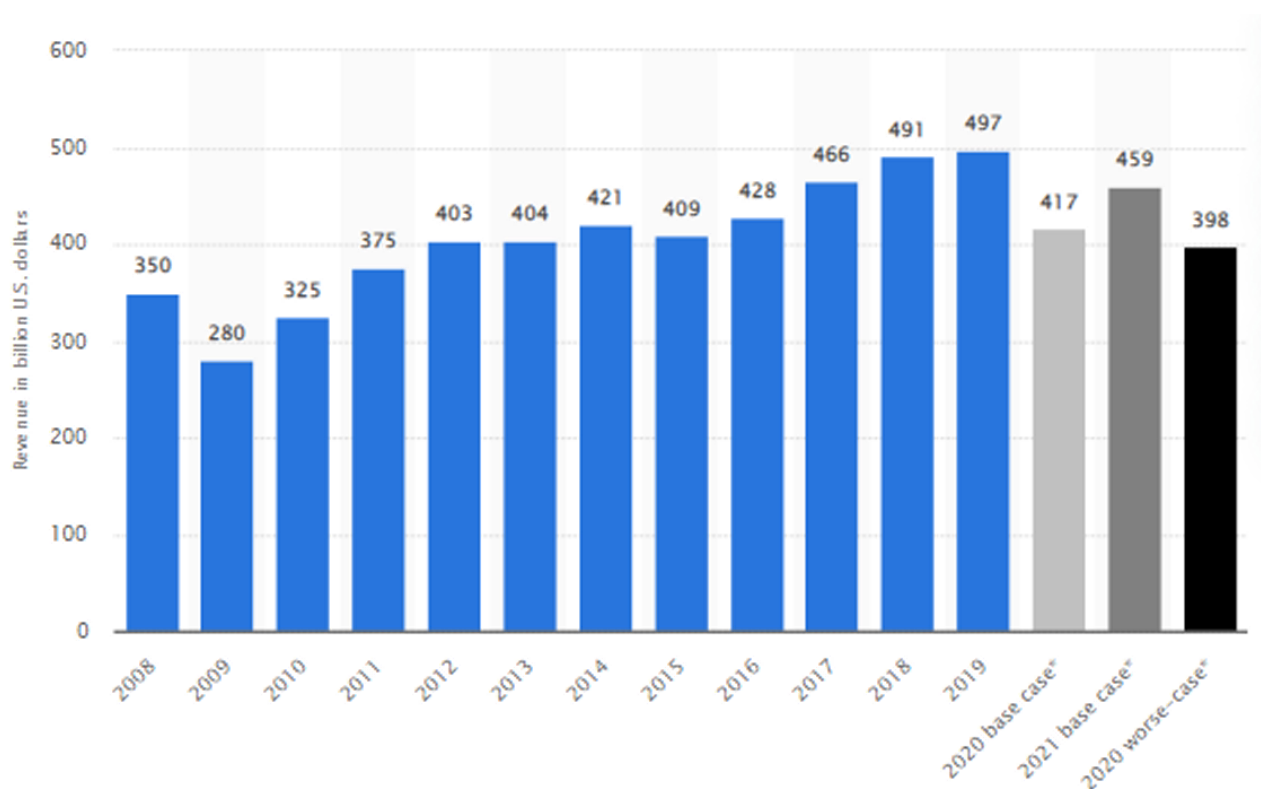


Рис. В.1. Світовий дохід кадрової галузі з 2008 по 2019 рік із прогнозом на 2020 та 2021 рр., млрд. дол. США [68]

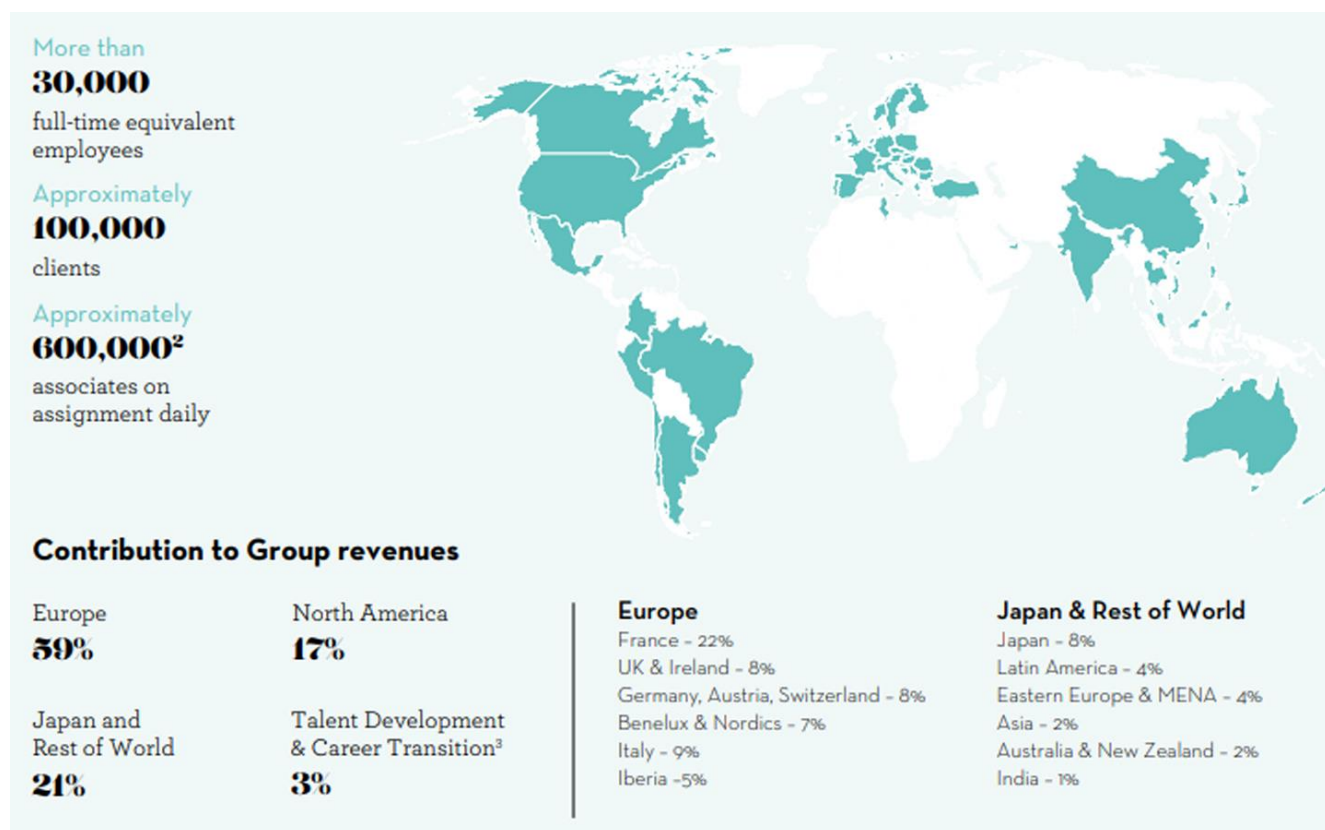


Рис. В.2. Показники бізнесу Adesco Group в 2020 р. [69]

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ:  
СТРАТЕГІЧНІ МОТИВАЦІЇ, ФОРМАТИ,  
НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ**

*Збірник матеріалів студентської науково-практичної  
Інтернет-конференції*

*25 листопада 2021 р.  
м. Київ*

<b>Коновальченко А.В.</b> Сталий маркетинг у міжнародному бізнесі .....	436
<b>Кривошея Д. В.</b> Напрями діджиталізації світового ринку аудиторських послуг .....	439
<b>Лебедєв Р.Ю.</b> Вплив пандемії коронавірусу на міжнародний ринок банківських послуг ....	442
<b>Лобенко О.Ю.</b> Цифровізація системи митного регулювання: міжнародний досвід Латвії ..	445
<b>Максимчук Н.А.</b> Роль МСП у глобальних процесах економічної інтеграції .....	448
<b>Маліцький С.В.</b> Напрями цифровізації системи митно-тарифного регулювання.....	451
<b>Мамішов М.Б.</b> Система КРІ логістики у сучасних умовах розвитку економіки .....	453
<b>Матвєєва П.В.</b> Тенденції та перспективи розвитку ринку алкогольних напоїв країн ЄС ....	456
<b>Мошинська К.Р.</b> Імплементация теорії соціального обміну в умовах пандемії COVID-19..	458
<b>Мусієнко О. В.</b> Світовий ринок маркетингових досліджень: стан та тенденції розвитку ....	460
<b>Омелюк К.А.</b> Динаміка розвитку глобального ринку електронної комерції.....	463
<b>Первова І.А.</b> Проблеми стратегічного планування FMCG продукції .....	465
<b>Рулупіук А.</b> Modern Marketing Communications as Enhancers of International Competitiveness on Globally Integrated Markets .....	467
<b>Подзігун С.О.</b> Автоматизація розподільчої логістики у міжнародному бізнесі в контексті розвитку електронної комерції.....	470
<b>Рунаєв А.І.</b> Проблеми розвитку ринку медичного обладнання в Україні.....	473
<b>Русняк М.І.</b> Стратегії диверсифікації у міжнародній товарній політиці підприємств .....	475
<b>Савіна Є.В.</b> Сучасні тенденції розвитку світового автомобільного ринку як чинники глобальної економічної інтеграції.....	477
<b>Сафронова Д.В.</b> Формування та перспективи розвитку світового ринку HR-консалтингу..	481
<b>Серко А.В.</b> Міжнародний маркетинг в ІТ-секторі .....	483
<b>Довгань Ю.</b> Характеристика плану виходу на міжнародний ринок компанії з виробництва органічних добрив (біогумусу) «СМАРТ АГРО» .....	487
<b>Скрипник Д.О.</b> Експортна стратегія виходу компанії на зарубіжні ринки .....	489
<b>Stepanova D.R.</b> Information Systems and Technologies to Support Integrated Supply Chain Planning.....	491
<b>Stohniichuk Tetiana</b> Elastic Logistics as a Tool for International Supply Chain Management Efficiency .....	494
<b>Стоцька А.А.</b> Компетенції діджитал маркетолога у глобальній економіці .....	496
<b>Стояновська О.І.</b> Глобальна інтеграція у цифрову епоху .....	498
<b>Федотова В.Д.</b> Особливості просування компанії сегменту B2B у соціальних мережах .....	501
<b>Яворська В.Р.</b> Стратегії виходу компаній на закордонні ринки гумово-технічних виробів	504
<b>Яренко Г.С.</b> Тенденції розвитку світового ІТ-сектору .....	507
<b>Вернівський П.П.</b> Кредитування як головний фактор ризику, що може спровокувати фінансову кризу .....	509
<b>Мусієнко А.Д.</b> Формування конкурентних переваг на основі податкової оптимізації в міжнародній діяльності підприємств і ТНК .....	512
<b>Король Д.В.</b> Розвиток міжнародного ринку авіаперевезень .....	516
<b>Федоренко В.В.</b> Глобальна диверсифікація ринків перевезень (на прикладі авіаційного транспорту).....	517
<b>Соронович І.С.</b> Інвестиційна політика сучасних ТНК .....	520
<b>Шевченко К.О.</b> Тенденції розвитку міжнародних інтеграційних процесів в аграрному секторі..	523
<b>Крукаускайте Д.</b> Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій .....	526
<b>Аріков І.І.</b> State of the Venture Capital Industry, Trends and Predictions.....	528
<b>Кутова Є.І.</b> Механізм регулювання ринку природного газу ЄС .....	530
<b>Садирбаєва С.Т.</b> Modern development strategies of an international company Preply .....	534
<b>Бондаренко М.А.</b> Розвиток ринку медичного обладнання в Україні.....	538

3) Корецька С. О. Економічний механізм розвитку агропромислової інтеграції. Агросвіт №7. 2012. С. 10-14. URL:[http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2012/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2012/4.pdf)

4) Ульянченко О. В., Крутько М. А. Тенденції розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки. Економічна наука. Інвестиції та досвід №18. 2019. С 5-8. URL:[http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2019/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2019/3.pdf)

**Крукаускайте Д.**

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

Сучасний розвиток глобального бізнесу вимагає побудови та реалізації ефективної та гнучкої політики управління персоналом міжнародних корпорацій, що обумовлено не лише глобальними обсягами діяльності ТНК, але й різними крос-культурними та управлінськими практиками управління персоналом, його навиками та методами розвитку. Важливо підкреслити, що людський ресурс міжнародних корпорацій є фундаментальним елементом, який надає валідність і використання інших ресурсів, у цьому сенсі персонал ТНК може розвивати навички та компетенції, які дозволять зберегти конкурентні переваги компанії протягом тривалого часу, що дозволяє говорити про побудову неповторного, унікального та конкурентоспроможного людського ресурсу в ТНК.

Питання управління персоналом міжнародних корпорацій вивчала знана група сучасних науковців, зокрема, і Г. О. Бак, О. В. Балусева, Г. В. Снопенко, М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, О. С. Мантур-Чубата [1-4].

Сучасними векторами розвитку персоналу міжнародних корпорацій є:

- акцент на поєднання мотивації та результатів праці;
- врахування крос-культурних трендів в менеджменті персоналу;
- впровадження гнучких форм контролю за персоналом, зокрема, з використанням сучасного програмного забезпечення;
- широке використання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу;
- переведення частини персоналу на дистанційну роботу в умовах карантинних обмежень;
- використання гнучких командних проектів для вирішення окремих корпоративних та функціональних завдань;



- акцент на тимбилдінгу та корпоративній соціальній відповідальності як формі нематеріальної мотивації персоналу;
- запровадження штучного інтелекту як для вирішення частини завдань в рамках бізнес-процесів, так і для підбору та рейтингування кандидатів на окремі посади в корпорації.

Узагальнення наукових підходів до розгляду видів та форм форми управління персоналом міжнародних корпорацій вказує на використання як класичних методів планування, організації, управління, мотивації та контролю персоналу міжнародних корпорацій, так і впровадження новітніх форм зайнятості, організація дистанційної роботи, використання штучного інтелекту в процесі навчання персоналу, грейдуння оплати праці в рамках мотивації та діджиталізація процесів контролю за персоналом [1-3].

На основі узагальнення сутності та загальної характеристики управління персоналом міжнародних корпорацій встановлено, що під даним поняттям можна розуміти системний процес планування, організації, управління, мотивації та контролю персоналу міжнародних корпорацій з урахуванням диференційованого інструментарію його залучення та використання в різних крос-культурних середовищах та глобального характеру ведення економічної діяльності ТНК.

#### Список літератури:

1. Бак Г. О. Значення транснаціональних корпорацій у міжнародному поділі праці / Г. О. Бак // *Наук. вісн. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. - 2012. - № 20. - С. 140-147.
2. Балуєва О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди [Електронний ресурс] / О. В. Балуєва, Г. В. Снопенко. // *Ефективна економіка*. - 2020. - № 12.
3. Ведерніков М. Д. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід [Електронний ресурс] / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, О. С. Мантур-Чубата // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. - 2018. - Вип. 19(1). - С. 39-43.
4. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. – Вип. 185. – С.160-172.