

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«АДАПТАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ
ДО УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»**

Виконав: здобувач 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Кравченко Владислав

Керівник: PhD, доцент **Олеся Корнілова**

Рецензент: д.е.н., професор **Ольга Слободянюк**

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ ПОСІПЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	7
1.1. Сутність та принципи кадрової політики в системі управління персоналом	7
1.2. Особливості формування кадрової політики економічного агента, що працює в глобальному середовищі	12
1.3. Досвід адаптації кадрового менеджменту до умов міжкультурного середовища	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ	29
2.1. Характеристика системи управління ресурсним потенціалом бізнес-структури	29
2.2. Оцінка впливу кадрового потенціалу на результати функціонування бізнес-структури	35
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ЗА УМОВ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	41
3.1. Характеристика можливостей та загроз розвитку кадрової політики в глобальному вимірі	41
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходів з розвитку кадрового менеджменту бізнес-структури у глобалізованому середовищі	45
ВІСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

В епоху глобалізації бізнес-структури стикаються з такими явищами, як міжнародна конкуренція, мультикультурні робочі середовища, віддалена робота, міграція трудових ресурсів, швидкий розвиток технологій та зміна демографічної структури робочої сили тощо. Ці фактори вимагають від бізнес-структури перегляду та адаптації їхньої кадрової політики для збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Актуальність дослідження адаптації кадрової політики бізнес-структури до умов глобалізації зумовлена також стрімкими змінами у світовій економіці та бізнес-середовищі. Глобалізація як процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації створює нові виклики та можливості для бізнес-структур, особливо в контексті управління людськими ресурсами.

Адаптація кадрової політики бізнес-структури до умов глобалізації є ключовим аспектом сучасного управління персоналом. Вона передбачає системне оновлення підходів до відбору, навчання, розвитку та утримання працівників з метою відповідності глобальним викликам та можливостям. Людський капітал стає ключовим фактором успіху в умовах глобалізації. Здатність структури залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників з різних країн та культур, створювати ефективні крос-культурні команди та забезпечувати гнучкість у роботі визначає її здатність до інновацій та адаптації до мінливого ринку.

Проблеми адаптації кадрової політики бізнес-структури до умов глобалізації привертали увагу вчених з різних галузей знань, таких як економіка, менеджмент, психологія та соціологія. Серед українських вчених слід згадати Виноградського М.Д., Кібік О.М., Корнілову О.В., Котлубая В.О., Михайлову Л.І., Савельєву В.Є., Савченка В.І. та інших.

Адаптація кадрової політики до умов глобалізації - це не одноразова дія, а безперервний процес. Він вимагає постійного моніторингу глобальних трендів,

готовності до експериментів та інновацій у сфері HR, а також тісної співпраці між HR-відділом, топ-менеджментом та працівниками всіх рівнів.

Успішна адаптація дозволяє бізнес-структурі не лише виживати, але й процвітати в умовах глобалізації, перетворюючи культурне різноманіття на джерело інновацій, а глобальну присутність - на конкурентну перевагу. У світі, де капітал та технології стають все більш доступними, саме ефективне управління людськими ресурсами в глобальному масштабі стає ключем до довгострокового успіху.

Метою роботи є систематизація ефективних стратегій адаптації кадрової політики бізнес-структури до умов глобалізації, що передбачає аналіз впливу глобалізаційних процесів на управління персоналом, визначення ключових викликів та можливостей задля розробки рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в глобальному середовищі.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність та принципи кадрової політики в системі управління персоналом;
- дослідити особливості формування кадрової політики економічного агента, що працює в глобальному середовищі;
- проаналізувати досвід адаптації кадрового менеджменту до умов міжкультурного середовища;
- надати характеристику системи управління ресурсним потенціалом бізнес-структури;
- оцінити вплив кадрового потенціалу на результати функціонування бізнес-структури;
- охарактеризувати можливості та загрози розвитку кадрової політики в глобальному вимірі;
- обґрунтувати доцільність реалізації заходів з розвитку кадрового менеджменту бізнес-структури у глобалізованому середовищі.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики як комплексу правил, принципів та процедур, що визначають взаємодію бізнес-структури з її людськими ресурсами.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади адаптації кадрової політики бізнес-структури до умов глобалізації.

Дослідження проводилося на основі використання діалектичного і системного підходів. На різних етапах роботи застосовувалися методи спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для підготовки роботи), аналізу і синтезу, статистичні методи та методи економічного аналізу (аналіз економічних даних, визначення впливу різних факторів).

Практичне значення отриманих результатів полягає в систематизації передумов адаптації кадрової політики бізнес-структури, на яку впливають процеси глобалізації.

Основні результати роботи було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, НУ «Одеська юридична академія», 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність та принципи кадрової політики в системі управління персоналом

Сучасні бізнес-структури, які використовують стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, визначають своїх працівників головним та найціннішим ресурсом. Однією із головних передумов забезпечення ефективного функціонування бізнес-структури в умовах глобалізації є розвиток потенціалу персоналу. Кадрова політика є невід'ємною складовою стратегії організації.

Головна мета кадрової політики полягає в забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації. Досягнення цієї мети передбачає виконання низки завдань, зокрема забезпечення необхідною кількістю кваліфікованих працівників, дотримання законодавства про працю, ефективне використання робочого потенціалу, створення продуктивних трудових умов для праці тощо [15].

Термін «кадрова політика» охоплює різноманітні аспекти, включаючи управління кадрами, роботу з персоналом, пов'язану з робочими обов'язками окремих співробітників, загальне управління персоналом, управління поведінкою працівників на різних етапах виробничого процесу, управління робочою силою та її потенціалом тощо.

Кадрова політика розглядається у вузькому та широкому сенсах.

У широкому розумінні кадрова політика - це система правил та норм, які відповідають стратегії компанії та допомагають відповідному пристосуванню людського потенціалу. У вузькому розумінні кадрова політика передбачає

конкретні правила та обмеження, які застосовуються під час взаємодії між працівниками, у відносинах між роботодавцями і співробітниками загалом [4].

Кадрову політику розглядають як систему теоретичних та практичних концепцій, поглядів і вимог у сфері управління персоналом. Існує необхідність обґрунтування основних принципів кадрової політики з урахуванням вирішення загальнооекономічних, логістичних, виробничих, організаційних, маркетингових, соціальних та інших цілей [4].

Різні автори розглядають поняття кадрової політики по-різному. Дослідники визначають кадрову політику через її відношення до загальної політики як феномену більш загального та конкретного порядку [25].

Кадрова політика – це кадрова робота, яка охоплює певні принципи, методи та форми організації робочого процесу. Основна мета – це розвиток, зміцнення та збереження кадрового потенціалу, формування високоефективного робочого колективу, який характеризується наступними ознаками: відповідальність, продуктивність, швидка реакція на динамічні зміни в зовнішньому середовищі з урахуванням стратегії розвитку [33].

Кадрова політика – це комплекс принципів, стандартів та цілей, які формують курс та суть взаємодії з персоналом. Вона є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей у сфері управління людськими ресурсами і вважається основою системи управління персоналом бізнес-структури [6].

Кадрова політика являє собою стратегічний напрямок усієї діяльності з управління персоналом, що включає методи, загальні принципи, форми та механізми організації, спрямовані на визначення завдань і цілей, орієнтованих на стабілізацію, збереження та подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства [15].

Кадрова політика впливає на певну групу людей, які працюють у бізнес-структурі, має тісний зв'язок з цілями та завданнями бізнес-структури. Крім того, вона впливає на рух трудових ресурсів та регулює їх раціональне використання.

Кадрова політика визначає ключові напрями та методи взаємодії з працівниками, універсальні та спеціалізовані критерії цього процесу. Вона має

бути побудована на таких основах, як: чесність, послідовність у діях, дотримання правил трудового права, рівність і неприпустимість дискримінації. Основним викликом для кадрової політики на сучасному етапі розвитку нашої країни є неспівпадіння попиту і пропозиції на ринку праці за певними спеціальностями та кваліфікаціями.

Сутністю кадрової політики є правильний добір і розстановка кадрів, горизонтальне і вертикальне просування по службі, формування кадрового резерву, створення систем ділової та цільової атестації, стабілізація і підтримання належного рівня морально-психологічного клімату.

Кадрову політику потрібно письмово оформлювати та дотримуватися [18]. Переваги такого оформлення та реалізації політики полягають у такому:

- чітко і наочно відображаються погляди адміністрації бізнес-структури;
- виконується функція переконання персоналу у добрій волі адміністрації бізнес-структури;
- відбувається покращення взаємодії підрозділів бізнес-структури;
- вноситься послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформується персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшується морально-психологічний клімат у колективі.

Додатково можна відзначити, що письмове оформлення дозволяє бізнес-структурі більш ефективно адаптуватися до змін у середовищі та швидко реагувати на нові виклики. Крім того, письмово оформлена кадрова політика стає основою для оцінки її ефективності та внесення коректив у випадку потреби.

Письмово оформлена кадрова політика допомагає бізнес-структурі залучати та утримувати талановитих працівників, оскільки це дозволяє компанії презентувати свої цінності та принципи роботи, зберігати інформацію про кадровий склад, що є важливим для планування кадрових рішень у майбутньому.

Отже, письмово оформлена кадрова політика є необхідною складовою ефективного управління персоналом бізнес-структури та дозволяє забезпечити гармонійну взаємодію між різними підрозділами та робітниками.

Особливості кадрової політики різноманітні, оскільки вони віддзеркалюють ділове та соціокультурне середовища, в якому вона реалізується.

Кадрова політика в організації може відігравати пасивну, превентивну та активну роль [10]. Пасивна кадрова політика спрямована на усунення впливу конфліктів шляхом вирішення проблем, не звертаючи уваги на їхні причини. Пасивна кадрова політика означає, що керівники підприємства реагують на конфліктні ситуації лише в екстреному порядку, витрачаючи зусилля на подолання проблеми без докладання зусиль для розуміння її причин і можливих наслідків [8].

Натомість, превентивна політика передбачає оцінку та прогнозування потреб у кадрах на середньострокову перспективу. Активна кадрова політика включає розробку спеціалізованих програм для персоналу та їх адаптацію відповідно до постійних змін у робочому середовищі та зовнішніх умов. Превентивна кадрова політика на підприємстві включає не лише моніторинг загального стану людських ресурсів, але й передбачення кадрової ситуації на короткостроковий та середньостроковий період. Найбільш ефективною є активна кадрова політика, в рамках якої управління не лише орієнтовані на прогнози, але й можуть впливати на ситуацію на підприємстві. Здійснюючи ефективну та розумну кадрову політику, керівники можуть діагностувати хід подій на певний період і обґрунтовано передбачити їх розвиток, маючи необхідні засоби для впливу на цей процес [32].

Варто звернути увагу на застосування реактивної політики. Керівництво виявляє ознаки негативного стану в роботі з персоналом, визначає причини кризових ситуацій, такі як конфліктні ситуації, недостатність кваліфікованої робочої сили для вирішення поточних завдань та відсутність стимулів до високопродуктивної праці.

Успішні бізнес-структури використовують кадрову політику як інструмент для залучення та розвитку талантів. Вони розуміють, що конкурентоспроможність компанії залежить від якості її працівників та їхнього

внеску у розвиток бізнесу. Тому, їм потрібні ефективні кадрові практики, які забезпечують прийняття найкращих кандидатів на відповідні посади та підвищення їхньої мотивації та ефективності.

Крім того, кадрова політика допомагає забезпечити відповідність персоналу стратегії бізнес-структури. Наприклад, якщо бізнес-структура має стратегію розвитку нових технологій, то їй потрібні працівники з відповідними знаннями та навичками. Кадрова політика допомагає забезпечити необхідний рівень компетенцій та навичок персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей бізнес-структури.

Принципи формування кадрової політики є основою її розвитку.

Кадрова політика повинна бути комплексною і охоплювати всі сфери кадрової діяльності, враховуючи взаємозалежність та взаємозв'язок окремих складових цієї роботи. Важливим врахування економічного і соціального ефектів та ефективності.

Метод індустріальної системи полягає в забезпеченні максимальної продуктивності шляхом безперервного випуску продуктів, які можуть бути виготовлені з сировини за допомогою механічної координації роботи певної кількості людей [21].

До принципів кадрової політики бізнес-структури відносять принципи справедливості, послідовності, дотримання норм трудового законодавства, рівності та відсутності дискримінації [24] Кадрова політика, що заснована на принципах демократичного керівництва, насамперед, вимагає готовності до співпраці, розуміння потреб людей, чесності, справедливості та послідовності. Ці принципи повинні бути відображені у таких характеристиках кадрової політики, як послідовність, адекватність, динамічність, пріоритетність та інноваційність.

З іншого боку, виділяють такі основні принципи формування кадрової політики бізнес-структури:

- науковість, що передбачає використання сучасних наукових розробок для досягнення максимального економічного та соціального ефекту;

- комплексність, що охоплює всі аспекти кадрової діяльності;
- системність, що враховує взаємозалежність та взаємозв'язок окремих складових кадрової політики;
- ефективність, що визначається економічним і соціальним результатом реалізації кадрової політики бізнес-структури. [29].

Кадрова політика повинна бути збалансованою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей бізнес-структури, враховуючи її специфіку та потреби. Вона має бути готовою до адаптації в умовах змінного середовища. Пріоритетним завданням кадрової політики є досягнення ключових цілей бізнес-структури, а також впровадження нових рішень та інноваційних підходів в управлінні персоналом.

Загальними принципами кадрової політики більшості бізнес-структур є принципи справедливості, послідовності в дотриманні трудового законодавства, рівності та відсутності дискримінації. [28]. Узагальнюються принципи управління кадровою політикою бізнес-структури в контексті забезпечення стійкого розвитку промислових бізнес-структур і відзначаються системність, висока кваліфікація персоналу, ієрархічна структура та зворотний зв'язок [37].

Кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, оскільки формування кваліфікованої робочої сили є процесом витрат. Тобто, вона повинна базуватись на реальній економічній доцільності.

1.2. Особливості формування кадрової політики економічного агента, що працює в глобальному середовищі

У сучасному світі, де глобалізація стала невід'ємною частиною економічного середовища, бізнес-структури стикаються з новими викликами та можливостями. Одним із ключових аспектів успішного функціонування в умовах глобального ринку є ефективна кадрова політика. Економічні агенти, що

працюють у міжнародному середовищі, мають враховувати низку особливостей при формуванні своєї стратегії управління людськими ресурсами.

Звідси і формування ефективної кадрової політики є одним з ключових чинників забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності економічних агентів, що функціонують у глобальному середовищі. Сучасні реалії світової економіки, прискорені темпи технологічного прогресу, інтенсифікація міжнародної конкуренції та постійні трансформації у бізнес-моделях вимагають від бізнес-структур високого рівня гнучкості, інноваційності та адаптивності. Саме тому людські ресурси стають ключовим фактором успіху, а ефективне управління персоналом перетворюється на стратегічний імператив для будь-якої структури.

Головною метою кадрової політики в глобальному вимірі є формування висококваліфікованої, мотивованої та лояльної команди професіоналів, здатної забезпечити реалізацію стратегічних цілей бізнес-структури та ефективно реагувати на виклики мінливого ринкового середовища. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватися комплексного підходу, що охоплює весь цикл управління персоналом – від залучення та відбору талановитих кадрів до їх розвитку, мотивації та утримання [38].

В умовах глобалізації бізнес-структури все частіше стикаються з необхідністю роботи з персоналом із різних країн та культурних середовищ. Тому важливо створити атмосферу взаємоповаги, толерантності та рівних можливостей для працівників незалежно від їхньої національності, раси, статі чи віросповідання. Різноманітність кадрового складу може стати потужним джерелом креативності, нових ідей та адаптивності до локальних ринків.

Саме тому і першочерговим завданням є розуміння та адаптація до культурного різноманіття. Глобальне середовище характеризується взаємодією різних національностей, етнічних груп та культур. Кожна культура має свої унікальні цінності, норми поведінки та способи комунікації. Тому кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою, щоб враховувати ці відмінності. Це означає не лише найм працівників з різних країн, але й створення інклюзивного

робочого середовища, де кожен співробітник відчувається цінним та поважаним. Культурна компетентність стає ключовою навичкою для менеджерів та керівників, які мають бути здатними ефективно взаємодіяти з представниками різних культур.

Ефективний відбір та залучення талантів є важливим елементом кадрової політики в глобальному вимірі. Необхідно розробити прозору та об'єктивну систему оцінки кандидатів, яка дозволить ідентифікувати найбільш перспективні та компетентні кадри, здатні внести максимальний внесок у розвиток бізнес-структури. При цьому важливо орієнтуватися не лише на наявний досвід та освіту претендентів, а й на їхній потенціал для навчання, адаптивність та цінності, що відповідають корпоративній культурі [9].

Після успішного залучення талановитих кадрів необхідно забезпечити їх подальший розвиток та навчання. Формування системи безперервного професійного вдосконалення працівників, їх підготовки до роботи в мультикультурному середовищі, оволодіння новими навичками та компетенціями – це фундамент, на якому будується довгострокова конкурентоспроможність бізнес-структури. Інвестиції у розвиток людського капіталу сприяють зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості продуктів та послуг, а також підвищенню мотивації та лояльності персоналу.

Навчання та розвиток, мотивація персоналу дійсно набувають особливого значення в глобальному вимірі. Швидкі технологічні зміни та глобальна конкуренція вимагають від працівників постійного вдосконалення навичок. Кадрова політика має включати програми безперервного навчання, які враховують як глобальні тренди, так і локальні особливості. Це може включати онлайн-курси, міжнародні тренінги, ротацию кадрів між різними країнами. Такий підхід не лише підвищує кваліфікацію співробітників, але й сприяє обміну знаннями та досвідом між різними підрозділами бізнес-структури.

Формування та детальний аналіз системи мотивації є дійсно важливою складовою ефективної кадрової політики, системи мотивації враховує як фінансові, так і нефінансові стимули. Крім конкурентного рівня оплати праці,

необхідно передбачити можливості для кар'єрного зростання, гнучкі моделі роботи, програми заохочення та нематеріальні винагороди, що відповідають потребам та очікуванням талановитих працівників [38]. Це сприятиме підвищенню їхньої залученості, продуктивності та лояльності до компанії.

При вивченні мотивації праці важливо звернути увагу на те, що вона доповнює кадрову політику шляхом розробки і впровадження планових завдань, посадових інструкцій та інших методичних положень і вказівок. Мотивація праці є формою опосередкованого управління через стимулювання інтересів працівників за допомогою специфічних методів та засобів, спрямованих на підвищення їх матеріального та морального зацікавлення у досягненні високих результатів у роботі.

Система мотивації праці завжди включає два основних компоненти: матеріальне та нематеріальне стимулювання. Основними матеріальними мотиваційними чинниками є заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога та участь у прибутках [17].

Доволі цікавою є позиція щодо виокремлення основного результату, досягнутого за допомогою нематеріального стимулювання, що полягає в підвищенні рівня лояльності та зацікавленості співробітників бізнес-структури, одночасно знижуючи витрати на компенсацію їх трудових зусиль. Механізм мотивації до праці зумовлений системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко використовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. Україна прийняла поняття «мотивація праці» в економічному сенсі досить недавно внаслідок реформування економіки. Раніше це поняття використовувалося переважно у промисловій соціології, педагогіці та психології. До недавнього часу термін «мотивація» переважно замінювався поняттям «стимулювання». Такий обмежений підхід до мотиваційного процесу спричиняв орієнтацію на короткострокові економічні цілі і не спонукав до зацікавленості у власному розвитку та самовдосконаленні працівника [38].

У 2023 році українські бізнес-структури зазнали нестачі персоналу, що підтвердило дослідження Kyivstar Business [39]. В опитуванні брали участь

приблизно 750 респондентів, зокрема власники мікрокомпаній – 45%, малого - 27%, середнього - 19% та великого бізнесу - 9% (рис. 1.1.).

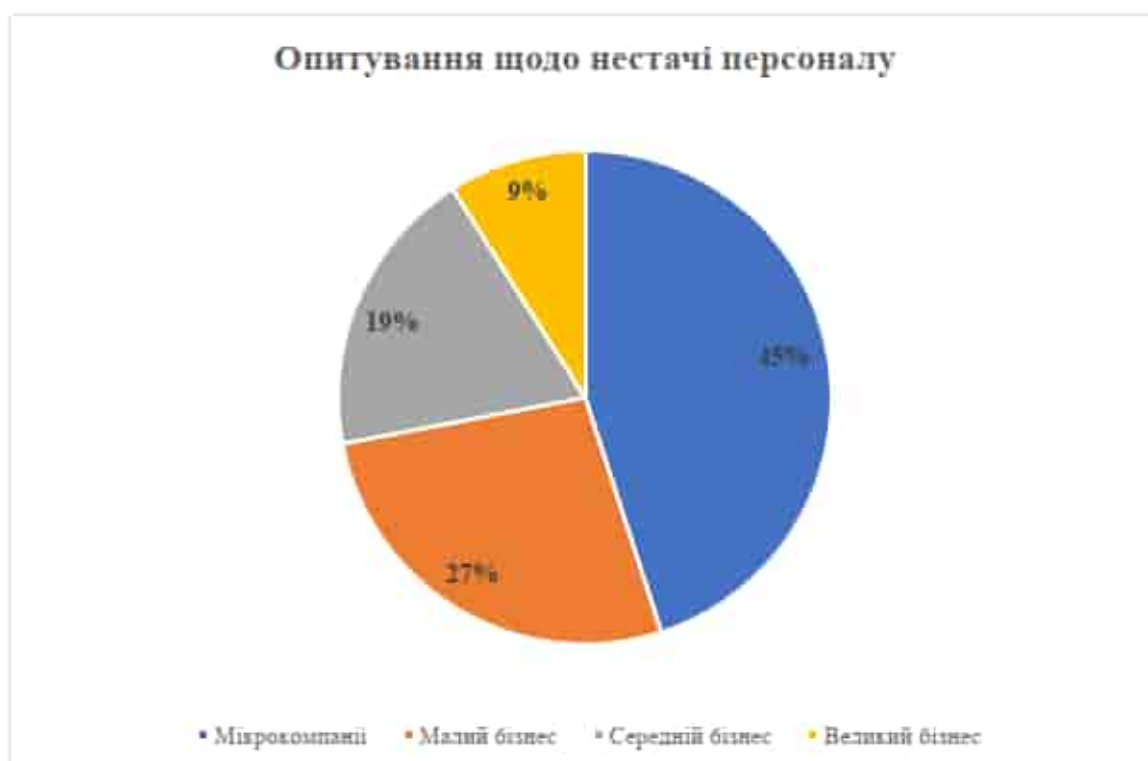


Рисунок 1.1 - Опитування щодо нестачі персоналу

Джерело сформовано автором

За результатами опитування у кінці 2023 року низка бізнес-структур, приблизно 62 %, працювали на повну, чверть – 24 % з певними обмеженнями, близько 4% - працювали над відновленням роботи, а 2 % - призупинили власну діяльність задля того, щоб розкрити нові можливості та сторони розвитку бізнесу, 5% бізнес-структур були закриті (рис. 1.2.).

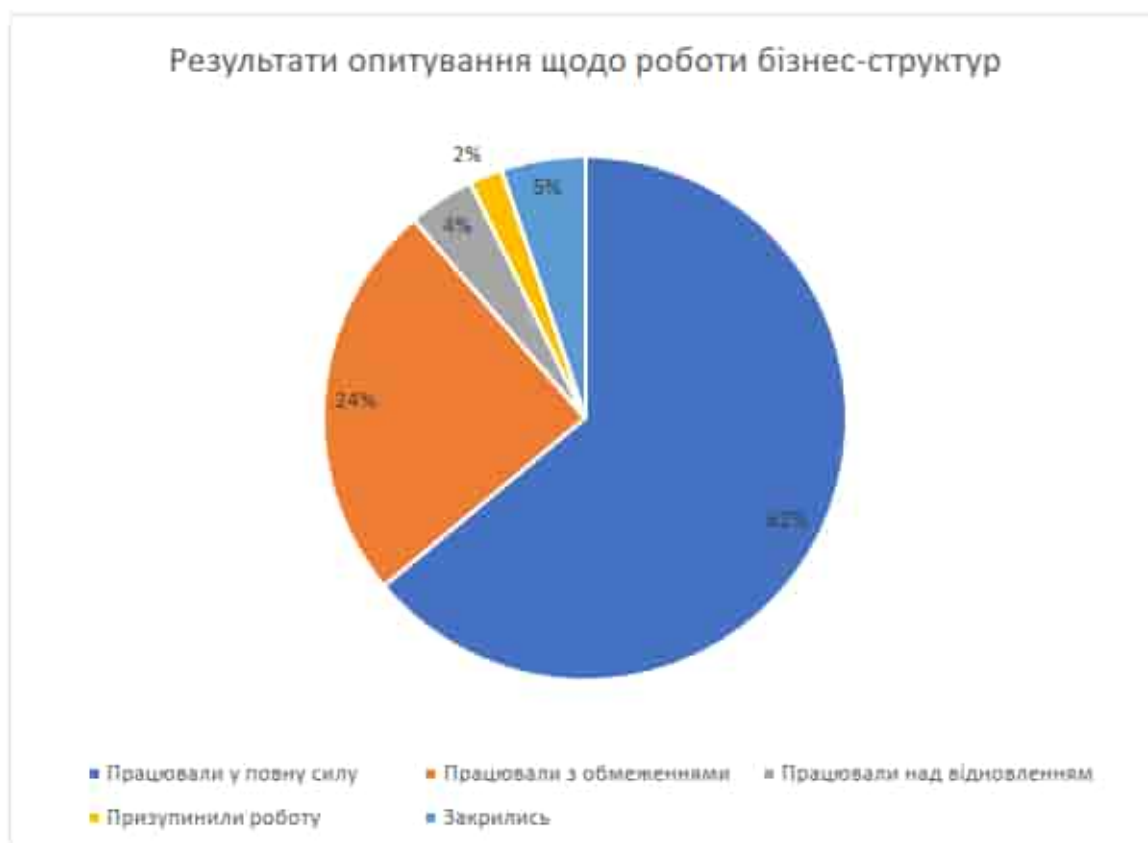


Рисунок 1.2 - Результати опитування щодо роботи бізнес-структур

Джерело сформовано автором

Керівники збільшували заробітну плату, щоб зберегти та привернути талановитих спеціалістів, що є ефективним заходом матеріальної мотивації.

Ефективні мотиваційні програми підвищують продуктивність персоналу на 20%, збільшують прибуток компанії майже на 30% і майже на 90% зменшують бажання працівників звільнитися [1].

Крім того фінансові можливості бізнес-структури можуть бути обмежені. Акцент слід зробити на нематеріальних стимулах, таких як гнучкий графік роботи, можливості для навчання та розвитку, залучення до процесу прийняття рішень тощо, що допоможе підтримати лояльність та мотивацію співробітників.

Мовний бар'єр також є важливим фактором. У глобальному середовищі англійська мова часто виступає найпопулярнішою, але не всі працівники володіють нею на достатньому рівні. Кадрова політика має передбачати програми мовної підготовки, які допомагають співробітникам покращити свої

мовні навички. Крім того, важливо заохочувати вивчення мов тих країн, де бізнес-структура має свої філії або основних клієнтів. Це не лише полегшує комунікацію, але й демонструє повагу до місцевої культури. [23].

Система управління персоналом у глобальному середовищі має бути гнучкою та адаптивною, а також прозорою та комунікативною. Різні країни мають різне трудове законодавство, норми щодо робочого часу, відпусток, соціальних гарантій. Бізнес-структури мають не лише дотримуватися місцевих законів, але й розробляти політики, які є справедливими для всіх співробітників, незалежно від їх місцезнаходження. Це може включати гармонізацію систем оплати праці, уніфікацію процедур оцінки продуктивності та кар'єрного зростання. Працівники в різних частинах світу мають розуміти, як приймаються рішення щодо просування, оплати праці, розподілу проектів. Регулярні глобальні зустрічі, інформаційні бюлетені, внутрішні блоги керівництва можуть допомогти створити відчуття єдності та залученості. Важливо також забезпечити канали, через які працівники можуть давати зворотний зв'язок анонімно, без страху репресій - це особливо важливо в культурах з високою дистанцією влади, що свідчить про прозорість та комунікацію.

Глобальна мобільність персоналу стає ключовим елементом кадрової політики. Направлення працівників на роботу в інші країни - дозволяє бізнес-структурам передавати корпоративну культуру, знання та практики по всьому світу. Однак це вимагає ретельного планування: від вибору кандидатів (які мають бути не лише професійно компетентними, але й психологічно готовими до роботи в іншому культурному середовищі) до забезпечення їх адаптації та підтримки на новому місці. Це включає допомогу з житлом, школами для дітей, інтеграцією в місцеву спільноту.

Управління талантами в глобальному масштабі також вимагає інноваційних підходів. Компанії конкурують за найкращих спеціалістів по всьому світу. Тому кадрова політика має бути орієнтована на залучення та утримання талантів з різних країн [38]. Це може включати гнучкі схеми оплати праці, що враховують вартість життя в різних регіонах, програми міжнародного

розвитку кар'єри, можливості для дистанційної роботи. Важливо також розвивати внутрішні таланти, надаючи місцевим працівникам можливості для глобального лідерства.

Технології відіграють важливу роль у реалізації глобальної кадрової політики. Системи управління людськими ресурсами (HRMS) дозволяють централізовано керувати даними про персонал, автоматизувати процеси найму, оцінки, навчання [16]. Інструменти віддаленої співпраці, такі як відеоконференції та корпоративні соціальні мережі, полегшують взаємодію між розподіленими командами. Аналітика великих даних допомагає виявляти тренди в продуктивності, задоволеності працівників, плинності кадрів у різних регіонах, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Також варто згадати про інновації та креативність, які також вииграють від культурного різноманіття. Різні культури мають різні підходи до вирішення проблем, різні джерела натхнення. Кадрова політика має заохочувати обмін ідеями між регіонами, створювати міжкультурні інноваційні команди. Це може включати глобальні хакатони, програми обміну між офісами, платформи для краудсорсингу ідей. Таким чином, культурне різноманіття стає не перешкодою, а джерелом конкурентної переваги.

Управління конфліктами також набуває нових вимірів у глобальному середовищі. Конфлікти можуть виникати не лише через особистості чи робочі питання, але й через культурні непорозуміння, мовні бар'єри, різні стилі управління. Кадрова політика має включати програми медіації та вирішення конфліктів, які враховують культурні особливості. Це може включати тренінги з міжкультурної комунікації для менеджерів, створення посади "культурних посередників" у великих командах, розробку протоколів для вирішення міжкультурних конфліктів.

В умовах глобальної конкуренції за таланти важливо приділяти увагу питанням утримання цінних кадрів. Необхідно регулярно відстежувати рівень задоволеності працівників, вивчати чинники, що можуть спонукати їх до пошуку нових робочих місць, та оперативно реагувати на ці сигнали. Формування

програм лояльності, створення сприятливих умов для балансу між роботою та особистим життям, а також культивування атмосфери довіри та взаємоповаги – ключові елементи, що сприяють утриманню найталановитіших працівників у складі компанії.

Звідси і здоров'я та благополуччя працівників також вимагають глобального підходу. Різні культури мають різне ставлення до балансу роботи та особистого життя, стресу, психічного здоров'я. У деяких країнах розмови про психічне здоров'я все ще табуовані. Глобальна кадрова політика має враховувати ці відмінності, пропонуючи гнучкі програми підтримки [11]. Це може включати доступ до міжнародних мереж консультантів з психічного здоров'я, програми управління стресом, що адаптовані до місцевих культур, політики, що заохочують здоровий баланс роботи та відпочинку.

Важливим аспектом є також соціальна відповідальність. Глобальні бізнес-структури часто працюють у країнах з різними соціальними та екологічними проблемами. Кадрова політика має відображати прихильність бізнес-структури до етичних норм, прав людини, екологічної стійкості. Це може включати ініціативи з розвитку місцевих громад, підтримку освіти, дотримання принципів справедливої торгівлі. Такі дії не лише покращують імідж бізнес-структури, але й допомагають залучати працівників, які поділяють ці цінності.

Кадрова політика також має враховувати екологічні аспекти. Це може включати заохочення екологічно відповідальної поведінки серед працівників (наприклад, зменшення відходів, енергозбереження), підтримку ініціатив працівників щодо захисту навколишнього середовища, або навіть врахування вуглецевого сліду при плануванні ділових поїздок та вибору між віддаленою та очною роботою.

Загалом, формування кадрової політики в глобальному середовищі вимагає від економічних агентів нового рівня розуміння, гнучкості та відповідальності. Це не просто управління людськими ресурсами, це управління складною мережею культур, очікувань та можливостей. Успішна глобальна кадрова політика - це та, що створює середовище, де працівники з усього світу

можуть розкрити свій потенціал, відчувати зв'язок з глобальною місією компанії, і разом долати виклики глобалізованого світу. В епоху, де таланти можуть працювати звідки завгодно, здатність компанії створити таке середовище стає ключовим фактором її глобальної конкурентоспроможності та сталого успіху.

Саме тому видається за доцільне представити основні елементи кадрової політики бізнес-структури у вигляді рисунку 1.3.



Рисунок 1.1 - Елементи кадрової політики бізнес-структури

Джерело: сформовано автором

Формування кадрової політики економічного агента, що працює в глобальному середовищі, вимагає комплексного та гнучкого підходу. Це балансування між глобальними стандартами та локальною адаптацією, між технологічною ефективністю та людським фактором, між конкурентною стратегією та соціальною відповідальністю. Успішна глобальна кадрова політика не лише сприяє досягненню бізнес-цілей, але й робить бізнес-структуру

привабливим роботодавцем у світовому масштабі, що є необхідним для довгострокового успіху в глобалізованому світі.

Глобальна кадрова політика - це не одноразова ініціатива, а постійний процес навчання та адаптації. Глобальне середовище динамічне, з постійними змінами в економічних, політичних, технологічних умовах. Тому економічні агенти мають постійно аналізувати ефективність своїх стратегій, вчитися на успіхах та невдачах, бути готовими до перегляду своїх підходів. Це вимагає культури постійного вдосконалення, де зворотний зв'язок від працівників з усього світу використовується для покращення кадрової політики.

Слід зазначити, що у глобальному конкурентному середовищі ефективна кадрова політика перетворюється на стратегічний важіль забезпечення стійкого розвитку бізнес-структури. Лише формуючи різноманітну, висококваліфіковану, мотивовану та лояльну команду співробітників, бізнес-структури зможуть успішно адаптуватися до мінливих ринкових умов, оперативно впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності на глобальній арені.

1.3. Досвід адаптації кадрового менеджменту до умов міжкультурного середовища

У сучасну еру глобалізації, де бізнес-структури все частіше виходять за межі національних кордонів, досвід адаптації кадрового менеджменту до умов міжкультурного середовища стає не просто бажаним, а життєво необхідним. Адже досвід складається з багатьох уроків, викликів та інновацій, які формувались роками спроб і помилок, успіхів і невдач бізнес-структур різних розмірів та галузей.

Адаптація кадрового менеджменту до умов міжкультурного середовища є надзвичайно важливим завданням для бізнес-структури, яка прагне досягти

успіху на глобальному ринку. У міру зростання процесів глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, бізнес-структури все частіше стикаються з необхідністю ефективної взаємодії з представниками різних культур, традицій та цінностей. Ця тенденція накладає нові виклики на систему управління персоналом, вимагаючи впровадження інноваційних підходів та найкращих практик міжкультурного менеджменту.

Одним із перших і найбільш фундаментальних уроків є усвідомлення того, що "універсальний підхід" у кадровому менеджменті не працює в міжкультурній площині. Бізнес-структури, які намагались застосувати свої домашні стратегії управління персоналом без змін у різних країнах, часто зіштовхувались з непорозуміннями, зниженням продуктивності та високою плинністю кадрів [2]. Наприклад, американська корпорація, яка цінує прямий зворотний зв'язок і заохочує працівників відверто висловлювати свої думки керівництву, може зіткнутися з мовчазним опором у культурах Азії, де повага до авторитету і збереження «обличчя» часто є пріоритетними. У таких випадках компанії вчилися адаптувати свої процеси, наприклад, впроваджуючи анонімні форми зворотного зв'язку або навчаючи менеджерів "читати між рядками" і помічати невербальні сигнали.

Важливим моментом також є формування корпоративної культури, заснованої на принципах відкритості, толерантності та повазі до різноманітності. Створення атмосфери, в якій цінуються відмінності та діють заохочення, є фундаментальною передумовою для ефективної співпраці та взаєморозуміння між працівниками з різних країн та культур.

Досвід також показав важливість глибокого розуміння культурних вимірів, таких як запропоновані Гертом Хофстеде: дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, маскулінність проти фемінності, уникнення невизначеності. Компанії, які інвестували в культурний інтелект своїх HR-команд, часто досягали кращих результатів. Наприклад, скандинавська фірма, що працює в Японії, де колективізм і гармонія високо цінуються, адаптувала свої системи винагород. Замість індивідуальних бонусів вона впровадила групові премії, які

залежали від досягнень всього відділу. Це не лише підвищило мотивацію, але й сприяло кращій співпраці між місцевими та експатрійованими працівниками [26]. Саме тому і керівництво бізнес-структури має демонструвати прихильність цим цінностям на всіх рівнях, від вищого менеджменту до лінійних керівників, забезпечуючи їх інтеграцію у повсякденну діяльність бізнес-структури [40].

Розвиток культури постійного навчання, розробка комплексних програм міжкультурної підготовки та навчання персоналу стали ще одним важливим уроком та кроком в адаптації кадрового менеджменту. Ці програми повинні охоплювати різноманітні аспекти, такі як основи міжкультурної комунікації, розуміння культурних відмінностей, управління різноманітністю, вирішення конфліктів на міжкультурному рівні [27]. Регулярне навчання допоможе працівникам розвинути необхідні компетенції для ефективної взаємодії з колегами з інших країн, а також підвищити їхню здатність адаптуватися до нових культурних середовищ. Найуспішніші бізнес-структури розуміють, що міжкультурна компетентність - це не одноразовий тренінг, а безперервний процес. Вони створюють платформи для обміну досвідом, заохочують ротацію працівників між країнами та проводять регулярні «культурні аудити» своїх практик. Одна автомобільна компанія навіть включила «міжкультурні історії успіху» у свої корпоративні наративи, підкреслюючи, як культурне розуміння призвело до інновацій чи вирішення проблем.

Експерти вважають, що мовна адаптація є ключовим аспектом. Хоча англійська часто є корпоративною мовою, досвід показав, що бізнес-структури, які інвестують у мовну підготовку та переклад ключових документів на місцеві мови, досягають кращого розуміння та залучення персоналу. Наприклад, одна із глобальних консалтингових бізнес-структур запровадила політику "мовної інклюзії", де всі важливі зустрічі мали перекладачів, а внутрішні комунікації публікувались кількома мовами. Це не лише покращило комунікацію, але й продемонструвало повагу до різних культур, підвищуючи лояльність працівників [36].

Досвід також висвітлив важливість адаптації систем оцінки продуктивності. Те, що вважається "хорошою роботою" в одній культурі, може сприйматися по-іншому в іншій [31]. Наприклад, в індивідуалістичних культурах часто цінується особиста ініціатива та інновації. Натомість у колективістських культурах більше цінується здатність працювати в команді та підтримувати гармонію. Одна технологічна бізнес-структура зіткнулася з цим, коли її стандартна система оцінки, орієнтована на індивідуальні досягнення, викликала конфлікти в її індійському офісі. У відповідь бізнес-структура переглянула свої критерії, додавши метрики для оцінки командної роботи, менторства та внеску в корпоративну культуру.

Рекрутинг та утримання талантів у міжкультурному середовищі також вимагали нових підходів. Бізнес-структури зрозуміли, що не можуть просто імпортувати кадрові практики. Наприклад, в деяких країнах Близького Сходу особисті рекомендації та сімейні зв'язки відіграють значну роль у найманні. Замість того, щоб боротись із цим, прогресивні бізнес-структури адаптувались, створюючи програми рекомендацій працівників, але з прозорими критеріями оцінки всіх кандидатів [35].

Під час процесів набору та відбору персоналу також важливо враховувати міжкультурний аспект. Необхідно розробити чіткі критерії оцінки кандидатів, які включатимуть не лише професійні навички та досвід, але й здатність працювати в міжкультурному колективі, відкритість до нового досвіду, гнучкість та повагу до інших культур. Залучення різноманітного персоналу з різних країн та культурних середовищ може значно збагатити організацію новими перспективами та ідеями, підвищуючи її інноваційний потенціал та конкурентоспроможність [7].

Диверсифікація та інклюзія набули нового значення в міжкультурному середовищі. Компанії зрозуміли, що різноманіття не лише етичне, але й економічно вигідне. Дослідження показали, що культурно різноманітні команди часто більш інноваційні та краще вирішують складні проблеми. Одна консалтингова фірма прийняла «глобальну стратегію талантів», цілеспрямовано

комплектуючи проектні команди людьми з різних культур. Вони також впровадили "культурних менторів" - досвідчених працівників, які допомагали новачкам навігувати в культурних нюансах [12].

Управління конфліктами в міжкультурному середовищі також було сферою інтенсивного навчання. Бізнес-структури зрозуміли, що конфлікти часто випливають з культурних непорозумінь, а не просто з особистісних відмінностей. У відповідь були розроблені системи "культурної медіації", де треті сторони з глибоким розумінням залучених культур допомагають навігувати у складних ситуаціях [22]. Наприклад, між європейською та азіатською бізнес-структурою, культурний медіатор допоміг сторонам зрозуміти, що їхній конфлікт щодо термінів проекту корінився в різних ставленнях до часу та уникнення невизначеності.

Ще один важливий урок - важливість емоційного інтелекту в глобальному вимірі. Найважливішим аспектом у вивченні емоційного інтелекту та його розвитку є завдання, які він виконує. Найбільш відомі та зрозумілі з них – це розпізнавання емоцій та управління власними емоціями [19]. Бізнес-структури виявили, що технічних навичок та культурних знань недостатньо. Також менеджери потребують здатності емпатії, саморегуляції та адаптивності. Програми розвитку лідерства почали включати компоненти "глобального емоційного інтелекту", де лідери вчаться розпізнавати та адаптуватися до емоційних сигналів у різних культурах.

Зміна демографії та глобальна міграція також вплинули на практики кадрового менеджменту. Бізнес-структури адаптувались до роботи не лише з експатріантами, але й з місцевими працівниками, які самі мають мультикультурне походження. Це призвело до більш нюансованого розуміння культурної ідентичності. Наприклад, одна фінансова бізнес-структура створила програму «глобальних талантів», яка цілеспрямовано шукає та розвиває працівників з мультикультурним досвідом, розглядаючи їх як місток між різними частинами організації.

Успішна адаптація кадрового менеджменту до міжкультурного середовища вимагає трансформації корпоративної культури. Це означає, що лідери мають втілювати ці цінності, що інклюзія стає критерієм успіху для всіх, і що культурне розуміння вплетене в усі аспекти бізнесу - від розробки продуктів до маркетингових стратегій.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах реалізація ефективної кадрової політики є ключовою функцією управління персоналом у будь-якій бізнес-структурі. Це завдання безпосередньо впливає на результативність діяльності структури та її конкурентоспроможність на ринку. Для успішної реалізації кадрової політики необхідні адекватні інструменти реалізації організаційних, адміністративних та соціальних заходів в сфері розвитку людського капіталу. Заходи мають бути спрямовані на вирішення проблем управління персоналом, забезпечення бізнес-структури кваліфікованими кадрами, формування ефективного колективу та задоволення кадрових потреб структури. Важливо, щоб кадрова політика бізнес-структури була орієнтована на досягнення її стратегічної цілі, відповідала вимогам сучасного ринку праці та сприяла впровадженню інноваційних підходів в управлінні персоналом.

Досвід адаптації кадрового менеджменту до умов міжкультурного середовища - це те, як бізнес вчиться ставати справді глобальним. Це про подолання бар'єрів та розкриття потенціалу, який створює взаємодія різних світоглядів, підходів та історій. У світі, де кордони стають все більш розмитими, здатність управляти, мотивувати та розвивати різноманітний людський капітал стає не просто перевагою, а необхідністю для сталого успіху. І хоча цей шлях не без викликів, досвід показує, що компанії, які приймають цю складність і вчаться на ній, не лише виживають, але й процвітають, створюючи організації, які є більш інноваційними, адаптивними і, що найважливіше, більш людяними.

Загалом, адаптація кадрового менеджменту до умов міжкультурного середовища є складним та багатогранним процесом, який вимагає всебічного та

стратегічного підходу. Бізнес-структури, які успішно впроваджують найкращі практики міжкультурного менеджменту, можуть розраховувати на значні конкурентні переваги, такі як залучення та утримання талановитих кадрів з різних країн, підвищення інноваційного потенціалу, ефективне проникнення на глобальні ринки та посилення репутації як відповідального роботодавця. У підсумку, ефективне управління різноманітністю та адаптація до міжкультурного середовища стають ключовими факторами довгострокового успіху організацій у глобалізованому світі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Характеристика системи управління ресурсним потенціалом бізнес-структури

1. Глобалізація значно впливає на туристичний бізнес, створюючи як нові можливості, так і виклики. Особливості туристичного бізнесу в умовах глобалізації включають такі аспекти [13]:

1. Підвищення інтенсивності конкуренції. Туристичні компанії стикаються з конкуренцією не лише на місцевому, але й на міжнародному рівні, оскільки великі міжнародні корпорації активно виходять на нові ринки. Необхідність створення унікальних пропозицій та спеціалізованих турів для залучення клієнтів стає все більш актуальною.

2. Розвиток технологій. Широке впровадження шифрових технологій, онлайн-букінг платформ, мобільних додатків та соціальних мереж змінює спосіб взаємодії з клієнтами та управління бізнесом. Використання великих даних та аналітичних інструментів для прогнозування попиту, оптимізації пропозицій та персоналізації послуг стає необхідністю.

3. Зміни в поведінці споживачів. Клієнти все частіше шукають індивідуальні та автентичні туристичні враження, що вимагає від компаній розробки нових і нестандартних маршрутів та послуг. Водночас клієнти мають доступ до великої кількості інформації про туристичні напрямки, послуги та відгуки, що впливає на їхні рішення.

4. Економічні та політичні фактори. Зміни в курсах валют впливають на вартість подорожей та купівельну спроможність туристів. Політичні кризи, конфлікти та зміни в міжнародних відносинах можуть впливати на туристичні потоки та безпеку подорожей.

5. Соціальні та культурні аспекти. Туристичні компанії повинні враховувати культурні відмінності та забезпечувати належний рівень обслуговування клієнтів з різних країн. Зростання кількості міжнародних подорожей завдяки спрощенню візових режимів та зменшенню вартості авіаперельотів також є важливим фактором.

6. Екологічні та етичні аспекти. Збільшення уваги до екологічно сталого та відповідального туризму, необхідність враховувати вплив на навколишнє середовище та місцеві громади стають все більш актуальними. Підвищення вимог до соціальної відповідальності компаній, включаючи підтримку місцевих культур, економічний розвиток та екологічні ініціативи, також має місце.

7. Розширення ринків. Відкриття нових туристичних напрямків завдяки розвитку інфраструктури та спрощенню транспортної доступності є важливим аспектом. Зростання середнього класу у країнах, що розвиваються, особливо в Азії, сприяє збільшенню кількості туристів, які мають зростаючі доходи та бажання подорожувати.

8. Інноваційні продукти та послуги. Розвиток спеціалізованих турів, таких як еко-туризм, гастрономічний туризм, медичний туризм, які задовольняють специфічні інтереси клієнтів, стає необхідним. Використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) для створення нових туристичних вражень та попереднього огляду місць також стає популярним.

9. Партнерства та колаборації. Співпраця з міжнародними партнерами, альянсами та асоціаціями для розширення ринків збуту та підвищення якості послуг є важливим чинником. Партнерство з місцевими підприємствами для забезпечення автентичності та підтримки місцевої економіки також відіграє значну роль.

Туристичний бізнес в умовах глобалізації вимагає адаптивності, інноваційності та стратегічного мислення для успішного розвитку та підтримки конкурентоспроможності на міжнародному рівні, зокрема за рахунок розвитку ресурсного потенціалу.

Формування ресурсів туристичної компанії в умовах глобалізації має свої особливості, зумовлені впливом глобальних тенденцій, технологічного прогресу, змінами в поведінці споживачів та економічними і політичними чинниками. Основні особливості включають [16]:

1. В умовах глобалізації підвищуються вимоги до кваліфікації працівників. Необхідність знання іноземних мов, розуміння культурних особливостей різних країн та володіння сучасними технологіями стають обов'язковими. Туристичні компанії також змушені інвестувати у постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб адаптуватися до швидких змін на ринку. Глобалізація сприяє мобільності працівників, що дозволяє компаніям залучати таланти з різних країн.

2. Цифровізація і впровадження новітніх технологій є ключовими аспектами в умовах глобалізації. Туристичні компанії використовують онлайн-платформи для бронювання, мобільні додатки для надання послуг та соціальні мережі для маркетингу. Великі дані (Big Data) та аналітичні інструменти допомагають компаніям краще розуміти поведінку клієнтів та адаптувати свої пропозиції відповідно до їх потреб. Автоматизація бізнес-процесів підвищує ефективність і знижує витрати.

3. Фінансові ресурси туристичних компаній залежать від міжнародних ринків капіталу. Глобалізація сприяє залученню інвестицій з різних джерел та забезпечує доступ до міжнародних фінансових інструментів. Водночас, компанії стикаються з валютними ризиками та необхідністю адаптуватися до економічних коливань у різних регіонах. Оптимізація витрат і підвищення фінансової стійкості стають пріоритетними завданнями.

4. Глобалізація вимагає від туристичних компаній адаптації маркетингових стратегій до різних культурних контекстів. Використання глобальних та локальних маркетингових інструментів дозволяє досягати ширшої аудиторії. Інтернет-маркетинг, включаючи SEO, SMM та контекстну рекламу, стають основними каналами залучення клієнтів. Репутація і бренд компанії мають

велике значення, оскільки клієнти все частіше звертають увагу на відгуки та рейтинги.

5. Партнерські ресурси. Глобалізація сприяє розвитку міжнародних партнерств і альянсів. Туристичні компанії співпрацюють з готелями, авіакомпаніями, транспортними агентствами та іншими постачальниками послуг по всьому світу, що дозволяє розширювати спектр послуг і підвищувати їх якість. Мережа надійних партнерів забезпечує стабільність та конкурентні переваги на глобальному ринку.

6. Нематеріальні активи, такі як бренд, репутація, інтелектуальна власність та клієнтська база, набувають особливої ваги. Глобалізація робить доступ до інформації простішим, тому підтримка позитивного іміджу та високої якості обслуговування є критично важливими. Інноваційні туристичні продукти та послуги, патенти на ексклюзивні тури і маршрути можуть стати значним конкурентним перевагою.

7. В умовах глобалізації зростає увага до екологічної стійкості та соціальної відповідальності. Туристичні компанії змушені враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та місцеві громади. Впровадження практик сталого розвитку та участь у соціальних проєктах стають не лише моральним, а й комерційним імперативом, оскільки клієнти все більше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти.

Таким чином, формування ресурсів туристичної компанії в умовах глобалізації вимагає комплексного підходу, інноваційності, гнучкості та стратегічного мислення для успішного розвитку та підтримки конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

2. Система управління ресурсним потенціалом туристичної компанії охоплює сукупність методів, інструментів та заходів, спрямованих на ефективне використання та оптимізацію різноманітних ресурсів, які має компанія [20].

Ресурсний потенціал включає в себе людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Основні характеристики цієї системи є такими:

1. Планування ресурсів. Стратегічне планування включає визначення довгострокових цілей компанії та шляхів їх досягнення, тоді як оперативне планування охоплює розробку конкретних планів на короткий та середньостроковий період з урахуванням поточної ситуації на ринку та внутрішніх можливостей компанії.

2. Організація ресурсів. Структура організації передбачає визначення організаційної структури, яка сприяє ефективному використанню ресурсів, а розподіл завдань полягає у чіткому визначенні функцій та обов'язків кожного співробітника, що мінімізує дублювання зусиль та втрати часу.

3. Мотивація та управління персоналом включають розробку та впровадження стимулів для підвищення продуктивності працівників, а навчання та розвиток передбачають постійне навчання персоналу з метою підвищення їх кваліфікації та професійних навичок.

4. Фінансовий менеджмент. Бюджетування полягає у складанні бюджету компанії з урахуванням всіх витрат та доходів, а контроль витрат - у постійному моніторингу витрат з метою їх оптимізації та запобігання перевитратам.

5. Інформаційні системи використовуються для управління та аналізу даних, а база даних клієнтів підтримується актуальною та детальною інформацією про клієнтів для покращення якості обслуговування та маркетингових заходів.

6. Контроль та аналіз: моніторинг та звітність включають регулярний аналіз показників діяльності компанії для виявлення проблем та пошуку шляхів їх вирішення, а оцінка ефективності визначає ефективність використання ресурсів та впровадження корективних заходів у разі потреб.

7. Інноваційні підходи передбачають впровадження нових технологій та методів для покращення роботи компанії, а аналіз ринку - постійний моніторинг ринку туристичних послуг для адаптації до змін та збереження конкурентоспроможності.

Формування трудових ресурсів як елементу ресурсного потенціалу у туристичній компанії має свої специфічні особливості, які зумовлені характером діяльності цієї галузі. Основні особливості є такими:

1. Туристичний бізнес має яскраво виражену сезонність, що впливає на попит на трудові ресурси. В пікові сезони (літо, свята) потреба в персоналі зростає, а в міжсезоння може знижуватися. Зміна популярності туристичних напрямків вимагає гнучкості у підборі персоналу, здатного працювати в різних умовах і з різними клієнтами.

2. Кваліфікаційні вимоги передбачають високі вимоги до знань географії, історії, культурології, іноземних мов, а також до навичок комунікації і обслуговування клієнтів. Існує потреба у вузькопрофільних спеціалістах, таких як гідн, аніматори, туроператори, менеджери з продажу туристичних послуг, маркетингологи, фахівці з логістики та бронювання.

3. Навчання та підвищення кваліфікації забезпечує постійне оновлення знань і навичок персоналу через тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації. Важливою є наявність сертифікатів та дипломів про закінчення спеціалізованих курсів, які підтверджують компетентність працівників.

4. Мотивація та утримання персоналу реалізується через розробку системи заохочень, яка може включати бонуси, премії, програми лояльності, соціальні пакети, можливості для кар'єрного зростання. Створення сприятливих умов для роботи, враховуючи гнучкий графік, забезпечення необхідними ресурсами та інструментами, а також здорове робоче середовище.

5. Рекрутинг та відбір персоналу. В пікові сезони необхідно оперативно наймати велику кількість працівників, що вимагає швидкого та ефективного процесу рекрутингу. Швидка інтеграція нових працівників у робочий процес через програми адаптації, які включають введення в курс справ, тренінги та наставництво.

6. Особливістю сучасного етапу є використання сучасних технологій, зокрема спеціалізованих програм для управління персоналом, планування робочих змін, обліку робочого часу та оцінки ефективності. Активним є

використання онлайн платформ для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації працівників.

7. Клієнтоорієнтованість передбачає формування у працівників навичок, орієнтованих на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, вміння вирішувати конфліктні ситуації та надавати індивідуальний підхід. Формування у працівників етичних норм та стандартів поведінки, що сприяють формуванню позитивного іміджу компанії.

2.2. Оцінка впливу кадрового потенціалу на результати функціонування бізнес-структури

Розглянемо вплив кадрового потенціалу на результати функціонування компанії «Join UP!», що є однією з провідних туристичних компаній України. Компанія спеціалізується на наданні туристичних послуг, включаючи продаж турів, бронювання авіаквитків, готелів та екскурсій. Місією компанії є створення незабутніх вражень та забезпечення якісного відпочинку для клієнтів, дотримуючись цінностей професіоналізму, надійності, інновацій, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності. Компанія пропонує своїм клієнтам широкий спектр туристичних послуг, гарантуючи високий рівень сервісу та індивідуальний підхід до кожного. Заснована у 2009 році, компанія значно розширила свою діяльність, ставши лідером туристичного ринку України. Основні напрями діяльності включають організацію комплексних турів до різних країн світу, таких як Туреччина, Єгипет, Греція, Іспанія та інші, бронювання та продаж авіаквитків на регулярні та чартерні рейси, бронювання готелів та інших варіантів розміщення, а також організацію екскурсій та тематичних турів [30].

Минулого року український туристичний сектор зіткнувся з найважчими випробуваннями з 1991 року. Вдалося зберегти оперативну діяльність і

розвивати бізнес завдяки активному виходу на ринки Естонії, Латвії, Литви, Казахстану, Польщі та Румунії, а також оновленій логістичній подорожей з України. Якщо раніше основною точкою вильоту для туристів «Join UP!» був аеропорт Бориспіль, то з 24.02.2022 р. - Кишинів (Молдова) та Жешув (Польща).

Вихід на нові ринки став ключовою можливістю для збереження туристичного бізнесу в Україні. Протягом 2022 року бренд Join UP! розпочав діяльність в Естонії, Латвії, Литві, Казахстані, Польщі та Румунії, а також зміцнив свої позиції в Молдові, де вже присутній кілька років. Відкриття офісів компанії «Join UP!» в іноземних країнах може бути складним завданням, але з правильним плануванням і виконанням може стати успішним.

Перш ніж відкривати офіс у будь-якій країні, важливо провести ретельні дослідження ринку для визначення його потенціалу, конкурентної ситуації та можливостей росту. Необхідно детально вивчити правові аспекти відкриття бізнесу в конкретній країні, включаючи законодавство щодо реєстрації компанії, оподаткування, працевлаштування тощо. Відкриття офісу в іноземній країні вимагає значних фінансових витрат на оренду приміщення, обладнання, заробітну плату працівникам тощо. Join UP! повинна визначити бюджет та джерела фінансування. Планування маркетингових та збутових стратегій в іноземній країні є важливим етапом. Join up повинна визначити, як адаптувати свої продукти або послуги до місцевих ринків та як просувати їх на цих ринках.

Знайти та найняти кваліфікований персонал у новій країні може бути важким завданням. Join UP! вирішує, чи буде наймати талантів на місці або здійснювати переведення вже існуючих працівників. Перед відкриттям офісу в іноземній країні Join up повинна вивчити культурні особливості цієї країни, щоб зрозуміти місцеві норми та цінності, що може вплинути на роботу та управління персоналом.

Загальною умовою для відкриття офісу в іноземній країні є ретельне планування, дослідження та адаптація до місцевих умов і вимог.

Важливість такої диверсифікації підтверджується статистикою бронювань туроператора. У грудні 2022 року, коли продажі в Польщі та Румунії ще не були

відкриті, 60% усіх турів було заброньовано на зовнішніх ринках, тоді як в Україні - 40% [30].

Як в Україні, так і за кордоном, найбільш популярними напрямками традиційно залишаються Туреччина та Єгипет. Серед інших лідерів - Чорногорія, Греція, ОАЕ та Албанія. У зимовий сезон зростає попит на екзотичні напрямки, такі як ОАЕ, Танзанія, Таїланд, Домінікана та інші.

Особливістю національного ринку цього року стало стрімке зростання попиту на подорожі Україною. У жовтні 2022 р. було встановлено рекорд - туристи заброньовали вдвічі більше турів країною, ніж роком раніше. Це зумовлено як обмеженнями на виїзд чоловіків, так і зростаючим інтересом до дослідження історії та культури своєї країни.

Вихід на нові ринки дозволив зберегти команду в Україні (табл. 2.1). Співробітники продовжують працювати в штатному режимі. Активна робота на зовнішніх ринках дозволяє підтримувати довіру до українських туристичних брендів.

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності працівників компанії «Join UP!»

Показник	2022	2023
Чисельність, чол.	179	176
Динаміка, %	100,0	98,3

Джерело: розраховано автором на основі даних [34]

Формування кадрової політики впливає на результати функціонування компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Join UP!» (базисний метод), %

Показники	2020	Відсоткове відхилення 2021	Відсоткове відхилення 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	100,0	15,9	-39,8
Валовий прибуток	100,0	-31,8	-60,6
Чистий фінансовий результат: збиток	100,0	41,5	89,9
Середньорічна вартість:	100,0		
– необоротних активів	100,0	-14,6	-34,6
– оборотних активів	100,0	20,7	-50,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	100,0	100,0	- 66,7
Рентабельність господарської діяльності	100,0	-2,8	-17,3

Джерело: розраховано автором на основі даних [34]

Чистий дохід від реалізації продукції показав зростання у 2021 р. на 15,9% в порівнянні з 2020 роком. Проте, у 2022 році спостерігається різкий спад на 39,8% порівняно з 2021 роком. Помітне зниження валового прибутку на 31,8% в 2021 році порівняно з 2020 роком. Ще більше зниження на 60,6% є в 2022 році порівняно з 2021 роком. Збиток у 2021 році був менше значення 2020 р. на 41,5%. Збиток практично досягнув рівня 2020 р. у 2022 році.

У 2021 році спостерігалось незначне зниження середньорічної вартості необоротних активів і зростання оборотних. У 2022 році обидва показники показали спад, зокрема середньорічна вартість необоротних активів знизилася на 34,6%, а оборотних - на 50,9%. Рентабельність господарської діяльності показувала невелике зниження у 2021 році на 2,8%, але в 2022 році спостерігається значний спад на 17,3%.

Загальний аналіз показує, що у 2021 році деякі показники покращилися в порівнянні з 2020 роком, проте у 2022 році спостерігається загострення ситуації, що свідчить про проблеми у господарській діяльності компанії Joip UP!.

Глобалізація суттєво впливає на формування кадрової політики компанії, включаючи «Joip UP!». Ось деякі з можливих впливів:

1. Глобалізація розширює ринок праці, дозволяючи компаніям доступатися до більшого пулу талантів з усього світу. Joip UP! може використовувати цю можливість, шукаючи кращих кандидатів для своїх вакансій.

2. Глобалізація означає, що компанії, такі як «Joip UP!», мають справу з міжкультурними командами та клієнтами. Це вимагає від компанії розуміння різниць у культурі, виявлення та розвитку міжкультурних навичок.

3. Глобалізація також прискорює розвиток технологій, що полегшує зв'язок між розподіленими командами та філіями. Joip UP! може використовувати ці технології для спільної роботи зі своїми співробітниками та клієнтами з усього світу.

4. За рахунок глобального ринку праці конкуренція за таланти стає більшою. Joip UP! повинна розвивати стратегії приваблення та утримання талановитих співробітників у конкурентному середовищі.

5. Глобалізація може також сприяти диверсифікації робочої сили в Joip UP!, що сприяє більшому різноманіттю поглядів, досвіду та культур у команді.

Висновки до розділу 2

Система управління ресурсним потенціалом туристичної компанії є складною та багатогранною, і вимагає комплексного підходу для забезпечення стабільного розвитку та успіху на ринку.

Формування трудових ресурсів у туристичній компанії є багатокомпонентним процесом, що вимагає комплексного підходу, врахування специфіки галузі та постійного розвитку.

Глобалізація вимагає від ТОВ «Joip UP!» адаптації кадрової політики до нових реалій, що включає розуміння та використання різноманіття талантів,

вміння працювати в міжкультурному середовищі та використання передових технологій для спільної роботи.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ЗА УМОВ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Характеристика можливостей та загроз розвитку кадрової політики в глобальному вимірі

Розвиток ефективної кадрової політики в глобальному вимірі відкриває перед бізнес-структурами безкінечну кількість унікальних можливостей, проте водночас ставить їх перед новими викликами та загрозами. Ретельний аналіз та врахування цих факторів є важливим для забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності компанії на світовій арені.

Однією з головних можливостей, які надає глобальний контекст, є доступ до широкої та різноманітної бази талантів. Оскільки XXI століття характеризується діджиталізацією та поширенням віддаленої роботи, бізнес-структури більше не обмежені географічними кордонами у пошуку найкращих спеціалістів. Це особливо важливо в галузях, де існує гостра конкуренція за таланти, як-от технологічний сектор, наукові дослідження чи креативні індустрії. Бізнес-структури більше не обмежені пошуком кваліфікованих кадрів лише в межах своєї країни чи регіону, а можуть залучати висококласних фахівців з усього світу. Це дозволяє не лише знайти найкращих професіоналів у певних галузях, а й збагатити організацію різноманітністю перспектив, досвіду та культурних цінностей, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу та адаптивності до локальних ринків.

Крім того, глобалізація відкриває нові можливості для кар'єрного розвитку та мобільності працівників. Багатонаціональні бізнес-структури можуть пропонувати своїм талановитим співробітникам цікаві міжнародні проекти, ротацию між офісами в різних країнах, а також перспективи професійного

зростання у глобальному масштабі. Це не лише сприяє залученню та утриманню найкращих кадрів, а й допомагає розвивати їхні компетенції, формувати міжкультурну обізнаність та готувати майбутніх лідерів з глобальним мисленням.

Враховуючи той факт, що кадрова політика поступово займає лідируючі позиції серед факторів конкурентоспроможності бізнес-структури. Така ситуація склалася тому, що на існуючому ринку нові технології та обладнання майже в рівній мірі доступні всім учасникам конкурентної боротьби, тому особливості організації праці, підбору та навчання персоналу, принципи, якими можна надихнути співробітників працювати ефективніше - стають вирішальною перевагою, що забезпечують конкурентну перемогу.

Існує низка можливостей, які відкриваються для кадрової політики в глобальному вимірі.

Розвиток кадрової політики в глобальному вимірі також відкриває можливості для обміну знаннями та передовим досвідом між різними підрозділами компанії. Завдяки міжнародній мобільності персоналу та ефективній взаємодії між командами в різних країнах, організація може швидше поширювати найкращі практики, інновації та успішні стратегії в масштабах усієї глобальної мережі. Це забезпечує синергетичний ефект та підвищує загальну ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Глобалізація також може стати поштовхом для оптимізації та реструктуризації штату, що дозволить позбутися неефективних працівників та зосередитися на розвитку ключових талантів.

Проте поряд з численними можливостями, розвиток глобальної кадрової політики також ставить перед організаціями низку потенційних загроз та викликів. Однією з ключових загроз є посилення конкуренції за таланти на світовому ринку праці. Компанії змушені конкурувати не лише з місцевими гравцями, а й з провідними міжнародними корпораціями за залучення та утримання найкращих фахівців [3]. Це вимагає розробки привабливих

компенсаційних пакетів, інвестицій у розвиток персоналу та формування позитивного бренду роботодавця на глобальному рівні.

Ще однією потенційною загрозою є складність управління різноманітним персоналом з різних країн та культурних середовищ. Відмінності в цінностях, стилях комунікації, підходах до роботи та прийняття рішень можуть призвести до непорозумінь, конфліктів та зниження ефективності командної роботи. Це вимагає від бізнес-структури впровадження ефективних програм міжкультурного навчання, формування інклюзивної корпоративної культури та розвитку компетенцій з управління різноманітністю.

Глобалізація також породжує нові виклики у сфері дотримання різноманітних нормативно-правових вимог та регуляторних норм у різних юрисдикціях. Компанії повинні ретельно відстежувати зміни в трудовому законодавстві, нормах з питань рівних можливостей, імміграційних правилах та інших аспектах, які можуть вплинути на їхню кадрову політику та операції на різних ринках. Невідповідність цим вимогам може призвести до серйозних юридичних та фінансових наслідків.

Якщо керівництво правильно доносить інформацію про ситуацію та залучає персонал до процесу прийняття рішень. Доцільним видається налагодити канали комунікації, проговорити деталі з колективом на рахунок режиму дня (кожен пропише, коли він прокидається, коли починає працювати. Має бути погодинний звіт: що, коли і хто робить), наприклад, можна запровадити о 10:00 та 18:00 онлайн-зустрічі колективу; вранці всі мають написати в чат цілі, в кінці дня – озвучити, що вдалося реалізувати. Варто зауважити, що це підвищить мотивацію співробітників та створить атмосферу спільної боротьби за подолання складних обставин.

Кадрова робота не починається з вакансій і не закінчується призначенням. Робочі процеси HR повинні бути структуровані так, щоб досягти бажаних результатів якомога швидше з усіх питань і проблем у сфері роботи з персоналом. Проте, для успішного розвитку бізнес-структури необхідно вирішити багато питань.

На ринку праці прослідковується тенденція, коли спеціалісти в одних галузях праці набувають своєї перенасиченості, тоді як в інших галузях їх не вистачає. Наймання кваліфікованих співробітників, їх навчання та утримання в майбутньому – справа дорога та трудомістка. Проблеми дефіциту персоналу в бізнес-структурах можуть заморозити початок успішних проектів і спричинити збиткову роботу існуючих бізнес-структур. Якщо наймати кадри без належної підготовки, це призведе до низької якості виконаних робіт.

Виробництво, як правило, вважається відокремленим від професійного навчання, відповідно і позиція є неправильна. Діяльність повинна починатися з концепції професійної освіти, яка включає такі основні положення:

- забезпечити професійну підготовку майбутніх кадрів шляхом наближення професійної підготовки до виробничого процесу;
- залучення майбутніх фахівців до засвоєння основних соціальних норм та виконання нескладних виробничих завдань;
- засвоєння основних моральних кодексів поведінки в командній та самостійній трудовій діяльності.

Другою проблемою при формуванні кадрової політики є фактор високої плинності кадрів. Незадоволеність посадою (своїм становищем) є основною причиною плинності кадрів. Зокрема, йдеться про невдоволення заробітною платою, умовами праці та організацією, невирішеністю соціальних питань, незадовільністю умов відпочинку, віддаленості роботи від дому тощо. Звідси слідує, що управління людськими ресурсами є найважливішим аспектом роботи компанії, безперервний аналіз діяльності людських ресурсів, розробка гнучких програм мотивації праці, моніторинг ринку праці та обґрунтоване прийняття управлінських рішень є важливими для ефективної роботи з персоналом.

Крім того, можуть виникнути конфлікти та напруження в колективі через скорочення персоналу, зміни в системі оплати праці або реорганізацію робочих процесів, що може негативно позначитися на соціально-психологічному кліматі в бізнес-структурі та завадити її ефективному функціонуванню.

Отже, розвиток кадрової політики в глобальному вимірі відкриває перед організаціями низку унікальних можливостей, таких як доступ до широкої бази талантів, розвиток міжнародної мобільності та кар'єрних перспектив, обмін знаннями та передовим досвідом. Однак він також ставить їх перед серйозними загрозами та викликами, включаючи посилену конкуренцію за таланти, складність управління різноманітністю, дотримання нормативних вимог у різних юрисдикціях, забезпечення безпеки персоналу та координацію глобальних операцій. Лише ретельно врахувавши ці фактори та розробивши комплексну стратегію, компанії зможуть ефективно реалізувати переваги глобалізації та мінімізувати пов'язані з нею ризики в контексті управління людськими ресурсами.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходів з розвитку кадрового менеджменту бізнес-структури у глобалізованому середовищі

У сучасному світі, де глобалізація стала невід'ємною частиною бізнес-середовища, де успіх значною мірою залежить від ефективного управління її найціннішим ресурсом - людським капіталом. Обґрунтування доцільності реалізації заходів з розвитку кадрового менеджменту бізнес-структури у глобалізованому середовищі є ключовим аспектом стратегічного планування та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури на міжнародному ринку.

Глобалізація, як процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції, створює нові виклики та можливості для бізнесу. Бізнес-структури стикаються з необхідністю адаптуватися до швидкозмінних умов, інтенсивної конкуренції та культурного різноманіття. У таких умовах ефективне управління

персоналом стає не просто функцією підтримки, а стратегічним інструментом, що забезпечує гнучкість, інноваційність та стійкість бізнес-структури.

Розвиток кадрового менеджменту в глобалізованому середовищі передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що охоплює процеси залучення, розвитку, мотивації та утримання талантів. Це особливо важливо, оскільки глобалізація відкриває доступ до міжнародного ринку праці, де бізнес-структури можуть залучати найкращих фахівців незалежно від їх географічного розташування. Однак ця можливість також означає підвищену конкуренцію за таланти, що вимагає від організацій розробки привабливих пропозицій для потенційних працівників та створення умов для їх професійного зростання.

Інвестиції в розвиток кадрового менеджменту дозволяють бізнес-структурам ефективно управляти мультикультурними командами. В умовах глобалізації, коли співробітники з різних країн та культур працюють разом, здатність менеджерів з персоналу розуміти та враховувати культурні відмінності стає критичною. Це сприяє кращій комунікації, підвищенню продуктивності та зменшенню конфліктів у командах. Крім того, розуміння локальних ринків та культур дає компаніям перевагу у розробці продуктів та послуг, що відповідають потребам різних сегментів глобального ринку.

Ще одним важливим аспектом є підготовка лідерів, здатних ефективно керувати в глобальному контексті. Глобалізація вимагає від керівників нових компетенцій, зокрема вміння управляти віддаленими командами, розуміння міжнародного законодавства, здатність швидко приймати рішення в умовах невизначеності. Розвиток таких лідерських навичок через програми навчання, коучинг та міжнародні ротації є ключовим для успіху бізнесу на глобальному ринку.

Інвестиції в кадровий менеджмент також сприяють підвищенню інноваційного потенціалу бізнес-структури. В умовах глобальної конкуренції інновації стають основним джерелом конкурентної переваги. Розвинена система управління персоналом заохочує обмін знаннями між співробітниками з різних

країн, що може привести до появи нових ідей та рішень. Крім того, різноманітність досвіду та перспектив у глобальних командах стимулює творчість та нестандартне мислення.

Важливо також відзначити роль кадрового менеджменту у забезпеченні відповідності бізнес-практик компанії міжнародним стандартам та локальним законодавствам. Глобалізація означає роботу в різних правових та регуляторних середовищах. Порушення трудового законодавства чи етичних норм в одній країні може завдати репутаційної шкоди компанії в усьому світі. Розвинена система кадрового менеджменту допомагає бізнесу дотримуватися всіх вимог, зберігаючи репутацію відповідального роботодавця.

Крім того, ефективний кадровий менеджмент є важливим для управління змінами, які є невід'ємною частиною глобального бізнесу. Це можуть бути зміни, пов'язані з виходом на нові ринки, злиттям та поглинанням, впровадженням нових технологій. Професійні HR-менеджери забезпечують плавний перехід, підтримуючи співробітників, управляючи їх опором та забезпечуючи збереження корпоративної культури в процесі змін.

Економічна ефективність заходів з розвитку кадрового менеджменту також є вагомим аргументом на їх користь. Хоча такі інвестиції можуть здаватися витратними у короткостроковій перспективі, вони окупаються через зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та лояльності співробітників. В умовах глобалізації, коли вартість найму та навчання нового співробітника може бути значною через міжнародний характер пошуку та релокації, утримання талантів стає ще більш критичним для фінансової стабільності бізнес-структури.

Не можна недооцінювати і вплив ефективного кадрового менеджменту на бренд роботодавця. В епоху соціальних медіа та глобальних платформ для пошуку роботи, репутація компанії як роботодавця швидко поширюється по всьому світу. Позитивний досвід співробітників, можливості для розвитку та справедлива система винагород роблять бізнес-структуру привабливою для

талантів з усього світу, що є критичним для успіху в глобальному бізнес-середовищі.

У глобалізованому середовищі компанія «Join UP!» повинна адаптувати свої стратегії кадрового менеджменту для успішної роботи з різноманітними культурними, мовними та організаційними контекстами. Ось кілька напрямків розвитку кадрового менеджменту для «Join UP!» в глобалізованому середовищі:

1. Розробка програм навчання та тренінгів для персоналу з міжкультурної освіти та розуміння культурних різниць. Це допоможе зменшити конфлікти та покращити співпрацю в різних культурних середовищах.

2. Глобальний рекрутинг та розміщення обумовлює розвиток стратегій рекрутингу, спрямованих на залучення талантів з усього світу. «Join UP!» може розглядати можливість роботи віддалено або організовувати мобільність працівників між різними офісами компанії.

3. Впровадження гнучких форм праці, таких як дистанційна робота, гнучкий графік роботи тощо, що допоможе привернути талановитих працівників із різних географічних регіонів.

4. Міжнародна програма стажування та обміну: Запровадження програм стажування та обміну, які дозволяють працівникам отримувати досвід роботи в інших країнах та культурних середовищах.

5. Створення відкритої та відповідальної корпоративної культури, що сприяє вільній комунікації та співпраці між працівниками з різних країн.

6. Розробка систем управління талантами, які враховують різноманітність та потреби працівників у різних культурних контекстах. Такі системи можуть включати індивідуальні плани розвитку, програми менторства та підтримки кар'єрного зростання.

Розвиток кадрового менеджменту в глобалізованому середовищі вимагає від «Join UP!» постійного адаптування та інновацій для ефективного управління своїм персоналом у різних культурних та географічних контекстах.

Для прогнозування показників з урахуванням впровадження стратегій кадрового менеджменту у глобалізованому середовищі, спочатку проаналізуємо

можливій вплив кожного напрямку розвитку кадрового менеджменту на показники компанії «Join Up!»:

1. Міжкультурна освіта та навчання обумовлюють те, що зменшення кількості конфліктів та покращення співпраці може призвести до оптимізації виробничих процесів і, відповідно, збільшення обсягів реалізації продукції.

2. Глобальний рекрутинг та розміщення забезпечить привертання талантів з усього світу, що може сприяти підвищенню якості продукції та відкриттю нових ринків збуту.

3. Впровадження гнучких форм праці може позитивно вплинути на задоволеність працівників та їхню продуктивність.

4. Міжнародна програма стажування та обміну. Отримання досвіду роботи в інших країнах може сприяти вдосконаленню навичок працівників і покращенню якості виробництва.

5. Відкрита та відповідальна корпоративна культура може позитивно вплинути на ефективність командної роботи та співпрацю працівників.

6. Розвиток систем управління талантами сприятиме збереженню ключових працівників і підвищенню їхньої продуктивності.

З огляду на це, можемо зробити прогнози показників (табл. 3.1).

З таблиці видно, що компанія «Join UP!» очікує певне покращення своїх фінансових результатів у внаслідок розвитку кадрової політики в контексті глобалізації. Реалізація продукції, валовий прибуток та рентабельність господарської діяльності зросли порівняно з базисними значеннями. Навіть ураховуючи від'ємний чистий фінансовий результат, прогнозні значення показують певне покращення порівняно з базисними. Значення продуктивності праці також зросло що може вказувати на більш ефективне використання трудових ресурсів компанії.

Однак, важливо враховувати тенденції на ринку, зокрема ринку праці, забезпечувати сталий розвиток, особливо в умовах глобалізації, де конкуренція може бути дуже інтенсивною.

Таблиця 3.1 – Результати розвитку системи управління трудовими ресурсами компанії «Join UP!» в умовах глобалізації

Показник	Базисне значення	Прогнозне значення
Реалізація продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18525,0	19450,0
Валовий прибуток, тис. грн.	18271,0	19200,0
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	-64893,00	-61600,0
Рентабельність господарської діяльності, %	1,79	1,8
Продуктивність праці, тис. грн/чол	105,0	110,0

Джерело: розраховано автором на основі даних [ТОВ «Join UP!», URL: <https://opendatabot.ua/c/38729427>]

Висновки до розділу 3

Обґрунтування доцільності реалізації заходів з розвитку кадрового менеджменту бізнес-структури у глобалізованому середовищі базується на його важливій ролі у забезпеченні конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості бізнес-структури. Інвестиції в управління людським капіталом дозволяють бізнес-структурам ефективно управляти мультикультурними командами, розвивати глобальних лідерів, стимулювати інновації, дотримуватися міжнародних стандартів, управляти змінами та кризами. Вони також сприяють підвищенню рівня економічної ефективності через збереження талантів, підвищення продуктивності та зміцнення бренду роботодавця. В умовах, коли глобалізація стирає кордони та загострює конкуренцію, саме люди та ефективне управління ними стають ключовим фактором успіху бізнесу на світовій арені.

ВИСНОВКИ

У контексті посилення глобалізаційних процесів, адаптація кадрової політики бізнес-структури стає ключовим аспектом її успішної діяльності. У роботі проведено детальний аналіз особливостей формування та управління кадровою політикою у глобальному середовищі.

Сутність та принципи кадрової політики в системі управління персоналом дійсно визначають успішність та стійкість організації. Прозорість у прийнятті кадрових рішень сприяє довірі між керівництвом та співробітниками, а рівноправ'я гарантує справедливість та рівні умови для всіх працівників. Адаптивність до змін у бізнес-середовищі є ключовою, оскільки швидкі та неочікувані зміни можуть вимагати переорієнтації стратегій управління персоналом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації. Врахування цих принципів дозволяє бізнес-структурі формувати здорове та продуктивне робоче середовище, де кожен працівник може розвиватися та вносити внесок у спільний успіх.

Формування кадрової політики економічного агента в глобальному середовищі потребує уваги до декількох ключових особливостей. Управління персоналом в глобальному бізнесі вимагає розуміння та поваги до різних культурних контекстів. Менеджери повинні бути готові працювати з різноманітними командами, враховуючи їхні особливості та відмінності. Вибір та найм кваліфікованих співробітників з різних країн може бути важливим етапом у формуванні ефективної команди в глобальному бізнесі, що вимагає розробки стратегій пошуку талановитих кандидатів на міжнародному ринку праці. Співробітники, які працюють в міжнародних командах, повинні бути готові адаптуватися до різних культурних контекстів, що може передбачати навчання та розвиток міжкультурної компетентності, щоб сприяти ефективному спілкуванню та співпраці.

Зазначені особливості допомагають забезпечити ефективне управління персоналом та досягнення стратегічних цілей у міжнародному контексті.

Проведено огляд досвіду адаптації кадрового менеджменту до міжкультурного середовища. Зазначено, що кращі практики полягають у впровадженні програм навчання та розвитку персоналу, удосконаленні комунікаційних процесів.

Надано характеристику системи управління ресурсним потенціалом бізнес-структури на прикладі ТОВ «Join UP!». Здійснено оцінку впливу кадрового потенціалу на результати функціонування бізнес-структури. Підкреслено, що ефективний управлінський підхід до персоналу може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Обґрунтування доцільності реалізації заходів з розвитку кадрового менеджменту бізнес-структури у глобалізованому середовищі є ключовим аспектом стратегічного планування та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури на міжнародному ринку.

Бізнес-структури стикаються з необхідністю адаптуватися до швидкозмінних умов, інтенсивної конкуренції та культурного різноманіття. У таких умовах ефективне управління персоналом стає не просто функцією підтримки, а стратегічним інструментом, що забезпечує гнучкість, інноваційність та стійкість бізнес-структури.

Розвиток кадрового менеджменту в глобалізованому середовищі передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що охоплює процеси залучення, розвитку, мотивації та утримання талантів. Це особливо важливо, оскільки глобалізація відкриває доступ до міжнародного ринку праці, де бізнес-структури можуть залучати найкращих фахівців незалежно від їх географічного розташування. Однак ця можливість також означає підвищену конкуренцію за таланти, що вимагає від організацій розробки привабливих пропозицій для потенційних працівників та створення умов для їх професійного зростання.

Інвестиції в розвиток кадрового менеджменту дозволяють бізнес-структурам ефективно управляти мультикультурними командами. В умовах глобалізації, коли співробітники з різних країн та культур працюють разом, здатність менеджерів з персоналу розуміти та враховувати культурні відмінності стає критичною. Це сприяє кращій комунікації, підвищенню продуктивності та зменшенню конфліктів у командах. Крім того, розуміння локальних ринків та культур дає компаніям перевагу у розробці продуктів та послуг, що відповідають потребам різних сегментів глобального ринку.

Важливим аспектом є підготовка лідерів, здатних ефективно керувати в глобальному контексті. Глобалізація вимагає від керівників нових компетенцій, зокрема вміння управляти віддаленими командами, розуміння міжнародного законодавства, здатність швидко приймати рішення в умовах невизначеності. Розвиток таких лідерських навичок через програми навчання, коучинг та міжнародні ротації є ключовим для успіху бізнесу на глобальному ринку.

Описано можливості та загрози розвитку кадрової політики ТОВ «Join UP!». в глобальному масштабі. Зазначено, що вдалий адаптивний підхід може стати ключем до успіху в глобальному бізнесі.

Обґрунтовано доцільність реалізації заходів з розвитку кадрового менеджменту ТОВ «Join UP!». в глобалізованому середовищі.

Постійне оновлення та адаптація кадрової політики є важливою умовою успішного функціонування будь-якої бізнес-структури в умовах глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Motivation Statistics: Numbers in 2024. URL: <https://teamstage.io/motivation-statistics/>
2. Автенюк Д.О. Сучасні напрямки управління в зовнішньо-економічній діяльності промислового підприємства. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, м. Одеса, 19 листопада 2021 року. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2021. С. 162-165.
3. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>.
4. Андрусь О.І., Бойчук Н.Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. № 27. 2023. С. 32-38.
5. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. С. 1-46.
6. Ареф'єва О.В., Титикало В.С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Підприємництво та економіка підприємства*. 2021. № 3 (75). С. 145–154.
7. Біндюженко В.М. Система набору та відбору персоналу організації формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. № 5. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602>.
8. Богуславський С.Ю. Особливості формування кадрової політики на сільськогосподарських підприємствах. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7329/1/zbirnyk_tez_15-17_05_19_25.pdf.

9. Бондар М.В. Напрями організації розвитку та навчання персоналу. Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених. *Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти*. Львів, 2021. С. 401-403.
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2019. 501 с.
11. Всесвітня організація охорони здоров'я. Комплексний план заходів у сфері психічного здоров'я на 2013–2030 рр. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2023. URL: <http://apps.who.int/iris>.
12. Деліні М. Соціальна згуртованість та соціальна інклюзія: якість життя в ЄС. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Європейські практики міжкультурного діалогу в освіті». м. Київ, 15-16 грудня 2021 р. URL: http://evdisd.info/wp-content/uploads/2021/12/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_15_16.12.2021_%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf.
13. Джинджоян В.В., Горожанкіна Н.А., Бойко З.В. Основи туризмознавства: навч. посібник. Київ: Видавець ФОП Піча Ю.В., 2022. 246 с.
14. Кібік О.М., Нестерова К.С. Управління туристично-рекреаційним комплексом: практикум. Одеса, 2021. 42 с.
15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Примаченко І.Ф. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса, 2018. 126 с.
16. Коцюба К. Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. *Scientific Bulletin: Public Administration*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3915169>.

17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : «Кондор». 2003. 296 с.
18. Крючко О. С. Кадрова політика як складова ефективного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (3). С. 218–220.
19. Лящ О., Хуртенко О. Розвиток емоційного інтелекту в контексті задачного підходу до інтелектуальної діяльності. *Науковий журнал «Психологічні тревелогі»*. 2023. № 3. С. 113-124.
20. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 366 с.
21. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. № 2. С. 15-28.
22. Медіація, як один із ефективних альтернативних способів вирішення конфліктів. URL: <https://rtpp.com.ua/news/mediatsiya-instrument/>.
23. Мельничук О. П., Сурікова І. А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. № 4(49). С. 78-81.
24. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 248 с.
25. Попов С., Мельник Н., Ромазнін О., Єфіменко А. Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Social Development and Security*, Vol. 14. № 1. 2024. С. 127-137.
26. Пришляк О.Ю. Аналіз теорії культурних вимірів Г. Хофстеде. Матеріали доповідей та повідомлень міжнародної науково-практичної конференції. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів*. 2019. С. 80-81.

27. Розробка і побудова системи навчання персоналу. URL: <https://consultingfree.com.ua/services-uk/razrobka-i-pobudova-sistemi-navchannya-personalu/>.
28. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Професіонал. 2015. 366 с.
29. Савченко В.І. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ. 2018. 345 с.
30. Сайт компанії «Join UP!» URL: <https://joinup.ua/uk>.
31. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник. І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Нічик, О.В. Мартинюк. Київ: НУХТ. 2022. 337 с.
32. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 3. С. 66-70.
33. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс». 2021. 38 с.
34. ТОВ«Join UP!». URL: <https://opendatabot.ua/c/38729427>
35. Три стратегії залучення та утримання талантів. URL: <https://haski.ua/blog/3-strategyy-pryvlechenyya-y-uderzhanyya-talantov>.
36. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 3. С. 125–127.
37. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав. 2006. 488 с.
38. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. № 2. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/17.pdf.

39. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>.
40. Ясінський Є.О. Зарубіжний досвід формування і реалізації кадрової політики. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/292.pdf>.