

Дергачова В. В.
 д-р екон. наук, проф.
 завідувачка кафедри менеджменту підприємств
 ORCID: 0000-0003-0317-8675;
Отрода Д. С.
 студентка ФММ
 Національний технічний університету України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 ORCID: 0009-0008-8841-5927

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У швидко глобалізованому сучасному світі питання створення та підтримки конкурентоспроможності компанії набуває стратегічної важливості. Виняткове значення в цьому процесі відіграє корпоративне управління персоналом організації – як ключовий інструмент забезпечення результативності, здатності адаптуватися, впроваджувати інновації та соціальної стабільності підприємства. В умовах змін на ринку праці, які зумовлені війною в Україні, роль стратегії управління персоналом значно збільшується, оскільки саме вона створює кадровий фундамент для сталого розвитку та конкурентної переваги підприємства на світовій арені.

Корпоративне управління персоналом являє собою систему управлінських та організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей й завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням [1]. Компанії прагнуть здобути конкурентну перевагу завдяки високоякісному людському капіталу, що володіє здатністю до навчання, адаптації, співпраці у команді, та інноваційній діяльності. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю або компетенцією працівника, що визначають результат, і мотивацією до праці, досягнення ж мети визначає мотив і поведінка працівника [1].

Зарубіжна практика управління персоналом формує широкий спектр підходів, кожен з яких має потенціал до адаптації в українських умовах.

Американська модель зосереджується на результативності, гнучкості, індивідуальній ініціативі та конкуренції, що стимулює високу продуктивність і адаптивність [2]. Важливими аспектами є ефективність і прагматизм, а також свобода і патріотизм, які формують імідж американців у світі. Також слід наголосити що стиль управління в США базується на англосаксонській моделі капіталізму, яка акцентує увагу на індивідуальному успіху та короткостроковому прибутку, підкріплюючись сильною авторитарною ідеологією, яка визначає статус особи лише на основі її трудових досягнень [5].

В Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на наступних особливостях: наймання працівників на довічний або на тривалий термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються в компанії [1]. Дана модель ґрунтується на культурних особливостях нації, таких як колективізм, охайність, пунктуальність та працьовитість. Японський менеджмент визнаний одним із найефективніших у світі завдяки здатності налагоджувати роботу з людьми [5].

Європейські менеджери акцентують увагу на створенні сприятливих умов для прояву творчих здібностей працівників і підтримці здорового морально-психологічного клімату в колективі. Кадрові служби європейських підприємств виконують управлінські функції, пов'язані з працівниками, що включає набір, відбір і перепідготовку кадрів; умовами праці, такими як заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки; соціальними питаннями, такими як надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; а також ведення кадрової документації тощо [5].

Отже, кожна з проаналізованих моделей управління персоналом – американська, японська та європейська – демонструє особливості національної культури, економічної структури та філософії управління. Американська модель забезпечує гнучкість і продуктивність через індивідуалізм і конкуренцію; японська – стійкість і єдність завдяки довготривалим трудовим відносинам і колективізму; європейська – гармонію між соціальною відповідальністю та професійним зростанням. Застосування адаптивного міксу закордонних моделей відкриває перед українськими підприємствами нові можливості для зміцнення кадрового резерву та перетворення системи управління персоналом у відповідності до світових практик.

Збройна агресія РФ проти України призвела до істотного скорочення чисельності робочої сили: на початку 2024 року вона зменшилася більш ніж на 25 % у порівнянні з 2021 роком. Основними

причинами стали: зовнішня міграція, мобілізація, демографічні втрати, окупація територій, збільшення кількості економічно неактивного населення [4]. Це сформувало критичний дефіцит кадрів, зокрема в галузях логістики, промисловості, будівництва, медицини тощо.

Водночас паралельно з цим триває ріст показників вакантних місць (у червні 2024 року – понад 110 тис.) за умов низької активності шукачів. Компанії дедалі частіше стикаються з труднощами в пошуку персоналу, навіть на базові посади [4].

У відповідь на глибокі трансформації ринку праці корпоративне управління персоналом набуває нових ознак.

По-перше – це розвиток дистанційної роботи. Дистанційна робота – одна з найновіших форм роботи, яка відноситься до гнучких. Її поява сприяла популяризації комп'ютерів, Інтернету та послуг мобільного зв'язку – усі вони знаходять все більш широке застосування практично у всіх сферах економічного та соціального життя [6]. За останні два роки частка таких вакансій становила 14 %. Це дає можливість українським підприємствам залучати фахівців не лише в межах регіонів, а й на міжнародному ринку праці [4].

Також підтримка молоді є основним напрямом покращення корпоративного управління персоналом. Так, у червні 2024 р. 35 % шукачів становила молодь до 25 років. Однак рівень їх зайнятості низький, що потребує цільових державних і корпоративних програм із залучення, дуальної освіти, стажування та кар'єрного старту [4].

Активізується також робота із внутрішньо переміщеними особами – лише 800 тис. з 2,1 млн працездатних внутрішньо переміщених осіб мають офіційне працевлаштування. Це вимагає масштабної перекваліфікації, адаптаційних програм, психологічної підтримки й налагодження співпраці з місцевими ринками праці [4].

Додатково компанії переглядають системи мотивації: компанії змінюють пріоритети у винагороді: підвищення зарплат, розвиток нефінансової мотивації (гнучкий графік, кар'єрне зростання, визнання), інвестування в професійний розвиток персоналу [3; 4].

Дослідження демонструють чітку залежність між якістю HR-менеджменту та ефективністю підприємств. У сучасних умовах саме інтелектуальний, ініціативний і залучений персонал є тим фактором, який дозволяє компаніям формувати унікальні конкурентні переваги – як за рахунок інновацій, так і за рахунок адаптивності до турбулентного середовища [3].

В умовах сьогоденної глобалізації та швидких змін на ринку праці, корпоративне управління людськими ресурсами стає наріжним каменем для підтримки конкурентоспроможності бізнесу. Війна в Україні лише посилила необхідність у гнучкому, стратегічному та інноваційному HR-менеджменті, що здатний оперативно реагувати на такі виклики, як брак працівників, міграція, зміни демографії та соціальна нестабільність. Запровадження гібридних моделей управління персоналом, орієнтація на розвиток молоді, підтримка внутрішньо переміщених осіб, віддалена робота та нові системи мотивації дають українським компаніям змогу покращити якість людського капіталу. Саме ефективне корпоративне управління персоналом закладає фундамент для сталого розвитку, інновацій та конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., & Волощук Ю. В. (2019). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (54), 137–144.
2. Murzin I. Foreign personnel management experience at enterprises. *Business Navigator*. 2024. No. 4(77). URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-28> (the date of application: 09.04.2025).
3. Носач І. В., & Водолазська Н. В. (2025). Інноваційні моделі управління персоналом як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (7). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14911698> (дата звернення: 09.04.2025)
4. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 09.04.2025).
5. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 21. С. 139–144. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139> (дата звернення: 14.04.2025).
6. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> (дата звернення: 15.04.2025).