

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Кривов'яза Дар'яна Геннадіївна

УДК 331.101.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

HR-менеджмент міжнародних компаній в умовах європейської міграційної кризи

ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Кривов'яза Д.Г.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

АНОТАЦІЯ

Кривов'язя Д.Г. HR-менеджмент міжнародних компаній в умовах європейської міграційної кризи. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях в умовах сучасних змін та викликів глобалізації. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування сутності та специфіки функцій сучасного HR менеджменту міжнародних компаній. Здійснено аналіз змін на ринку праці країн-членів ЄС внаслідок масштабного припливу мігрантів з України. Визначено сучасну специфіку HR-менеджменту міжнародних компаній на європейському ринку. Обґрунтовано пропозиції щодо адаптації HR-менеджменту міжнародних компаній до сучасних світових та європейських трендів.

Ключові слова: HR менеджмент, ринок праці, міграційна криза, міжнародна компанія.

Kryvoviaza D.G. HR management of international companies in the context of the European migration crisis. –Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical, methodological and applied principles of human resources management in international companies in the context of modern changes and challenges of globalization have been studied. Based on the generalization of theoretical and methodological approaches to determining the essence of the main concepts of the research problem, the interpretation of the essence and specifics of the modern HR management functions of international companies has been improved. An analysis of changes in the labor market of EU due to the large-scale influx of migrants from Ukraine has been carried out. The modern specifics of HR management of international companies on the European market have been determined. Proposals for adapting HR management of international companies to modern world and European trends have been substantiated.

Keywords: HR management, labor market, migration crisis, international company.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	7
Розділ 2 СПЕЦИФІКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ КРАЇН ЄС В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ	13
Розділ 3 НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ДО СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТРЕНДІВ	21
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В глобалізованому середовищі усі масштабні події на рівні країн набувають глобальних проявів і впливів. Так, воєнний російсько-український конфлікт швидко вийшов за національні та регіональні масштаби, спричинивши амплітудні флуктації на глобальних ринках продовольства, енергетичних ресурсів, праці. Масштабна міграція українців з перший днів збройного вторгнення призвела до втрат людського капіталу та скорочення ВВП України, обумовила нову хвилю міграційної кризи в країнах ЄС, призвела до змін на європейському ринку праці і появи супутніх нових трендів в HR-менеджменті міжнародних, зокрема європейській, компаній. Знання сучасних запитів та особливостей HR-менеджменту є важливим як для компаній, щоб бути ефективними, так і для працівників, щоб бути конкурентоздатними на ринку праці.

Усвідомлення виключної ролі людського капіталу для розвитку міжнародного бізнесу привело до актуалізації даного питання в наукових дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема Грідіна О., Кабаченко А., Капліної А., Кириченко Н., Колобердянко І. та ін.). *Метою даного дослідження є – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо адаптації HR-менеджменту міжнародних компаній до викликів зовнішнього середовища, зокрема європейської міграційної кризи.*

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату проблеми управління людськими ресурсами міжнародних компаній;
- здійснити аналіз змін на ринку праці країн-членів ЄС внаслідок масштабного припливу мігрантів з України;
- ідентифікувати зміни та сучасну специфіку HR-менеджменту міжнародних компаній на європейському ринку;
- обґрунтувати пропозиції щодо адаптації HR-менеджменту міжнародних компаній до сучасних світових та європейських трендів.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами міжнародних компаній в умовах європейської міграційної кризи.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління людськими ресурсами міжнародних компаній.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних процесів. Для вирішення окремих завдань були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності поняття “управління людськими ресурсами”, ідентифікації сучасних функцій HR-менеджменту та специфіки їх реалізації у міжнародних компаніях), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій розвитку європейського ринку праці України під впливом масштабного припливу мігрантів з України, ідентифікації сучасної специфіки HR-менеджменту міжнародних компаній на європейському ринку.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Кривов'яза Д.Г. HR-менеджмент міжнародних компаній в умовах європейської міграційної кризи. Студентські наукові читання 2024. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир: Поліський національний університет. 2024. С. 82-84.
2. Кривов'яза Д.Г. Функціональні складові сучасного HR-менеджменту міжнародних компаній. Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0: збірник матеріалів X науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 21 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 44-47.
3. Кривов'яза Д.Г. європейська міграційна криза: витоки та наслідки. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник

матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. 357 с. С. 335-339.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого удосконалення системи управління людськими ресурсами міжнародних компаній відповідно до викликів зовнішнього середовища, зокрема європейської міграційної кризи.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 31 сторінці друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Динамічність змін сучасного ринкового середовища та специфіка міжнародної діяльності визначає зростаючу роль людського капіталу як резерву розвитку та підвищення ефективності бізнесу. Актуальність ефективного HR-менеджменту визначається такими чинниками як зростання конкуренції за таланти, вимог працівників до роботодавців, підвищення соціальних стандартів та норм соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, оновлення запитів щодо компетентностей відповідно до сучасних трендів розвитку міжнародного бізнесу. Це ускладнює процес збалансування інтересів роботодавця і працівника, що є основною метою сучасного HR-менеджменту і визначає актуальність стійкого розвитку його методологічної бази.

HR-менеджмент як окрема галузь науки пройшов тривалий період еволюції і становлення від управління кадрами, персоналом до менеджменту людських ресурсів. Зміна концептуального підходу до управління людським капіталом підприємства обумовлена переосмисленням цінності і ролі працівників для бізнесу, необхідності врахування їх індивідуальних потреб, інтересів та особливостей. Тобто, ключовою відмінністю менеджменту персоналу і HR-менеджменту є двовекторність відносин і врахування інтересів не лише роботодавця, а й працівника. Нині HR-менеджмент трактується як систематична, цілеспрямована, безперервна управлінська діяльність, спрямована на прийняття рішень щодо планування, відбору, підбору, рекрутингу, оцінки, атестації, розвитку, мотивації, благополуччя і добробуту персоналу, з метою ефективного використання його потенціалу для досягнення цілей підприємства та кожного працівника [1].

Ефективний HR-менеджмент через реалізацію своїх функцій забезпечує супровід кожного працівника протягом його усього життєвого циклу в компанії від рекрутингу до офбордингу (звільнення). Підходи до виокремлення функцій

різняться залежно від деталізації та етапів еволюції самого HR-менеджменту. Систематизація та врахування послідовності виконання дає підстави для такої систематизації функцій HR-менеджменту (рис. 1.).

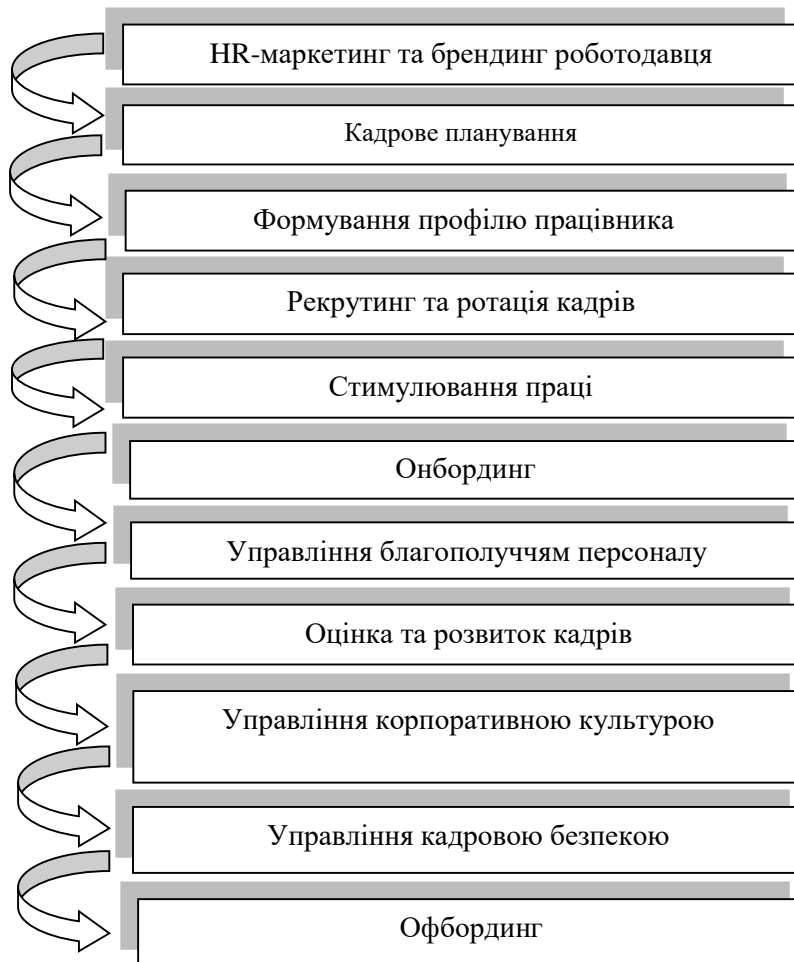


Рис. 1.1. Функції сучасного HR-менеджменту

Джерело: власні дослідження.

Управління людськими ресурсами нині є однією з найбільш динамічних та трансформаційних складових менеджменту компаній. Змінюється його розуміння, концептуальні підходи до імплементації, набір та сутність функцій. Зокрема концептуально-методологічний підхід до цільової орієнтації HR-менеджменту все більше трансформується від економічного, в якому переважають адміністративні методи (ієрархія, дисципліна, домінування колективних інтересів над індивідуальними) до гуманістичного, що сфокусований на особистісному розвитку кожного працівника, формування та

імплементацию корпоративної культури.

Активно трансформуються та оновлюються усі функції HR-менеджменту, окремі функції об'єднуються або поділяються, окремі функції стали більш актуальними у відповідь на запити ринку праці та специфіку бізнес-середовища.

Відносно новою функцією HR-менеджменту є HR-маркетинг та брендинг роботодавця, які спрямовані на формування позитивного іміджу та репутації роботодавця, лояльності зовнішніх та внутрішніх стейхолдерів (наявних та потенційних працівників). Однією з первинних функцій є планування кадрової політики та стратегії підприємства, відповідно до яких відбуватиметься реалізація усіх складових HR-менеджменту. Значного оновлення зазнала функція рекрутингу шляхом апробації нових методів та джерел, особливої уваги до формування компетентнісного профілю працівника. Особливої вагомості набула функція онбордингу – адаптації нових працівників до робочого середовища та колективу. Комплексною функцією HR-менеджменту стало управління добробутом працівників з урахуванням сучасних тенденцій поєднання робочого та домашнього просторів. Управління добробутом включає в себе забезпечення якісних робочих умов, сприятливого морально-психологічного клімату, формування корпоративної культури та залучення до неї усіх працівників. Значних змін зазнала функція стимулювання праці шляхом диверсифікації методів мотивації та превалюванню нематеріальних інструментів. Новою функцією HR-менеджменту став офбординг – формування прозорих процедур і правил звільнення працівників, що стало результатом усвідомлення вагомості впливу вже звільнених працівників на імідж роботодавця.

Міжнародні або транснаціональні компанії здійснюють активну експансію світового ринку, що відображається на усіх аспектах господарської та управлінської діяльності. Ця специфіка (мультинаціональність персоналу, кроскультурність) також впливає на концепцію, механізми та інструменти імплементации HR-менеджменту.

Основними відмінними рисами HR-менеджменту міжнародних компаній є:

1. Наявність комунікаційних бар'єрів (мовні, культурні відмінності), що ускладнюють реалізацію функцій HR-менеджменту.

2. Стиль HR менеджменту може викликати супротив зі сторони працівників, зокрема закордонних підрозділів, що провокуватиме конфлікти.

3. Національні відмінності ринків праці різних країн та трудового законодавства.

4. Проблеми транскордонного переміщення робочої сили, що можуть полягати у правових, культурних та економічних відмінностях. Це вимагає від міжнародних компаній додаткових витрат на адаптацію персоналу та компенсації, обумовлює необхідність адаптації функцій HR-менеджменту.

5. Територіальна і часова віддаленість в сукупності з національними відмінностями ускладнюють контроль за персоналом закордонних підрозділів.

6. Наявність об'єктивної міжнародної суперечливості та прагнення закордонних підрозділів до автономії, що є джерелом підвищення соціальної та психологічної напруги, підвищення інформаційної невизначеності.

Специфіка HR-менеджменту визначається в першу чергу стратегічною орієнтацією загальної системи управління компанії, що у свою чергу впливає на стратегію і тактику управління людськими ресурсами (рис. 1.2). Стратегія і тактика HR-менеджменту міжнародних компаній значною мірою визначається стратегічною орієнтацією її менеджменту. У світовій практиці компанії використовують одну із альтернативних орієнтацій:

Етноцентризм – материнська компанія транспонує процеси та культуру управління з країни походження до всіх дочірніх підприємств в інших країнах. Такий підхід застосовується переважно, коли компанія тільки починає свою міжнародну експансію і хоче зберегти свій індивідуальний стиль управління. В HR-менеджменті ці принципи проявляються через пріоритетність застосування HR політики і тактики материнської компанії, переважно закритої кадрової політики – на посади топ-менеджменту призначаються з материнської компанії.

Управлінські рішення як і корпоративна культура просуваються «згори- донизу» [12].

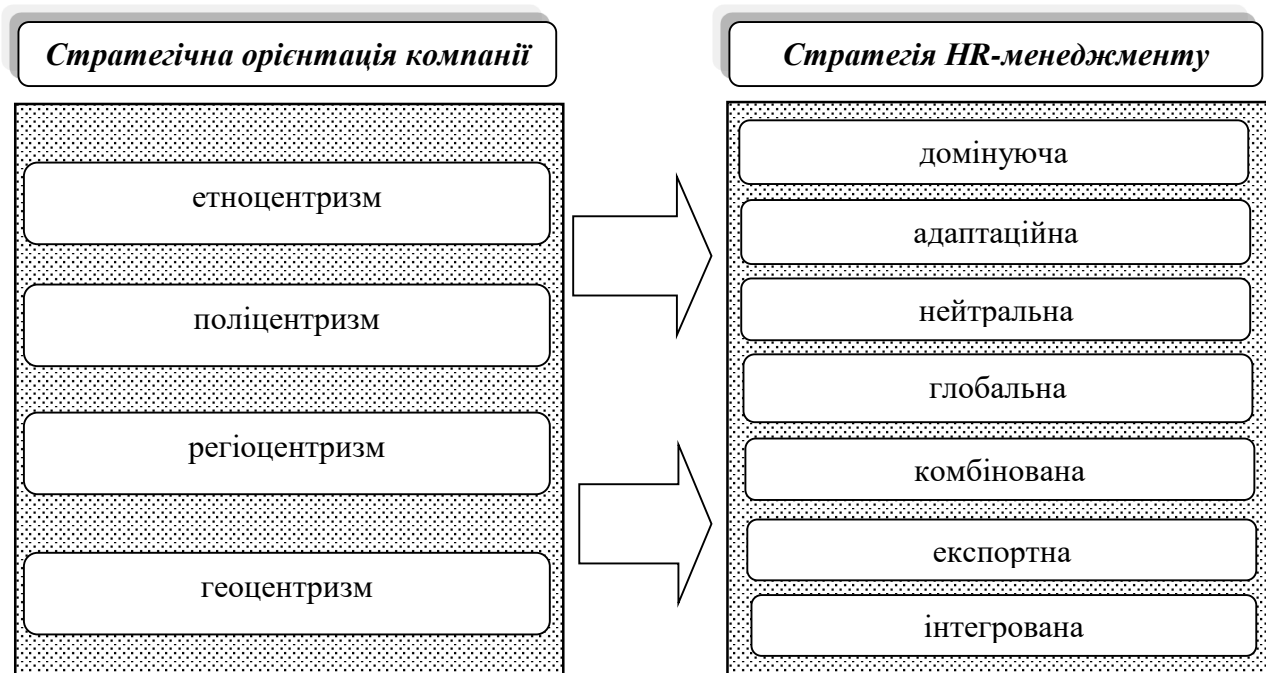


Рис. 1.2. Стратегічний набір HR-менеджменту міжнародних компаній
Джерело: за даними [8, 12].

Поліцентризм – кожен регіональний офіс компанії має автономію та свободу дій. Тобто регіональні офіси мають право розробляти власні стратегії управління та приймати рішення, керуючись місцевими умовами та ринковими вимогами. Це робить компанію більш гнучкою та адаптивною до місцевих умов. В HR-менеджменті це означає, що ключові посади можуть закриватися з представників місцевого ринку праці, корпоративні кодекси і стандарти можуть незначною мірою адаптуватися до місцевої специфіки [10].

Регіоцентризм поєднує деякі елементи етноцентризму та поліцентризму. При цьому підході компанії ділять свій глобальний бізнес на великі регіони (наприклад, Європа, Азія, Північна Америка тощо). Кожному регіону надається деяка автономія, але загальні керівні принципи все ж таки встановлюються на рівні материнської компанії чи глобального керівництва.

Геоцентризм – це стратегія, згідно з якою керівництво компанії розглядає весь світ як єдиний ринок, не звертаючи особливої уваги на національні кордони та культурні особливості окремих країн. Такий підхід передбачає глобальну

стандартизацію процесів і стратегій управління з метою підвищення ефективності та конкурентоздатності на глобальному ринку. Компанія застосовує єдині стандарти та керівні принципи до всіх своїх операцій у світі. Проявом геоцентризму в HR-менеджменті є розробка й імплементація інтегрованої HR-стратегії на глобальному рівні, підготовка кадрів з універсальними компетенціями [8].

Відповідно до орієнтації ТНК формуються стратегії HR-менеджменту:

- домінуюча – стиль управління, визначений в материнській компанії, застосовується в усіх закордонних департаментах;
- адаптаційна стратегія – стиль та методи управління персоналом пристосування до локальних особливостей і умов;
- нейтральна – практикується у філіях країн із несуттєвими культурними відмінностями;
- глобальна – консолідація різних стилів управління персоналом;
- комбінована – застосування окремих складових нейтральної та глобальної стратегій;
- експортна – використання кращих практик, які виявилися ефективними в материнській компанії;
- інтегрована – трансфер ефективних практик HR-менеджменту незалежно від місця їх апробації [8].

Як підсумок, сучасний HR менеджмент міжнародних компаній є динамічною системою управлінських інструментів, спрямованих на збалансування інтересів працівників і компанії, максимально ефективно використання людських ресурсів шляхом якісного супроводу працівників протягом усього життєвого циклу в компанії.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ КРАЇН ЄС В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ

Одним з найбільш вагомих викликів глобального світу є міграційна проблема, що має мультифакторне походження і масштабні соціально-економічні, демографічні, етнічні та інші наслідки. В умовах ринкової економіки міжнародна міграція є ефективним чинником збалансування рівня забезпечення національних економік робочою силою, що є джерелом їх зростання та розвитку. Однак в разі критичного зростання міграційних потоків, цей процес виходить з-під контролю, набуваючи ознак викликів та ризиків на національному та глобальному рівні. Міграція стає джерелом міжетнічних конфліктів, соціальної напруги, безробіття, додаткового навантаження на бюджетну систему приймаючих країн.

Міграція – це суспільний процес, який в умовах глобалізації набув транскордонної та транснаціональної природи. Міграція є результатом дії національних чинників та міжнародних регуляторів. Однією з найбільших міграційних криз після 2-ї світової війни стала європейська криза, гостра фаза якої розпочалася з 2015 р. в результаті активізації потоків біженців з країн Африки, Пд. Азії та Близького Сходу. Основними причинами нелегальної та офіційної міграції виявилися збройні конфлікти та насильство, бідність та голод. За різними оцінками до країн Європейського Союзу прибуло понад 1,8 млн осіб [5]. Країни стикнулися з проблемами розміщення переселенців, забезпечення їх адекватними умовами, зайнятості, соціалізації та ін. Найбільшу кількість біженців прийняли Угорщина, Швеція, Італія, Греція, Німеччина. В середньому в ЄС припадало 260 біженців на 100000 населення [14]. Європейський уряд намагався контролювати і збалансувати міграційні потоки шляхом встановлення квот для окремих країн ЄС, однак це викликало спротив національних державних інституцій. Темпи активної міграції біженців до ЄС зберігалися до 2018 р.

Другий етап загострення міграційної кризи розпочався у 2022 р. в результаті початку російсько-українського воєнного конфлікту, що спричинив хвилю активної міграції українців до країн ЄС. Найвищими темпи міграції були у першій половині 2022 р.: у березні виїхало близько 44 % українців, що перебувають за кордоном і досі, у квітні-червні – 24 %, у липні-вересні – 12 % [17]. Чисельність мігрантів з України в країнах ЄС продовжує зростати, хоча й нижчими темпами. У 2024 р. кількість мігрантів сягнула понад 4 млн осіб. Зокрема на кінець серпня 2024 р. кількість українців зі статусом тимчасового захисту становила 4163660 осіб. В розрізі країн ЄС чисельність українських мігрантів змінюється внаслідок нових потоків з України та транскордонного переміщення в межах території ЄС. Наразі лідерами за кількістю українських переселенців є Німеччина (1 млн 122,33 тис. 27,0% від загальної кількості бенефіціарів ЄС), Польща (975,19 тис., або 23,4%) і Чехія (376,89 тис. або 9,1%) [11].

Безумовно підтримка українських біженців стала додатковим навантаженням на економіку європейських країн. Для прикладу Німеччина витратила на підтримку українських переселенців 30,6 млрд Євро, Польща – 26,5 млрд Євро [15]. Хоча значна частина витрат була компенсована з спільних європейських фондів, зокрема Фонду згуртування. В цілому окремі експерти оцінюють масштабну міграцію українців як один із чинників виходу країн ЄС зі стану рецесії. Аргументами позитивного впливу міграції на економіку ЄС стали наступні:

1. Витрати українських біженців стимулювали розвиток споживчого ринку. За офіційною інформацією українці лише у 2022 р. за кордоном витратили 20 млрд дол. США (щомісяця понад 2 млрд дол. США) [4]. Міграційні процеси стимулювали розвиток ринку послуг. Для прикладу у 2022 р. у Польщі кількість осіб, перевезених пасажирським транспортом, зросла на 35 %, обсяг фінансових та страхових послуг – на 42 %, консультаційних – на 29 %, послуг з працевлаштування – на 31% [4].

2. Працевлаштування українських мігрантів сприяло вирішенню економічної проблеми браку кадрів – на квітень 2023 р. українці підписали понад 1,5 млн контрактів у країнах ЄС; на жовтень 2023 р. цей показник зріс до рівня 1,87 млн контрактів у 17 країнах ЄС [4].

3. Підприємницька та професійна діяльність українських біженців сприяли збільшенню податкових надходжень у національні бюджети приймаючих країн. Зареєстровані у Польщі українські підприємці у 2023 р. сплатили соціальні внески у бюджет на суму 927 млн дол. США [21]. Працевлаштовані українці в Польщі сплатили 10 млрд злотих (близько 2,4 млрд дол. США) податків [4].

Таким чином нова хвиля міграції в країни ЄС стала дестабілізуючим чинником їх розвитку. В сукупності з іншими подіями, такими як підвищення цін на енергоносії, інфляція, брак робочої сили та ін., відбувалося збільшення бюджетних витрат, підвищення соціальної напруги в суспільстві. Однак застосування важелів макроекономічного регулювання та поведінкова специфіка українських мігрантів, стимулювала появу нових позитивних економічних впливів. Подальші наслідки міграційної кризи та можливості їх трансформації в економічні вигоди визначатимуться політикою країн на національному та загальноєвропейському рівні, інституційними діями України щодо репатріації українських біженців, а також політикою компаній щодо найму українців, врахування їх культурних та національних особливостей.

Хвилі масштабної міграції у світовій історії завжди чинили суттєвий вплив на ринок праці приймаючих країн. Експерти виокремлюють кілька найвагоміших аспектів такого впливу:

1. Збільшення загальної чисельності населення та пропозиції на ринку праці.
2. Вплив на продуктивність праці залежно від людського капіталу іммігрантів.
3. Вплив на рівень заробітної плати та доходи підприємств.
4. Соціальні ефекти – провокація соціальних конфліктів та комунікаційних бар'єрів.

5. Субституційний ефект – створюючи конкуренцію для місцевих працівників, іммігранти можуть сприяти підвищенню рівню безробіття у приймаючій країні [13].

Міграція українців відобразилася на кон'юнктурі ринку праці кран ЄС. Зокрема станом на вересень 2024 р. було працевлаштовано 1,6 млн українців (табл. 2.1), понад 300 тис. – зареєстровані як безробітні [18].

Таблиця 2.1

Чисельність працевлаштованих українців в окремих країнах-членах ЄС

Країна	Чисельність українців зі статусом тимчасового захисту, тис. осіб	Кількість працевлаштованих українців, тис. осіб	Частка працевлаштованих українців, %
Польща	990,0	643,5	65
Велика Британія	246,8	150,5	61
Швеція	41,4	23,2	56
Литва	50,7	26,9	53
Чехія	368,7	188,0	51
Естонія	50,5	23,2	46
Нідерланди	94,4	43,4	46
Данія	39,7	18,3	46
Франція	70,6	23,3	33
Ірландія	97,5	27,3	28
Італія	167,5	31,8	19
Швейцарія	66,1	12,6	19
Німеччина	1100,0	209,0	19
Разом	8283,9	3381,0	41

Джерело: за даними [13, 2].

Частково це стало результатом ініціатив переселенців та національних політик їх економічної та соціальної інтеграції та адаптації (для прикладу, Литва спростила процедуру визнання українських дипломів медичних працівників) (табл. 2.2). На думку експертів найсприятливішими країнами для працевлаштування українців стали Німеччина, Румунія, Чехія, Швеція [6], хоча і в цих країнах рівень заробітної плати є не високим. Натомість в таких країнах як Греція, Італія та Іспанія працевлаштуватися найскладніше. При тому, що у цих країнах найвищий рівень безробіття серед країн ЄС (рис. 2.1).

Заходи полегшення працевлаштування українців в окремих країнах-членах ЄС

Країна	Заходи для полегшення працевлаштування українців
Італія	Спрощена процедура отримання дозволу на роботу та тимчасового проживання. Видано більше 250 тисяч дозволів
Чехія	Закон, що дає українцям право працювати без спеціального дозволу протягом 9 місяців. З червня 2022 р. – державне медичне страхування
Словаччина	Тимчасовий захист, що дозволяє працювати без необхідності дозволів чи патентів на роботу
Хорватія	Спрощена процедура отримання дозволів на роботу для українців та їхніх родичів
Кіпр	Фінансова допомога роботодавцям, які залучали українців на роботу, покриваючи частину заробітної плати
Німеччина	Програма, яка компенсує роботодавцям до 100% заробітної плати українських працівників протягом 6 місяців
Італія	Виділення коштів на оплату соціальних внесків для компаній, що зайняли українців
Чехія	Компенсація роботодавцям частини зарплати та витрат на навчання українських працівників протягом року
Польща	Звільнення роботодавців від податків та зборів на зарплату українців протягом 6 місяців

Джерело: за даними [13].

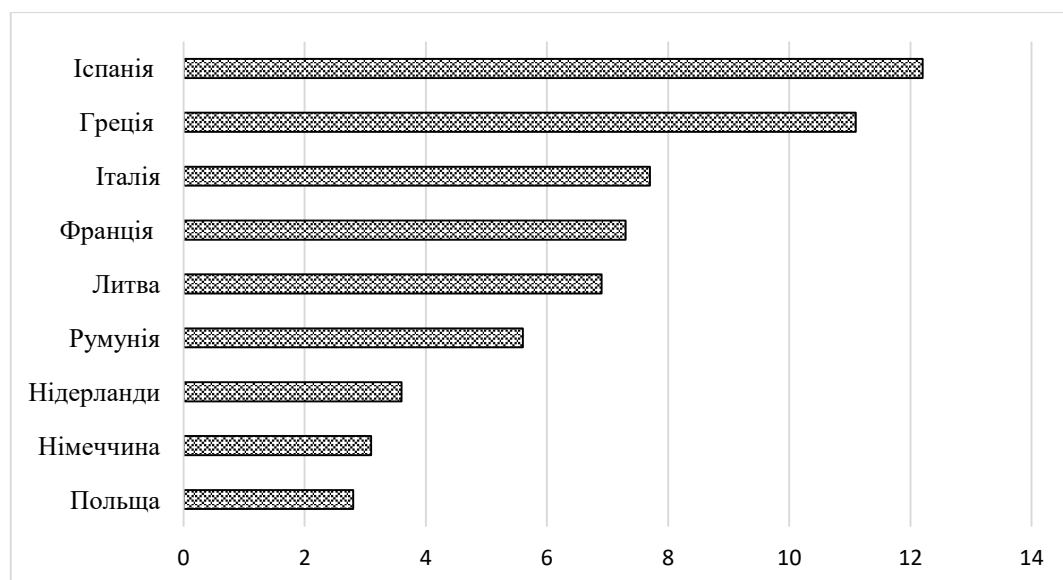


Рис. 2.1. Рівень безробіття в окремих країнах ЄС, 2023 р., %

Джерело: за даними [313].

Основними стримуючими чинниками для працевлаштування українців закордоном є мовні бар'єри, невизнання українських дипломів та кваліфікації.

Тому вони переважно працюють на некваліфікованих та низькооплачуваних роботах (будівельники, водії, вантажники, доглядальниці, прибиральники тощо) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Сфери працевлаштування українців в країнах ЄС

Країна	Сфера переважної зайнятості українців
Німеччина	Будівництво, складське господарство, клінінг, догляд за людьми похилого віку
Нідерланди	Сільське господарство, промислове виробництво
Норвегія	Будівництво, промислове виробництво
Польща	Готельно-ресторанний бізнес, будівництво, сільське господарство
Франція	Сільське господарство

Джерело: за даними [18, 6].

Така ситуація є вкрай негативною, зважаючи на той факт що 73 % українських біженців працездатного віку в Європі мають вищу освіту [7] і формують значний потенціал для вирішення проблем європейського ринку праці, що в останнє десятиліття переживав брак кадрів. Українські працівники можуть не лише сприяти вирішенню проблем зайнятості та безробіття, а й стати фактором подолання сучасних викликів в HR-менеджменті європейських та міжнародних компаній, основними з яких є [1]:

1. Неєфективність лідерів, яким не вистачає ініціативності, емпатії, людиноцентричності – українці ментально є працьовитими, ініціативними та відповідальними. Емпатичність українських працівників посилилася складними умовами, що спонукали їх до міграції.
2. Складність управління змінами – за результатами досліджень 53 % HR директорів і 45 % співробітників вважають, що зростаюча інтенсивність внутрішніх організаційних змін та зовнішніх викликів (політичних й економічних) спричинили високий рівень тривожності працівників, їх пригнічення й розосередженість, незлагоджену роботу команд, низький рівень залученості. В сукупності це знижує ефективність роботи персоналу і компанії в цілому.

3. Зростання конкуренції компаній за таланти, резервом вирішення проблеми є прозорість рекрутингу без національної дискримінації.
4. Добробут – зростає потреба у збалансуванні організаційного і домашнього добробуту – стресовість умов роботи та життєдіяльності працівників обумовлює зростання витрат та уваги до піклування про фізичний, ментальний, соціальний та фінансовий добробут працівників.

Міжнародні компанії при масштабуванні діяльності на європейському ринковому просторі мають стикаються з необхідністю врахування норм та стандартів трудового законодавства ЄС та принципів класичної європейської моделі управління людськими ресурсами, основними з яких є:

- централізоване прийняття управлінських рішень;
- формалізована структура управління;
- індивідуальні відповідальність менеджерів та працівників;
- індивідуальний та формалізований контроль;
- сповільнене кар'єрне зростання;
- високий професіоналізм менеджменту;
- орієнтація на індивідуальні потреби та запити працівників;
- індивідуалізація мотивації;
- довгострокова зайнятість;
- розвиток персоналу за спеціальними програмами переважно без відриву від виробництва [19, 20].

Міжнародні компанії працюючи на європейському ринку, як правило імплементують модель HR-менеджменту, що результатом інтеграції HR політики та стратегії материнської компанії та концептуальних засад європейської моделі, а також впливу сучасних трендів європейської економіки та ринку праці (рис. 2.2). Модель HR-менеджменту трансформувалася у напрямку підвищення уваги до індивідуальності кожного працівника, соціальної та екологічної відповідальності та інклюзивності.



Рис. 2.2. Специфіки HR-менеджменту міжнародних компаній на ринку ЄС

Джерело: за даними [19, 20, 1613].

Враховуючи сучасні тренди розвитку європейського ринку праці та HR-менеджменту, процес найму українських мігрантів як персоналу відкриває для міжнародних компаній значні резерви для підвищення власного людського капіталу, однак вимагає застосування гнучких технологій HR-менеджменту відповідно до специфіки українців, підвищення уваги та витрат на їх адаптацію та інтеграцію у корпоративне середовище.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ДО СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТРЕНДІВ

Глобальність діяльності сучасних міжнародних компаній відкриває для них як переваги (масштабність, наявність потужного фінансового, інноваційного та людського потенціалу), так і виклики – необхідність адаптуватися до системи чинників національного середовища країн їх ринкової експансії. Тому HR-менеджмент міжнародних компаній також має як глобальні переваги (можливість залучення кращих талантів з різних країн), так і складнощі – необхідність подолання кроскультурних, мовних, часових та інших бар'єрів. Незалежно від обраної стратегічної орієнтації система HR-менеджменту міжнародних компаній має бути гнучкою та адаптивною, що дозволить компаніям трансформувати виклики у їх діяльності у джерело додаткових можливостей розвитку. Для досягнення зазначеного ефекту необхідно мати стратегічне бачення розвитку компанії, відслідковувати усі актуальні тренди HR-менеджменту у світі та країнах локалізації бізнесу, використовувати їх на користь компанії та власного персоналу, розвиваючи його капітал. Основними трендами HR-менеджменту у світі в цілому та в країнах ЄС зокрема, є такі:

1. Активна інтеграції ІІІ у систему HR-менеджменту, пришвидшуючи виконання функцій та окремих завдань. Ця тенденція вимагає формування у персоналу нових технічних навичок, що може провокувати підвищення стресу.
2. Автоматизація систем HR-менеджменту, що спрощує облік у всіх функціях та знижує навантаження на працівників, заощаджує їх час та кошти компанії.
3. Фокусування на людях – ІІІ не може замінити м'які навички персоналу, які мають безмежний потенціал для особистого та корпоративного розвитку.

4. Зростання частоти використання аутсорсингу HR-менеджменту чи його окремих функцій, що заощаджує фінанси компанії.

5. Фокусування на утриманні талантів у зв'язку з підвищенням конкуренції за них, обумовлює потребу в стратегічному підході до пошуку та найму талантів, їх розвитку та мотивації.

6. Розвиток талантів – різнобічний безперервний розвиток професійних компетентностей та софтскілів з дотримання принципу індивідуалізації.

7. Індивідуалізація HR-менеджменту через прозорість та довіру на усіх стадіях від рекрутингу та онбордингу до офбордингу персоналу.

8. Робота з працівниками різного віку – відхід від моделі «робочого віку» – і врахування особливостей різних поколінь при виборі каналів комунікації, мотиваційних інструментів.

9. Зростання уваги до формування та просування корпоративної культури, як інтегруючої системи бізнесу та персоналу усіх департаментів компанії. Новим трендом у міжнародних компаніях є корпоративна культура як система мікрокультур в окремих департаментах.

10. Розвиток лідерства за принципом – лідер є членом і драйвером розвитку і продуктивності команди.

11. Підвищення уваги до соціальної відповідальності.

Ключовою особливістю HR-менеджменту міжнародних компаній, що функціонують на європейському ринку є фокусування на індивідуальності, інклюзивності та соціальній відповідальності. Ці базові принципи закладені на інституційному рівні та активно імплементуються у бізнес-моделі. Індивідуалізація HR-менеджменту полягає у пріоритезації індивідуальних цінностей і потреб працівників при здійсненні усіх управлінських функцій, зокрема плануванні індивідуальної кар'єрної траєкторії відповідно до особистісних компетенцій та якостей кожного працівника; формуванні команд на основі врахування компетентностей та ролей окремих учасників; залученні працівників до прийняття управлінських рішень; мотивації праці відповідно до індивідуального внеску працівника, його пріоритетів та запитів.

Напрями адаптації HR-менеджменту міжнародних компаній до сучасних світових та європейських трендів

Тренд розвитку HR-менеджменту	Заходи імплементації
Штучний інтелект	Розвиток технічних навичок та креативного мислення, задля підвищення ініціативності персоналу та уникнення їх вигорання і технофобії
Діджиталізація та автоматизація HR-менеджменту	Інтегрувати автоматизовані системи управління персоналом відповідно до потреб компанії з можливістю оновлення та автоматизації повного циклу супроводу працівників.
Фокусування на людях	Розвиток soft skills персоналу, які не може замінити ШІ: ініціативність, гнучкість, стійкість, дивергентне мислення, креативність, соціальний та емоційний інтелект.
Управління талантами	Утримання талантів на основі індивідуалізації мотивації їх праці, імплементації правила 4 П: перезавантажити очікування від працівника, перебудувати робочі процеси, перепрограмувати звички і навички працівника, переглянути його навантаження.
Прозорість та довіра	Побудова стійких і гнучких комунікаційних мереж з ефективним фідбеком.
Корпоративна культура	Корпоративна культура має будуватися на концепції сталого розвитку персоналу – створення цінності у кожному працівнику і для кожного працівника. Створення мікрокультур з урахуванням умов та темпів розвитку окремих колективів і команд.
Лідерство	Розвиток емоційного інтелекту та soft skills
Соціальна відповідальність	Імплементація принципів соціальної відповідальності як основи корпоративної культури компанії.

Джерело: власні дослідження.

Інклюзивність передбачає усунення бар'єрів на недопущення будь-яких дискримінацій за певними особливостями чи ознаками (рис. 3.1) працівників у процесі HR-менеджменту. Соціальна відповідальність в управлінні людськими ресурсами полягає у орієнтації бізнес та управлінських процесів на потреби та інтереси працівників, споживачів, спільноти в якій працює компанія, навколишнього природного середовища.

За результатами досліджень було встановлено, що українські мігранти в країнах Європейського Союзу є додатковим джерелом людського капіталу для міжнародних компаній. Однак їх найм та супровід як працівників має

максимально враховувати специфіку українців як персоналу в умовах сьогодення.

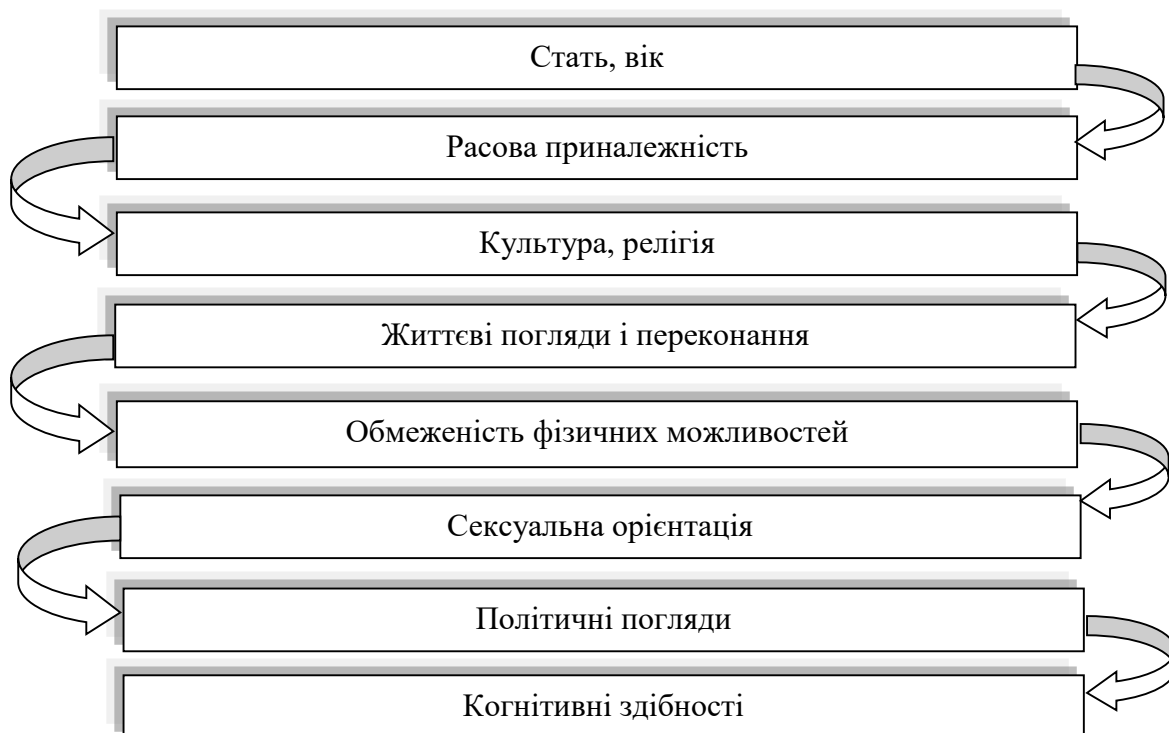


Рис. 3.1. Ознаки осіб, що відносяться до інклюзивних груп

Джерело: власні дослідження.

Більшість українців зараз мають негативний життєвий досвід, психологічні травми та низьку стресостійкість. Тому функції HR-менеджменту мають бути адаптованими для інтеграції українських працівників у колектив та бізнес-процеси компанії (рис. 3.2). Обґрунтовані інструменти HR-менеджменту уможливають мінімізацію слабких сторін українців як персоналу та дозволять ефективно використати їх сильні сторони, що є вкрай актуальними і відповідають сучасним трендам HR-менеджменту.

Системне впровадження рекомендованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами міжнародних компаній, їх бізнес-процесами в цілому, розвитку людського капіталу як ключової забезпечуючої складової конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.



Рис. 3.2. Інструменти інтеграції українських працівників у бізнес-процес і колектив міжнародних компаній

Джерело: власні дослідження.

Однак розвиток HR менеджменту має відбуватися синхронно з оновленням корпоративної системи управління компанією, доповнюючи її. Сучасні інструменти та технології HR-менеджменту сприятимуть забезпеченню ефективності бізнес-процесів компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В глобалізованому середовищі усі масштабні події на рівні країн набувають глобальних проявів і впливів. Так, воєнний російсько-український конфлікт швидко вийшов за національні та регіональні масштаби, спричинивши амплітудні коливання на глобальних ринках. Масштабна міграція українців з перших днів збройного вторгнення обумовила нову хвилю міграційної кризи в країнах ЄС, призвела до змін на європейському ринку праці і появи супутніх нових трендів в HR-менеджменті міжнародних, зокрема європейських, компаній. Знання сучасних запитів та особливостей HR-менеджменту є важливим як для компаній, щоб бути ефективними, так і для працівників, щоб бути конкурентоздатними на ринку праці.

HR-менеджмент трактується як систематична, цілеспрямована, безперервна управлінська діяльність, спрямована на прийняття рішень щодо планування, відбору, підбору, рекрутингу, оцінки, атестації, розвитку, мотивації, благополуччя і добробуту персоналу, з метою ефективного використання його потенціалу для досягнення цілей підприємства та кожного працівника. Ефективний HR-менеджмент через реалізацію своїх функцій забезпечує супровід кожного працівника протягом його усього життєвого циклу в компанії від рекрутингу до офбордингу (звільнення).

Специфіка діяльності міжнародних компаній (мультинаціональність персоналу, кроскультурність) також впливає на концепцію, механізми та інструменти імплементації HR-менеджменту. Специфіка HR-менеджменту визначається в першу чергу стратегічною орієнтацією загальної системи управління компанії, що у свою чергу впливає на стратегію і тактику управління людськими ресурсами. У світовій практиці компанії використовують одну із альтернативних стратегічних орієнтацій: етноцентризм, поліценризм, регіоцентризм і геоцентризм.

Одним з найбільш вагомих викликів глобального світу є міграційна проблема, що має мультифакторне походження і масштабні соціально-

економічні, демографічні, етнічні та інші наслідки. У 2022 р. початок російсько-українського воєнного конфлікту що спричинив масштабну хвилю міграції українців до країн ЄС, що називають другою міграційною кризою в ЄС. На кінець серпня 2024 р. кількість українців зі статусом тимчасового захисту в ЄС становила 4,2 млн осіб. Міграція українських біженців стала додатковим навантаженням на економіку європейських країн, хоча й мала певні позитивні наслідки (розвиток споживчого ринку, збільшення податкових надходжень у національні бюджети). Міграція українців відобразилася на кон'юнктурі ринку праці країн ЄС, зокрема станом на вересень 2024 р. було працевлаштовано 1,6 млн українців. Частково це стало результатом ініціатив переселенців та національних політик їх економічної та соціальної інтеграції та адаптації. Українці переважно працюють на некваліфікованих та низькооплачуваних роботах (будівельники, водії, вантажники, доглядальниці, прибиральники тощо).

Міжнародні компанії працюючи на європейському ринку, як правило імплементують модель HR-менеджменту, що результатом інтеграції HR політики та стратегії материнської компанії та концептуальних засад європейської моделі, а також впливу сучасних трендів європейської економіки та ринку праці. Модель HR-менеджменту трансформувалася у напрямку підвищення уваги до індивідуальності кожного працівника, соціальної та екологічної відповідальності та інклюзивності.

Незалежно від обраної стратегічної орієнтації система HR-менеджменту міжнародних компаній має бути гнучкою та адаптивною, що дозволить компаніям трансформувати виклики у їх діяльності у джерело додаткових можливостей розвитку. Для досягнення зазначеного ефекту необхідно мати стратегічне бачення розвитку компанії, відслідковувати усі актуальні тренди HR-менеджменту у світі та країнах локалізації бізнесу, використовувати їх на користь компанії та власного персоналу, розвиваючи його капітал. Ключовою особливістю HR-менеджменту міжнародних компаній, що функціонують на європейському ринку є фокусування на індивідуальності, інклюзивності та соціальній відповідальності.

За результатами досліджень було встановлено, що українські мігранти в країнах Європейського Союзу є додатковим джерелом людського капіталу для міжнародних компаній. Більшість українців зараз мають негативний життєвий досвід, психологічні травми та низьку стресостійкість. Тому функції HR-менеджменту мають бути адаптованими для інтеграції українських працівників у колектив та бізнес-процеси компанії. Обґрунтовані інструменти HR-менеджменту уможливають мінімізацію слабких сторін українців як персоналу та дозволяють ефективно використати їх сильні сторони, що є вкрай актуальними і відповідають сучасним трендам HR-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 трендів конференції з управління талантами HR Festival Europe. 2023.
URL: <https://forbes.ua/lifestyle/zvichki-efektivnikh-lideriv-novi-instrumenti-rekrutingu-ta-knizhki-yaki-chitayut-providni-hr-direktori-5-trendiv-konferentsii-z-upravlinnya-talantami-hr-festival-europe-05042023-12864>
2. Unemployment by country 2024. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/unemployment-by-country>
3. Unemployment rate by age. Eurostat. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr_wc170/default/table?lang=en
(дата звернення: 23.05.2024)
4. Біженці та економіка – які наслідки для ЄС має вплив українців. 2023.
<https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-ta-ekonomika-yaki-naslidky-dlya-yes-maye-naplyv-ukrayintsiv/32641171.html>
5. Бондарчук В.В. Європейська міграційна криза та стабільність ЄС. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Випуск 2 (02). С.28-31.
6. В яких країнах ЄС найкращі умови працевлаштування для біженців з України у 2024 році? 2024. URL: <https://tsn.ua/svit/ukrayinski-bizhenci-dobre-integrualisya-na-rinku-praci-v-yes-yevrokomisar-nazvav-cifri-2675544.html>
7. Вимушений виїзд українців за кордон: як коректно оцінити масштаби. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vymushenny-vyyizd-ukrayintsiv-za-kordon-yak-korektno-otsinyty-masshtaby>
8. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник ДВНЗ Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Серія 36. 2021. С. 65–70.
9. Грідін О. В. (2017). HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного

університету сільського господарства імені Петра Василенка. Вип. 185. С. 160-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22

10. Капліна А. І., Кириченко Н. В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258> (дата звернення: 20.12.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.58](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58)

11. Кількість біженців з України зі статусом тимчасового захисту в ЄС у серпні зроста майже на 40 тис. Євростат. 2024. Interfax Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1020312.html>

12. Колобердянко І.І., Кабаченко А.В. Особливості і проблеми управління людськими ресурсами в ТНК. Вісник Запорізького національного університету. № 2 (38). 2018. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/534260>

13. Павлова О. М., Барилюк С. А., Бардась В. П., Ширшиков Н. О., Голубчук І. М. Трансформація європейського ринку праці в контексті російської військової агресії проти України. Бізнесінформ. № 6. 2024. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-251-262>

14. Солодько А., Фітісова А. Міграційна криза в ЄС: статистика та аналіз політики. URL: <https://www.cedos.org.ua/uk/migration/mihratsiina-kryza-v-yes-statystyka-taanaliz-polityky>.

15. Соціальні виплати для українців: скільки витратили країни Європи. 2024. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ceqvw58zj8po>

16. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. Інвестиції: практика та досвід. № 21. 2024. URL: DOI: [10.32702/2306-6814.2024.21.139](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139)

17. Українські біженці війни в Європі: між інтеграцією та поверненням. 2024. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ukrayinski-bizhentsi-viyny-v-yevropi-mizh-intehratsiyeyu-ta>

18. Українські біженці добре інтегрувалися на ринку праці в ЄС: єврокомісар шокував цифрами. 2024. URL: <https://tsn.ua/svit/ukrayinski-bizhenci-dobre-integruvalisya-na-rinku-praci-v-yes-yevrokomisar-nazvav-cifri-2675544.html>

19. Чигур І.В., Глущенко Л.Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. 2020. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed>

20. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(08). 2018. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

21. Як українські біженці допомогли економіці ЄС і що може втратити Україна. 2023. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ceqv58zj8po>