

Н.М. ШМАТЬКО, М.В.КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА, А.О.БЕЛОБРОВА
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В МІЖНАРОДНОМУ
БІЗНЕСІ

Стаття присвячена дослідженню ефективного стратегічного управління людськими ресурсами як ключової детермінанти конкурентоспроможності національного господарства та підприємств у міжнародному бізнесі. У статті аналізується взаємозв'язок між управлінням персоналом, розвитком антикризового мислення менеджерів і застосуванням комплексних підходів до мотивації, адаптації, оцінки результативності та утримання ключових фахівців у глобальному бізнес-середовищі. Особлива увага приділяється інформаційним і психологічним бар'єрам, що виникають через недостатній досвід керівництва, тривалому процесу формування стратегічного мислення керівництва та адаптації корпоративних стратегій до динамічних змін міжнародних ринків.

Дослідження підкреслює важливість розуміння сучасних тенденцій глобальної економіки, міжнародного ринку праці, корпоративного управління, культурних та правових відмінностей різних країн для формування превентивних антикризових заходів. Комплексний підхід включає інтеграцію стратегічного планування, адаптаційних і мотиваційних механізмів, систем оцінки ефективності, підвищення кваліфікації та утримання персоналу, що забезпечує стійкість організацій, реалізацію стратегічних цілей, посилення конкурентних позицій та довгостроковий розвиток на національному та міжнародному рівнях. Особлива увага приділяється культурній та соціальній адаптації працівників у міжнародних компаніях, формуванню корпоративної культури, що підтримує інноваційність і креативність, а також розвитку лідерських компетенцій менеджерів різних рівнів. У дослідженні зазначено, що управління знаннями та обмін досвідом між відділами та філіями в різних країнах є критично важливим для підвищення глобальної конкурентоспроможності компаній.

Розглядаються також аспекти управління ризиками, пов'язаними з міжнародними операціями, включно з правовими, економічними та культурними факторами, що можуть впливати на ефективність персоналу та реалізацію стратегічних цілей. Висвітлюється значення адаптації HR-політик до різних ринків і регіонів, що дозволяє забезпечити єдність корпоративних стандартів та водночас враховувати місцеві особливості.

Ключові слова: стратегічне управління; людські ресурси; людський капітал; конкурентоспроможність; національне господарство; міжнародний бізнес; глобалізація; HR-стратегії; інновації

N. SHMATKO, M. KARMINSKA-BIELOBROVA, A. BIELOBROVA
STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF NATIONAL
ECONOMY COMPETITIVENESS IN INTERNATIONAL BUSINESS

The article is devoted to the study of effective strategic human resource management as a key determinant of the competitiveness of the national economy and companies in international business. It analyzes the relationship between personnel management, the development of managers' anti-crisis thinking, and the use of integrated approaches to motivation, adaptation, performance assessment, and retention of key specialists in the global business environment. Special attention is paid to informational and psychological barriers that arise due to insufficient experience in crisis management, the lengthy process of forming strategic thinking among management, and the adaptation of corporate strategies to dynamic changes in international markets.

The study emphasizes the importance of understanding modern trends in the global economy, the international labor market, corporate governance, and the cultural and legal differences among countries for the development of preventive anti-crisis measures. A comprehensive approach includes the integration of strategic planning, adaptation and motivation mechanisms, performance assessment systems, staff development, and retention. This ensures organizational sustainability, the achievement of strategic goals, the strengthening of competitive positions, and long-term development at both the national and international levels. Special attention is given to the cultural and social adaptation of employees in international companies, the formation of a corporate culture that supports innovation and creativity, as well as the development of leadership competencies among managers at different levels. The study highlights that knowledge management and the exchange of experience between departments and branches in different countries are critically important for enhancing the global competitiveness of companies.

The article also considers aspects of risk management associated with international operations, including legal, economic, and cultural factors that can affect staff effectiveness and the implementation of strategic goals. The importance of adapting HR policies to different markets and regions is emphasized, as this allows companies to maintain unified corporate standards while simultaneously taking local specificities into account.

Keywords: strategic management; human resources; human capital; competitiveness; national economy; international business; globalization; crisis management; HR strategies; innovation

Вступ. В умовах ринкових відносин головною умовою успішного розвитку держави на міжнародному просторі виступає її здатність бути конкурентоспроможною. Вона формується на основі ключових переваг, які стають фундаментом прогресу в епоху посиленої інтернаціоналізації економічних процесів і переходу міжнародної співпраці на принципово новий рівень.^[1] Традиційні трактування поняття конкурентоспроможності в науковій літературі зазвичай пов'язуються з можливістю ефективно змагатися за рахунок якісних характеристик товарів і послуг, професіоналізму та потенціалу робочої сили, стану територіальної й інституційної бази, а також рівня інтеграції науки й виробництва. Розвиток

промислових кластерів, функціонування зон вільної торгівлі та ефективність державного регулювання також є важливими факторами. Усі ці параметри показують, наскільки затребувані виробники, товари та послуги на глобальному, національному та регіональному рівнях, а також наскільки вони відповідають ринковим запитам порівняно з конкурентами.

Аналіз стану питання. Сучасні дослідження зосереджені на розвитку конкурентоспроможності національної економіки в контексті глобалізації та міжнародного бізнесу. Оскільки людські ресурси визначають ефективність використання всіх інших факторів виробництва, багато науковців наголошують

на тому, що людські ресурси є основним фактором стійкого розвитку. Дослідження показують, що якісні характеристики працівників, такі як освіта, кваліфікація, креативність, адаптація та здатність до інновацій, можуть мати вирішальне значення для зміцнення позицій країни та окремих компаній на міжнародному ринку.

Дослідження конкурентоспроможності трудових ресурсів через систему управління персоналом, розвиток організаційних структур, ефективність освітньої системи, функціонування інноваційних кластерів і зон вільної торгівлі є надзвичайно важливим. Водночас підкреслюється роль, яку відіграють закони, організації та економічні системи, які визначають умови формування та реалізації конкурентних переваг.

Стратегічне управління людськими ресурсами як ключовий компонент забезпечення конкурентоспроможності є окремим напрямом сучасних досліджень. В дослідженнях розглядається планування кадрів, підбір і утримання персоналу, професійний розвиток, формування культури компанії та лідерські навички менеджерів. Увага приділяється таким темам, як стратегічне мислення, антикризове управління та подолання психологічних і інформаційних перешкод, що виникають під час глобальної нестабільності. У сучасному світі управління людськими ресурсами виходить за межі локальних завдань і є важливою частиною національної економіки в міжнародній конкуренції, що вимагає комплексного підходу та інтеграції HR-стратегій у бізнес-моделі компаній.

Постановка завдання. Сучасна економічна практика показує, що здатність підприємств ефективно використовувати людський капітал безпосередньо впливає на її стійкість, здатність до інновацій і здатність адаптуватися до динамічних змін, які відбуваються в глобальному бізнес-середовищі. Конкурентні переваги як національних економік, так і окремих підприємств у світі залежать від рівня освіти, професійної кваліфікації, мобільності, здатності до інновацій і здатності адаптуватися.

Зростання невизначеності на світових ринках вимагає розвитку стратегій управління персоналом, здатних протистояти кризам, подолання психологічних і інформаційних перешкод і адаптації HR-політики до різних культурних, правових і економічних контекстів.

Якщо підприємство хоче залишатися конкурентоспроможним в довгостроковій перспективі, воно повинно мати ефективні системи мотивації, процедури підбору та утримання персоналу, програми професійного розвитку співробітників і процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-модель. Дослідження показують, що комплексний підхід до управління людськими ресурсами може підвищити продуктивність і науково-технічний потенціал, зміцнити національну економіку та бізнес у світовому бізнесі.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в тому, щоб визначити значення стратегічного управління людськими ресурсами як важливого фактора, який сприяє конкурентоспроможності

національної економіки та бізнесу в міжнародному бізнесі. Крім того, в ході дослідження розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в глобальному бізнес-середовищі.

Аналіз основних досягнень і літератури. У вітчизняній літературі широко аналізуються різні прояви людського капіталу, від індивідуального до міжнародного. Стратегічне управління людськими ресурсами розглядається науковцями як новий етап у сфері управління персоналом, який орієнтований на довгострокове планування та передбачення майбутніх потреб організації. На основі таких прогнозів формуються поточні управлінські рішення та дії. Теоретичні та методологічні основи цього підходу були закладені наприкінці XX століття відомими вченими, серед яких Ансофф І., Чендлер А., Ендрюс К., Стрикленд А. Дж., Томпсон А. та інші. Стратегічний аспект управління людськими ресурсами детально розробляли такі дослідники, як Армстронг М., Шулер Р. С., Джексон С. Е., Тарік І., Джавідан М., Дорфман П. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М., Бондарук Т. Брюстер К. [1-9]

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах однією з найважливіших переваг держави й водночас її стратегічним багатством є людські ресурси, або людський капітал. Саме він визначає ефективність функціонування ключових економічних показників, формує пріоритетні напрями розвитку, впливає на галузеву структуру господарства, визначає вектор зовнішньої політики й внутрішнє узгодження інтересів бізнесу та суспільства. Усе це створює фундамент конкурентоспроможності економіки країни.

Конкурентоспроможність людських ресурсів розуміють як сукупність характеристик, що забезпечують перевагу їх власника в системі трудових відносин у порівнянні з іншими учасниками. Ці характеристики, що перевищують аналогічні якості конкурентів, і формують конкурентні переваги.

При аналізі людського капіталу як чинника конкурентоспроможності необхідно виокремлювати три рівні його прояву. Індивідуальний рівень пов'язаний з особистими рисами людини, її кваліфікацією, професійними навичками, життєвою енергією та соціальними умовами. Колективний рівень визначається специфікою організацій, де індивід навчався чи працював, сферою їх діяльності, а також ступенем інтеграції з наукою й бізнесом. Нарешті, суспільний рівень відображає належність людських ресурсів до певного суспільства чи спільноти та їхню роль у його розвитку [10].

Необхідно також виокремити рівні розвитку людських ресурсів, що демонструють ступінь їх агрегування. Це індивідуальний рівень, рівень підприємства (мікро), регіональний чи галузевий (мезо), національної економіки (макро) й світової системи господарювання (міжнародний). На кожному з цих рівнів існує комплекс чинників, які формують конкурентні переваги. Наприклад, на макрорівні внутрішні чинники включають як кількісні характеристики трудових ресурсів (чисельність населення, питома вага працездатних, показники

природного приросту й народжуваності, міграційні процеси тощо), так і якісні параметри (рівень продуктивності праці, освітня структура зайнятого населення, частка фахівців, що працюють у сфері науки й інновацій); зовнішні чинники пов'язані з розвитком інституційного середовища правової бази, законодавства у сфері податків, праці та міграції; соціально-економічними умовами з рівнем доходів, витратами на освіту, станом освітньої системи, величиною прожиткового мінімуму, системою соціальних гарантій і захисту; ситуацією на ринку праці пов'язують з рівнем безробіття, ємністю за галузями, станом інфраструктури, середнім рівнем заробітної плати; а також підприємницьким середовищем з розподілом підприємств за видами діяльності, галузевою структурою, інноваційними ініціативами, функціонуванням кредитної системи, державною підтримкою малого й середнього бізнесу, обмеженнями у зовнішній торгівлі, обсягами іноземних інвестицій та ступенем відкритості економіки [11].

На макро- й міжнародному рівнях конкурентоспроможність людського капіталу залежить не лише від сукупних знань і навичок, а й від соціальних, демографічних, інституційних, економічних і культурних умов. Міжнародна конкурентоспроможність людських ресурсів на макrorівні визначається рядом ключових напрямів. Фактори, що впливають на неї, умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. Перші формують основу конкурентоспроможності, забезпечуючи наявність певних переваг. Другі справляють опосередкований вплив через умови формування й реалізації внутрішніх факторів. При цьому будь-який зовнішній вплив тягне зміни у внутрішній структурі. Це необхідно враховувати під час розробки державної стратегії регулювання, що передбачає:

- формування інституційних умов, які забезпечують рівні можливості для учасників конкурентної боротьби, а також орієнтацію антимонопольної політики держави на створення єдиного справедливого конкурентного середовища;

- посилення правових та інституційних гарантій працівника в системі трудових відносин і державний контроль над механізмами реалізації інтересів як з боку працівників, так і роботодавців;

- досягнення балансу між різними джерелами відтворення людського капіталу, доходами від факторів виробництва та соціальними трансфертами, які можуть мати як стимулюючий, так і стримуючий ефект;

- стимулювання інвестицій у людський капітал, включаючи розширення державного фінансування системи освіти й професійної підготовки [12].

На нашу думку, для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності людських ресурсів система трудових відносин повинна спиратися на переважання переговорних форм врегулювання конфліктів; узгодженість у реалізації соціально-економічної політики, особливо щодо розподілу доходів; утвердження універсальних цінностей у сфері виробництва та інших галузях застосування людського потенціалу.

При цьому міжнародна конкурентоспроможність безпосередньо визначається станом конкурентоспроможності на національному, галузевому, а головним чином на рівні підприємств, організацій і компаній, що є основою сталого розвитку національної економіки.

Людський капітал займає особливе місце серед основних факторів виробництва, оскільки саме праця людини забезпечує взаємодію всіх інших ресурсів у виробничому процесі. Індивід виконує подвійне функціональне призначення, він не лише створює та накопичує людський капітал, а й використовує його, перетворюючи знання, навички та досвід на основу формування матеріальних, науково-дослідних і управлінських елементів розвитку економіки.

Слід підкреслити, що значення людського фактора перевищує роль фінансових чи матеріальних ресурсів. Саме якісна підготовка працівників забезпечує випуск конкурентоспроможної та затребуваної продукції. Тому ключовим показником людських ресурсів є не чисельність, а їхні якісні характеристики рівень освіти, кваліфікація, креативність і здатність до інновацій. Ранні дослідження міжнародного досвіду управління персоналом переважно концентрувалися на питаннях підбору та найму співробітників. Однією з вагомих праць у цій сфері стала публікація, що описує три моделі кадрової стратегії: етноцентричну, поліцентричну та глобальну. Пізніше до них було додано регіоцентричний підхід. Ця класифікація широко застосовується й сьогодні. Значна частина наукових праць присвячувалася управлінню іноземними фахівцями, де основна увага приділялася відбору кандидатів для роботи за кордоном, процесу їх адаптації та чинникам, що впливають на ефективність професійної діяльності [13].

У світовій практиці країни вирішують завдання розвитку людського капіталу в інтересах власних національних економік. Так, у США система освіти та підготовки кадрів у значній мірі поступається іншим країнам. За рівнем шкільної освіти у галузі точних наук і природознавства США програють не лише низці розвинених держав і деяким країнам Східної Європи, а й новим індустріальним лідерам, Південній Кореї, Сінгапуру та Тайваню. Кількість студентів у США менша, ніж у країнах Європейського Союзу, а число захистів дисертацій майже вдвічі менше. Недостатність власних фахівців компенсується за рахунок залучення іноземних інтелектуальних мігрантів. Це дозволяє збільшити чисельність науково-технічних кадрів і поповнити дефіцит інженерів та дослідників за рахунок випускників американських університетів серед іноземців і трудових мігрантів. Таким чином, політика у сфері людських ресурсів у США на державному рівні значною мірою базується на інтеграції закордонного інтелектуального потенціалу.

Беручи до уваги відмінні риси людського капіталу порівняно з територіальними, матеріальними, нематеріальними, фінансовими та часовими ресурсами, стає можливим більш ефективно будувати управлінські рішення на всіх рівнях управління.

Таблиця - Особливості управління людськими ресурсами.

№ п/п	Ознака	Відмінні характеристики
1.	Наявність інтелекту	Людина володіє розумом, її реакція на управлінські впливи має як раціональний, так і емоційний характер. Це робить процес управління двосторонньою взаємодією між суб'єктом і об'єктом управління.
2.	Відповідність цілей і результатів управлінського впливу	Завдяки наявності самосвідомості та волі результати управлінських дій можуть не збігатися з початково поставленими цілями.
3.	Наслідки управлінського впливу	Через людський капітал здійснюється вплив на інші ресурси, що формує синергетичний ефект, здатний як посилювати, так і знижувати ефективність управління.
4.	Час експлуатації	Людські ресурси функціонують у господарській діяльності протягом тривалого часу, оскільки трудове життя охоплює кілька десятиліть.
5.	Співпадіння інтересів	Інтереси людей часто розходяться, їхні цілі та установки змінюються з часом. Нерідко наміри приховуються, що може як посилювати, так і послаблювати управлінський вплив.
6.	Свобода пересування (мобільність)	Люди відносно незалежні від керуючої системи та здатні до переміщення як всередині країни, так і за її межами, що забезпечує рух капіталу, технологій та інформації, впливаючи на трансформацію національної й глобальної економіки.
7.	Визначення якості	Виникають труднощі в об'єктивній оцінці якості людських ресурсів, що потребує використання додаткових інструментів для діагностики, профорієнтації та розвитку.
8.	Стійкість якості	Якість людського капіталу є змінною і залежить від багатьох природних, технічних та соціально-економічних факторів.
9.	Зміна якості	Завдяки здатності до саморозвитку й самоорганізації якість людських ресурсів може як підвищуватися, так і знижуватися.

Складено авторами на основі аналізу джерел [14-15]

На нашу думку, виділені особливості показують, що управління людськими ресурсами є складним завданням, що потребує використання додаткових методів та інструментів. В умовах глобалізації управління людським капіталом виходить за межі локальних територій, охоплюючи освітні, виробничі, соціальні та культурні процеси у всьому світовому просторі. Одним із ключових інструментів, здатних забезпечити ефективність регулювання та поступальний розвиток людських ресурсів, стає маркетинг, який еволюціонує, розширює масштаби та набуває глобального характеру.

Незважаючи на наявність численних концепцій, присвячених роботі з персоналом в організаціях, жодна з них не розглядає управління людськими ресурсами у прямому зв'язку з бізнес-діяльністю. У сучасних умовах найбільш раціональним вважається саме той підхід, що формує основу взаємодії та стратегічного партнерства між керівництвом і кадровими фахівцями. У ньому простежується інтеграція кадрової політики з бізнес-стратегією та умовами ділового середовища, що спрямовано на задоволення потреб ринку і, як наслідок, на підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг та діяльності компанії загалом. У цьому контексті особливу роль відіграють специфічні HR-процеси, які справляють прямий вплив на реалізацію стратегічних завдань.

Будь-яке підприємство, що веде господарську діяльність, функціонує у певному бізнес-середовищі. Воно охоплює споживачів, клієнтів, торгові точки, конкурентів, систему державного регулювання, а також широкий спектр факторів і умов, у яких бізнес існує та розвивається на всіх рівнях його функціонування. Кожне підприємство повинно чітко визначити свою бізнес-стратегію, встановити пріоритети та цілі, що дозволять йому досягти успіху в конкретних умовах. Найважливішим показником ефективності такої стратегії є вміння компанії переконати споживача обрати її товари та послуги, а не продукцію конкурентів. Тому діяльність кожного працівника організації в тій чи іншій формі повинна бути спрямована на досягнення цієї загальної мети. Для реалізації стратегії необхідно мати ряд ключових можливостей, що забезпечать успішне втілення планів. Під такими можливостями розуміється не рівень кваліфікації окремих співробітників, а сукупний потенціал усієї компанії. Цей потенціал формується за рахунок людських, технологічних і фінансових ресурсів. Відповідно, конкурентоспроможність на ринку безпосередньо залежить від професійних якостей та здібностей персоналу. Основне завдання керівництва полягає в ефективному управлінні людьми для розкриття корпоративного потенціалу та розширення ринкових позицій.

Робота фахівців із управління персоналом повинна зосереджуватися на активізації людських ресурсів, що підвищує здатність компанії реалізовувати свою стратегію в умовах конкуренції. Саме в цьому проявляється «вертикальне вирівнювання» між людським капіталом та ринковими завданнями. З цього можна зробити висновок, що кадрова політика повинна бути спрямована на те, щоб будь-яка діяльність у сфері управління персоналом, як з боку HR-підрозділів, так і менеджменту забезпечувала мобілізацію людського потенціалу для успішного завоювання ринків.

Вважаємо, що у рамках теоретичної моделі можна виділити основні напрями роботи з людськими ресурсами, що визначають зростання конкурентоспроможності національної економіки:

- по перше, це кадрове планування та формування штату. За наявності стратегії розвитку ключове значення набуває прогнозування майбутніх кадрових потреб. Цей процес передбачає створення систем підбору, адаптації та утримання необхідних фахівців.

- по друге, це підготовка та професійний ріст. Забезпечення організації кваліфікованими кадрами це завдання постійного характеру, оскільки вимоги до компетенцій змінюються дуже швидко. Слід зазначити те, що здобутих знань більшості працівників вистачає не більш ніж на кілька років. Тому важливою умовою конкурентоспроможності є регулярне навчання та підвищення кваліфікації.

- по третє, розвиток організації. Цей блок включає аналіз і вдосконалення внутрішніх процесів, систем і механізмів управління, щоб вони відповідали загальній стратегії компанії. Оптимізація планування, регламентів, робочих процедур та фінансового забезпечення дозволяє в повній мірі розкривати можливості співробітників.

- по четверте, контроль результативності. Для досягнення цілей недостатньо лише підібрати персонал і налагодити процеси, потрібна постійна система оцінки діяльності, що підтверджує відповідність фактичних результатів запланованим.

- та по п'яте, це робота з персоналом та соціальні відносини. Тут увага приділяється підтримці та врахуванню інтересів працівників. Усвідомлюючи турботу з боку організації, співробітники працюють більш мотивовано і продуктивно. Крім того, цей процес регулює характер взаємодії колективу та всієї компанії [15].

Корпоративне різноманіття відіграє ключову роль в управлінні персоналом і є невід'ємною частиною кожного HR-процесу. У представленій моделі воно розглядається як фактор, що пронизує всі процеси та рівномірно розподілені між ними. Ці процеси не можна розглядати як окремі та ізольовані елементи, вони формують єдину систему стратегічного управління людськими ресурсами, спрямовану на підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Будь-які зміни у трудових процесах або організаційних структурах повинні супроводжуватися оцінкою їх впливу на всі інші процеси. Важливо враховувати можливі наслідки в таких аспектах, як підбір, інтеграція, утримання та навчання

співробітників, їх матеріальний стан і ефективність управління в нових організаційних умовах. Втручання в одну сферу без аналізу наслідків для інших неприпустиме.

Нижчий рівень моделі показує, що кожен процес включає як стратегічні, так і тактичні компоненти. Наприклад, програми заохочення співробітників. Багато підприємств виділяють на бонуси, пільги та соціальні ініціативи значні суми. Масштаб таких вкладень відображає їхню стратегічну важливість, проте ще важливіше оцінити мотиваційний ефект цих програм для працівників. Структура подібних ініціатив демонструє стратегічне планування керівництва щодо формування лояльності персоналу та довгострокового утримання талантів.



Рис. - Фактори підвищення конкурентоспроможності національної економіки на основі розвитку людських ресурсів

Запропонована нами модель допомагає фахівцям HR-підрозділів будь-якої компанії бачити взаємозв'язок між управлінням персоналом і бізнес-стратегією. Вона може слугувати основою для обговорення та узгодження завдань між відділом кадрів і менеджментом, забезпечуючи координацію різних функцій і потреб. Без такої системи неможливо проводити ефективні перетворення та реформи. Планування кадрового складу залишається одним із найскладніших і водночас критично важливих завдань стратегічного сучасного управління людськими ресурсами. У більшості організацій робота в цій сфері проводиться лише формально та поверхнево. Тим часом повноцінне кадрове забезпечення вимагає наявності системи, яка дозволяє визначити необхідні таланти та залучати їх у компанію. Оскільки талант є ключовим чинником створення будь-якої цінності, саме процес виявлення та залучення потрібних фахівців стає відправною точкою всієї роботи з людськими ресурсами [16].

Управління результативністю є ще однією ключовою сферою стратегічної роботи з персоналом, яка поки що перебуває на стадії активного формування. Традиційно вона базується на системах винагород, проте сучасна практика виходить за межі простої оплати праці та орієнтована на підвищення ефективності організації загалом, окремих підрозділів і кожного співробітника. Наразі у більшості компаній

фахівці з винагород зосереджені на адміністративному боці питання, розробці норм оплати праці відповідно до ринкових стандартів. Їхні основні завдання включають:

- збір достовірних даних про ринкові рівні зарплат для різних професій, що слугує основою для обґрунтування структури оплати;
- контроль за фондом оплати праці, щоб дотримувалися бюджетні рамки;
- складання посадових інструкцій і графіків.

Часто застосовуються складні рейтингові системи оцінки роботи співробітників, які здаються логічними, але нерідко будуються на хибних передумовах щодо ролі та оплати тієї чи іншої посади. Наприклад, на великих підприємствах високі оклади можуть призначатися за посаду як таку, а не за фактичне досягнення стратегічних цілей або задоволення потреб клієнтів. У багатьох компаніях такі системи обмежуються адміністративною практикою.

Однак низка організацій впроваджує більш стратегічний підхід, коли винагорода пов'язується з бізнес-цілями, враховуються показники підрозділів, продуктивність груп і ефективність управління на рівні всієї організації. Ефективність окремого співробітника розглядається як складова загальної результативності компанії. При збільшенні складності та масштабу показників виникає потреба в нових підходах до оцінки та стимулювання діяльності.

Управління результативністю повинно мотивувати діяльність усієї організації, а не лише окремих працівників чи команд. Винагорода залишається важливим інструментом підвищення індивідуальної ефективності, але це лише один із чинників, що впливають на загальні результати компанії.

Значення управління результативністю на організаційному рівні полягає в тому, що воно буде пов'язувати цілі окремих співробітників із цілями компанії; інтегрувати особисту результативність із корпоративною; дозволяти коригувати показники та цілі за потреби; задавати орієнтири для планування підвищення кваліфікації співробітників.

Під час розробки стратегії розвитку важливо враховувати також ризики, які можуть виникнути у кризових ситуаціях, такі як недовіра частини персоналу до стабільності компанії, або опір співробітників змінам і реорганізації, необхідним для виходу з кризи.

Висновки. На основі проведеного аналізу можна виділити ключові характеристики людського капіталу, що визначають конкурентоспроможність як окремої компанії, так і національної економіки загалом. До них належать чисельність персоналу, рівень освіти та кваліфікації, мобільність працівників, вартість людських ресурсів, індивідуальні та корпоративні конкурентні переваги, продуктивність науково-технічних розробок, здатність впроваджувати інновації, ефективність управління співробітниками та система стимулювання їхньої діяльності.

На думку авторів, ефективне управління в умовах кризи значною мірою залежить від здатності подолати інформаційні та психологічні бар'єри, що виникають

через брак практичного досвіду антикризового керівництва в більшості організацій. Усвідомлення керівництвом необхідності перегляду підходів до управління людськими ресурсами є тривалим процесом, що потребує поступового формування стратегічного мислення. Розуміння актуальних тенденцій ринку праці та корпоративного управління має стати основою для розробки превентивних антикризових заходів.

Вважаємо, що особливу увагу слід приділяти розвитку у менеджерів і співробітників навичок антикризового мислення, здатності адаптуватися до швидкозмінних умов і приймати рішення в умовах невизначеності.

Комплексний підхід до формування системи управління людськими ресурсами у кризовій ситуації спрямований на створення ефективних інструментів виходу з нестабільного становища, включно з механізмами адаптації, мотивації та утримання ключових фахівців. Такий підхід не лише підвищує внутрішню ефективність роботи з персоналом, але й зміцнює конкурентні позиції підприємства на національних та міжнародних ринках, створюючи основу для сталого довгострокового розвитку.

Список літератури

1. Murphy A. *Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation*. Dublin, 2018. Dublin Business School.
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Pagan M., Pardo C. *The impact of digital technology on relationships in a business network*. *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 67. P. 185–192.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. *Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі*. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>
5. Bondarouk T., Brewster C. *Conceptualising the future of HRM and technology research*. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27(2). P. 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
6. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2017.
7. Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. *Journal of World Business*. 2011. Vol. 46(4). P. 506–516. DOI: [10.1016/j.jwb.2010.10.011](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011)
8. Javidan M., Dorfman P. W., de Luque M. S., House R. J. *In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE*. *Academy of Management Perspectives*. 2006. Vol. 20(1). P. 67–90. DOI: [10.5465/amp.2006.19873410](https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873410)
9. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M., Wirtz J. J. *Corporate digital responsibility*. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 875–888.
10. Шматько Н. М., Яковенко С. В. *Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. Вчені записки Таврійського нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36, № 75, вип. 1. С. 119–124.
11. *Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс: монографія* / Калініна С. П., Булатова О. В., Кушнарєнко О. П., Савченко Е. О.; за заг. ред. С. П. Калініної, О. В. Булатової. Вінниця: ТВОРИ, 2022. 221 с.
12. World Economic Forum. *Future of Jobs Survey 2023*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
13. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. *Управління*

- персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-82.
14. HumanSmart.com.mx. *Neuroscience and Office Productivity*. URL: <https://iesf.com/the-impactof-neuroscience-on-workplace-productivity/>
 15. Elias A., Sanders K., Hu J. *The sustainable human resource practices and employee outcomes link: An HR process lens. Sustainability*. 2023. Vol. 15. 10124.
 16. Shuck B., Twyford D., Reio T. G., Shuck A. *Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. Human Resource Development Quarterly*. 2019. Vol. 30(3). P. 343–361.
 17. Development of the personnel management system under the conditions of digital transformations / N. M. Shmatko [et al.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2025. – № 1. – С. 32-38.* <http://es.khpi.edu.ua/article/view/324279>
 18. Якименко-Терещенко Н. В., Куниця К. В., Кармінська-Белоброва М. В. *Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences) : зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. № 2. С. 77–82. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81067>*
 19. Куделя В. І., Яковенко В. Г. *Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
 - 10.1016/j.jwb.2010.10.011
 8. Javidan M., Dorfman P. W., de Luque M. S., House R. J. *In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. Academy of Management Perspectives*. 2006. Vol. 20(1). pp. 67–90. DOI: 10.5465/amp.2006.19873410
 9. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M., Wirtz J. J. *Corporate digital responsibility. Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. pp. 875–888.
 10. Shmatko N. M., Yakovenko S. V. *Analitichnyi ohliad biznes-protsesiv pidpriemstva. [Analytical review of business processes of the enterprise.] Vcheni zapysky Tavriiskoho nats. un-tu im. V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. 2025. [Scientific notes of the Tavrichesky National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management JT. 36, no 75, vyp. 1. pp. 119–124.
 11. Rozvytok svitovoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsii: transformatsiinyi dyskurs: monohrafiia [Development of the world labor market in the context of globalization: transformational discourse: monograph] / Kalinina S. P., Bulatova O. V., Kushnarenko O. P., Savchenko E. O.; za zah. red. S. P. Kalininoi, O. V. Bulatovoi. Vinnytsia: TVORY, 2022. 221 p.
 12. World Economic Forum. *Future of Jobs Survey 2023*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
 13. Zamylnskyi V., Skrypnyk N., Fedaka V. *Upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu: intehratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii. [Personnel management under martial law: integration of digital technologies.] Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-82.
 14. HumanSmart.com.mx. *Neuroscience and Office Productivity*. URL: <https://iesf.com/the-impactof-neuroscience-on-workplace-productivity/>
 15. Elias A., Sanders K., Hu J. *The sustainable human resource practices and employee outcomes link: An HR process lens. Sustainability*. 2023. Vol. 15. 10124.
 16. Shuck B., Twyford D., Reio T. G., Shuck A. *Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. Human Resource Development Quarterly*. 2019. Vol. 30(3). pp. 343–361.
 17. Shmatko N., Karminska-Bielobrova M., Kostin V., Bielobrova A. *Rozvytok systemy upravlinnia personalom za umov tsyfrovyykh transformatsii. Visnyk Nats. tekhn. un-tu «Khark. politekhn. in-t» (ekon. nauky)*. 2025. no 1. pp. 32–38. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/324279>
 18. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Kunytsia K. V., Karminska-Bielobrova M. V. *Upravlinnia personalom yak osnovnym resursom diialnosti sfery posluh. Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI» (ekon. nauky) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences) : zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU «KhPI», 2024. no 2. pp. 77–82. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81067>*
 19. Kudelia V. I., Yakovenko V. H. *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of the Economy of Transport and Industry]*. 2023. no 81–82. pp. 290–297.

References (transliterated)

1. Murphy A. *Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation*. Dublin, 2018. Dublin Business School.
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Pagani M., Pardo C. *The impact of digital technology on relationships in a business network. Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 67. pp. 185–192.
4. Hrynkо Т. V., Hviniashevili T. Z., Kotlovskа N. M. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv optovoi torhivli. [Competitiveness management of wholesale trade enterprises.] Ekonomichnyi prostir. [Economic space.] 2023. no 185. pp. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>*
5. Bondarouk T., Brewster C. *Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27(2). pp. 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
6. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2017.
7. Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of World Business*. 2011. Vol. 46(4). pp. 506–516. DOI: 10.1016/j.jwb.2010.10.011
8. Javidan M., Dorfman P. W., de Luque M. S., House R. J. *In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. Academy of Management Perspectives*. 2006. Vol. 20(1). pp. 67–90. DOI: 10.5465/amp.2006.19873410
9. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M., Wirtz J. J. *Corporate digital responsibility. Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. pp. 875–888.
10. Shmatko N. M., Yakovenko S. V. *Analitichnyi ohliad biznes-protsesiv pidpriemstva. [Analytical review of business processes of the enterprise.] Vcheni zapysky Tavriiskoho nats. un-tu im. V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. 2025. [Scientific notes of the Tavrichesky National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management JT. 36, no 75, vyp. 1. pp. 119–124.
11. Rozvytok svitovoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsii: transformatsiinyi dyskurs: monohrafiia [Development of the world labor market in the context of globalization: transformational discourse: monograph] / Kalinina S. P., Bulatova O. V., Kushnarenko O. P., Savchenko E. O.; za zah. red. S. P. Kalininoi, O. V. Bulatovoi. Vinnytsia: TVORY, 2022. 221 p.
12. World Economic Forum. *Future of Jobs Survey 2023*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
13. Zamylnskyi V., Skrypnyk N., Fedaka V. *Upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu: intehratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii. [Personnel management under martial law: integration of digital technologies.] Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-82.
14. HumanSmart.com.mx. *Neuroscience and Office Productivity*. URL: <https://iesf.com/the-impactof-neuroscience-on-workplace-productivity/>
15. Elias A., Sanders K., Hu J. *The sustainable human resource practices and employee outcomes link: An HR process lens. Sustainability*. 2023. Vol. 15. 10124.
16. Shuck B., Twyford D., Reio T. G., Shuck A. *Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. Human Resource Development Quarterly*. 2019. Vol. 30(3). pp. 343–361.
17. Shmatko N., Karminska-Bielobrova M., Kostin V., Bielobrova A. *Rozvytok systemy upravlinnia personalom za umov tsyfrovyykh transformatsii. Visnyk Nats. tekhn. un-tu «Khark. politekhn. in-t» (ekon. nauky)*. 2025. no 1. pp. 32–38. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/324279>
18. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Kunytsia K. V., Karminska-Bielobrova M. V. *Upravlinnia personalom yak osnovnym resursom diialnosti sfery posluh. Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI» (ekon. nauky) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences) : zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU «KhPI», 2024. no 2. pp. 77–82. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81067>*
19. Kudelia V. I., Yakovenko V. H. *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of the Economy of Transport and Industry]*. 2023. no 81–82. pp. 290–297.

Надійшло (received) 11.09.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Шматко Наталія Михайлівна (Shmatko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувачка кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4909-252X>; тел. (066) 155-39-73, e-mail: nataliia.shmatko@khpi.edu.ua

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Karminska-Bielobrova Maryna) – кандидат наук з державного управління, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-866X>, тел. (050) 520-33-25, e-mail: maryna.karminska-bielobrova@khpi.edu.ua

Белоброва Аніта Олександрівна (Bielobrova Anita) – студентка освітньої програми Бізнес-адміністрування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6323-2615> тел. (050) 191-15-30 e-mail: anita.bielobrova@emmb.khpi.edu.ua