



DOI 10.37491/UNZ.111.2  
УДК 005.95:331.108:65.012:339.9  
JEL Classification: M12, M59, O21, F23



Михайло ВЕДЕРНІКОВ<sup>1</sup>, Оксана ЧЕРНУШКІНА<sup>2</sup>,  
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК<sup>3</sup>, Олександр ГОРБАТЮК<sup>4</sup>

## ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ HR-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

*Досліджено теоретичні та практичні аспекти формування глобальних HR-стратегій в умовах транснаціоналізації бізнесу. Досліджено поняття транснаціоналізації як визначальної характеристики сучасного етапу глобалізаційного розвитку, виділено актуальні тренди транснаціоналізації світової економіки. Зазначено, що до основних викликів транснаціоналізації бізнесу належать відмінності у правовому та регуляторному середовищі різних країн, складність управління й координації міжнародної діяльності, фінансові та політичні ризики, посилення конкуренції на локальних ринках, труднощі логістичного забезпечення, необхідність адаптації бізнес-моделей до місцевих умов, захист даних, дотримання етичних норм і забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Обґрунтовано вплив глобалізаційних процесів на трансформацію систем управління HR, зміну підходів*

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, [vedernikovmd@khmnu.edu.ua](mailto:vedernikovmd@khmnu.edu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>.

<sup>2</sup> кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, [chernushkinaoo@khmnu.edu.ua](mailto:chernushkinaoo@khmnu.edu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>.

<sup>3</sup> кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, [volianskayu@khmnu.edu.ua](mailto:volianskayu@khmnu.edu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>.

<sup>4</sup> кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, [horbatiuko@khmnu.edu.ua](mailto:horbatiuko@khmnu.edu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>.



до HR-політики та посилення ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. Визначено основні чинники, що впливають на формування глобальних HR-стратегій, зокрема цифровізацію економіки, міжнародну мобільність працівників, міжкультурну взаємодію, розвиток управління талантами та необхідність адаптації HR-практик до локальних умов функціонування міжнародних компаній. Систематизовано глобальні HR-стратегії в умовах транснаціоналізації бізнесу, що сприяє глибшому розумінню інструментів забезпечення конкурентних переваг компанії в умовах сучасного інтегрованого та високотехнологічного економічного простору. Охарактеризовано сучасні підходи до стратегічного управління HR у міжнародному бізнес-середовищі та розкрито особливості поєднання глобальної стандартизації HR-процесів із локальною адаптацією кадрових рішень. Це зумовлює необхідність демонструвати високий рівень гнучкості та здатності пристосовуватись до соціокультурних, правових й економічних специфік різних ринків праці. Наголошено, що на сучасному етапі глобалізація ринку праці для України стала важливим інструментом інтеграції у світову економіку через розвиток людського потенціалу. В умовах війни, релокації бізнесу та масштабної міграції формується нова модель зайнятості, в якій ключову роль відіграють дистанційна робота, міжнародний рекрутинг та експорт інтелектуальних послуг, що виступають фундаментальними чинниками забезпечення економічної стійкості держави. У підсумку зазначено, що стратегічне управління HR стає ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності міжнародного бізнесу. Впровадження глобальних HR-стратегій дозволяє оптимізувати використання інтелектуального капіталу та синхронізувати інтереси персоналу з корпоративними цілями. Зауважено необхідність подальшого вдосконалення механізмів стратегічного управління HR в умовах динамічних змін глобального ринку праці та посилення міжнародної конкуренції.

**Ключові слова:** HR-стратегія, стратегічне управління HR, транснаціоналізація бізнесу, глобалізація, глобальна HR-стратегія, транснаціональні корпорації.

**Постановка проблеми.** Транснаціоналізація постає фундаментальною складовою та водночас провідним механізмом глобалізаційних процесів, виступаючи критичним регулятором, що забезпечує цілісність і синергію функціонування світової економічної системи. Через розгалужену мережу транснаціональних компаній та інтенсифікацію міжнародних потоків капіталу і технологій формується єдиний простір світового господарства, де ключовим фактором розвитку стає територіальне розсосередження окремих стадій відтворювального циклу між різними країнами. Така географічна децентралізація виробничих потужностей і сервісних функцій де-



термінує перехід до глобальних ланцюгів створення вартості, де стабільність бізнес-моделі безпосередньо залежить від здатності до інтеграції різнорідних ресурсів у межах єдиної корпоративної структури.

В умовах поширення міжнародної конкуренції людський капітал трансформується у стратегічний актив, що визначає рівень конкурентоспроможності компаній на світовій арені. Стрімке зростання ролі знань, інноваційної активності та інтелектуальних ресурсів зумовлює об'єктивну необхідність радикального переосмислення традиційних парадигм HR-управління на користь формування адаптивних моделей HR-стратегій, релевантних глобальним викликам. Транснаціональні корпорації, функціонуючи у складному мультикультурному середовищі, змушені гармонізувати свою діяльність із різноманітними національними системами управління, специфікою трудового законодавства та етнокультурними особливостями персоналу, що перетворює систему управління HR на ключовий напрям забезпечення організаційної резильентності та інноваційного прогресу.

Особливої гостроти проблема обґрунтування глобальних HR-стратегій набуває в умовах тотальної цифровізації економіки, масового поширення дистанційних форм зайнятості та посилення транскордонної мобільності фахівців. Сучасне економічне середовище характеризується жорсткою боротьбою за висококваліфікований людський ресурс, що змушує компанії відходити від статичних управлінських підходів на користь динамічних систем управління талантами. Інтеграція цифрових інструментів у процеси стратегічного управління HR та розвиток глобальних брендів роботодавців стають необхідними умовами для випереджальної адаптації до трансформацій світового ринку праці, забезпечуючи стратегічне лідерство суб'єктів міжнародного бізнесу в довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування та імплементації глобальних HR-стратегій в умовах транснаціоналізації бізнесу перебуває в центрі уваги провідних українських та зарубіжних науковців. Сучасний дискурс навколо цієї тематики зміщується від традиційного адміністрування персоналу до стратегічного управління HR як детермінанти конкурентоспроможності міжнародних компаній. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад процесів транснаціоналізації міжнародного бізнесу зробили такі науковці, як: О. Булкот, М. Варламова, Т. Дорошенко, Н. Коровіна, В. Матросова, І. Новік, П. Перерва, О. Приятельчук, А. Сімахова, М. Цалан, М. Шкурат та інші.

Питання трансформації систем управління, стратегічного розвитку HR та детермінант впливу глобалізаційних процесів на світову архітектуру ринку праці становлять предмет поглибленого наукового аналізу в працях широкого кола провідних дослідників. Фундаментальні та прикладні аспекти зазначеної проблематики всебічно розкриті в публікаціях численних представників української та зарубіжної академічної спільноти, серед них — О. Гарафонова, І. Горбачова, О. Дороніна, Ю. Лазебник, О. Наумова, Ю. Перегуда, Н. Петришин, О. Подра, М. Стойко та ін.

Поряд із наявними теоретичними здобутками спостерігається певний дефіцит досліджень, присвячених механізмам комплексної інтеграції



глобальних HR-стратегій у цілісну систему міжнародного корпоративного управління, особливо в контексті зростаючої нестабільності світового економічного середовища. Потребують подальшого вивчення питання синхронізації системи стратегічного управління HR з іншими векторами стратегічного розвитку транснаціональних компаній в умовах високої волатильності ринків, геополітичних ризиків та непередбачуваності глобальних трансформацій.

**Метою статті** є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування глобальних HR-стратегій в умовах транснаціоналізації бізнесу, обґрунтування основних напрямів удосконалення системи стратегічного управління HR у міжнародних компаніях.

**Виклад основного матеріалу.** Інтенсифікація глобалізаційних процесів на сучасному етапі розвитку світогосподарських зв'язків зумовлює трансформацію закономірностей та виникнення нових векторів транснаціоналізації світової економіки. Це явище характеризується якісними змінами у структурі міжнародного виробництва, де процеси експансії капіталу детермінуються об'єктивною необхідністю мінімізації ризиків через їхню географічну диверсифікацію. Водночас географічна диверсифікація активів дозволяє транснаціональним структурам максимально наблизити операційну діяльність до перспективних ринків збуту, забезпечити раціоналізацію фіскального навантаження та митних платежів у масштабах усієї корпоративної мережі.

Фундаментальною специфікою функціонування транснаціонального бізнесу є здатність компаній не лише здійснювати моніторинг потреб світового ринку, а й активно індукувати споживчий попит на власну продукцію ще на доінвестиційній стадії та етапі проектування виробництва. Важливо підкреслити, що здатність монопольних структур вилучати надприбуток прямо залежить від ефективності контролю над обсягами виробництва, що дозволяє штучно підтримувати дефіцит ресурсів відповідно до платоспроможності споживачів. За наявності вже сформованих виробничих потужностей інституційні та регуляторні рамки, встановлені корпоративними центрами, трансформуються в базову передумову забезпечення відтворення та життєздатності самих компаній у глобальному економічному просторі.

Сьогодні транснаціональний бізнес контролює майже половину світового промислового виробництва, дві третини міжнародної торгівлі, 4/5 світової бази патентів і ліцензій на нові технології [1].

Аналіз розвитку транснаціоналізації бізнесу дозволяє виділити актуальні тренди транснаціоналізації світової економіки [2]:

— поглиблення глобальної взаємозалежності економік у сферах енергетики, технологій, логістики та інвестицій;

— трансформація глобальних ланцюгів доданої вартості шляхом перебудування виробничих мереж за принципами *nearshoring*, *friendshoring* та *regionalization*, що пов'язано з ризиками воєн, санкцій та торговельних конфліктів;



— посилення ролі транснаціональних корпорацій, які залишаються ключовими суб'єктами глобальної економіки, контролюючи значну частину міжнародної торгівлі, інвестицій та технологічних потоків;

— цифровізація та технологічна транснаціоналізація, коли штучний інтелект, хмарні технології, цифрові платформи, fintech та електронна комерція формують новий етап транснаціоналізації, а цифрові компанії здійснюють глобальну експансію без значної фізичної присутності, що змінює традиційні моделі міжнародного бізнесу;

— зростання значення «зеленої» економіки шляхом орієнтації транснаціоналізації на ESG-принципи, декарбонізацію, розвиток відновлюваної енергетики та екологічні стандарти;

— переорієнтація міжнародних інвестиційних потоків на високотехнологічні сектори — штучний інтелект, напівпровідники, оборонна промисловість, «зелена» енергетика, біотехнології та цифрова інфраструктура.

Трансформація бізнесу в глобальному вимірі супроводжується набуттям ознак адаптивної гнучкості, що зумовлено розширенням доступу до міжнародних ресурсів, інноваційних технологій та диверсифікованих ринків збуту. Проте інтеграція компаній у світогосподарський простір не лише відкриває нові можливості, а й експоненціально підвищує рівень їхньої вразливості до багатоаспектних ризиків та екзогенних викликів. У сучасних умовах функціонування світової економіки здатність до ідентифікації, верифікації та ефективної нівеляції дестабілізуючих чинників трансформується з конкурентної переваги у фундаментальну імперативну вимогу життєздатності бізнес-структур. Ефективне управління ризиками в умовах глобальної невизначеності вимагає впровадження комплексних стратегій резильєнтності, що дозволяють компаніям зберігати функціональну стійкість попри волатильність глобальних фінансових та товарних ринків. Серед основних викликів транснаціоналізації бізнесу є регуляторні та правові розбіжності, проблеми управління та координації, фінансові та політичні ризики, конкуренція на місцевих ринках та проблеми логістики, адаптація бізнес-моделей, захист даних, етика та корпоративна відповідальність [3].

У сучасних умовах функціонування світового господарства процес стратегічного вибору моделей ведення бізнесу та механізмів корпоративного управління трансформується у пріоритетний вектор діяльності міжнародних компаній. Необхідність ретельного обґрунтування управлінських рішень зумовлена значною інтенсифікацією конкурентної боротьби, що розгортається одночасно в кількох площинах.

Зокрема, транснаціональні структури змушені протидіяти експансії локальних компаній на внутрішніх ринках, враховуючи їхню адаптованість до специфічних національних умов. Паралельно з цим на глобальному рівні загострюється суперництво між провідними міжнародними бізнес-групами за перерозподіл сфер впливу та доступ до стратегічних ресурсів. Така багатовекторна конкуренція вимагає формування гнучких стратегій, які б забезпечували стійкі конкурентні переваги та сприяли ефективній інтеграції компанії у глобальний економічний простір.



В умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів та динамічної трансформації світогосподарських зв'язків стратегічне управління HR виступає фундаментальним чинником забезпечення інституційної стійкості та ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. Глобальна HR-стратегія репрезентує цілісну архітектуру управлінських рішень, спрямованих на капіталізацію людського потенціалу, його безперервний розвиток та релевантне застосування згідно з вектором довгострокового поступу компанії в інонаціональному середовищі. Пріоритетним завданням такої стратегії є ініціювання високого ступеня адаптивності компанії до волатильності глобального ринку праці, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги через синергію інтелектуальних та професійних компетенцій персоналу.

Процеси транснаціоналізації бізнесу спричиняють парадигмальне зміщення в методології управління HR, оскільки географічне поширення активів корелює з необхідністю розбудови складних систем міжрегіональної координації. Сучасне міжнародне управління HR вимагає забезпечення зближення корпоративних стандартів із одночасним збереженням гнучкості щодо соціокультурної специфіки та правових детермінант регіонів. За таких обставин управління HR еволюціонує від традиційного адміністративно-операційного супроводу до статусу ключового компонента стратегічного управління, який інтегрує людський капітал у загальну систему створення доданої вартості на глобальному рівні.

В умовах сучасної глобалізації управління HR трансформується у фундаментальний детермінант стратегічної стійкості та конкурентоспроможності міжнародних корпорацій. Динаміка світових економічних процесів, що характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, зумовлює необхідність безперервної адаптації управлінських парадигм, які дедалі частіше виходять за межі класичних моделей організації праці та традиційних методів формування корпоративного середовища.

Процес розбудови цілісної системи корпоративної культури та уніфікованих ціннісних орієнтирів для багатонаціонального штату працівників виступає складним інтеграційним завданням, вирішення якого неможливе без імплементації інноваційних управлінських технологій. Сучасний науковий підхід до стратегічного управління HR передбачає створення гнучких адаптивних механізмів, спроможних гармонізувати загальносвітові тренди розвитку людського капіталу з унікальними соціально-економічними особливостями конкретних регіональних ринків праці.

Процес формування HR-стратегії сучасної компанії обумовлений комплексною системою чинників, пріоритетність яких визначається загальною стратегічною парадигмою розвитку компанії та усвідомленням ключової ролі людського капіталу в забезпеченні стабільної конкурентоспроможності. Для компаній, що функціонують у просторі глобального ринку праці та мають змогу інтегрувати трудові ресурси, незалежно від національних кордонів, особливого значення набувають об'єктивні макрофактори, які детермінують не лише поточний стан, а й фундаментальний вектор трансформації світової економіки. У цьому контексті критично важливим



стає глибоке розуміння сучасних тенденцій, що зумовлюють високу динамічність та інституційні зміни у сфері зайнятості.

Стійкі тренди постають як тривалі та повторювані закономірності зміни параметрів взаємодії між роботодавцями й найманими працівниками на конкретному історичному етапі. Такі тренди не є наслідком випадкових коливань кон'юнктури, а виступають результатом кумулятивної дії глибинних макроекономічних процесів, технологічного прогресу та соціальних зрушень [4].

Для роботодавця аналіз і верифікація цих трендів є стратегічним імперативом, оскільки це дозволяє ефективно залучати таланти та забезпечувати життєздатність бізнесу у довгостроковій перспективі. Водночас для працівника розуміння глобальних тенденцій перетворюється на дієвий інструмент кар'єрного проектування, що сприяє своєчасному опануванню нових компетенцій та адаптації професійної кваліфікації до актуальних вимог ринку, запобігаючи ризикам соціально-професійного виключення.

Сучасна парадигма глобального управління HR формується під потужним тиском багатовекторних викликів, серед яких ключове значення мають стрімкі технологічні трансформації, структурні демографічні зрушення, геополітична нестабільність та екологічні детермінанти, пов'язані зі зміною клімату. Ці фактори виступають одночасно дестабілізаційними бар'єрами та стратегічними можливостями, що змушує міжнародні корпорації переглядати традиційні підходи до формування кадрового потенціалу. Забезпечення життєздатності глобальних компаній безпосередньо залежить від ступеня адаптивності їхніх HR-стратегій до нових реалій, що вимагає інтенсифікації процесів розвитку специфічних навичок і компетенцій, критично необхідних для функціонування в умовах тотальної цифровізації економічних відносин.

Особливої актуальності набуває необхідність синхронізації HR-політики з демографічними процесами, зокрема старінням населення в розвинутих країнах, що зумовлює трансформацію підходів до залучення та утримання персоналу різних вікових категорій. В умовах високого рівня невизначеності стратегічний пріоритет зміщується в бік підтримки організаційної стійкості та архітектурної гнучкості бізнес-систем, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики. Окрім того, імперативом сучасного управління HR стає врахування принципів екологічної та соціальної відповідальності, що сприяє гармонізації цілей корпоративного розвитку з глобальними цілями сталого розвитку людства [5].

Процеси глобалізації зумовлюють фундаментальну трансформацію систем управління HR, оскільки функціонування сучасних компаній дедалі частіше виходить за межі національних економічних просторів. Це призводить до формування уніфікованого світового ринку праці, знань та професійних компетенцій, де географічні кордони втрачають свою визначальну роль у процесах рекрутингу та розвитку персоналу. У таких умовах стратегічне управління HR фокусується на адаптації корпоративної політики до динамічних глобальних викликів та інституційних перетворень.



### Інтернаціоналізація бізнесу та транснаціоналізація компанії

Формування глобальних HR-стратегій, уніфікації HR-політики та координації роботи персоналу в різних країнах, поширення глобальних стандартів у сфері зайнятості, охорони праці, соціального захисту та трудових прав, послання корпоративних стандартів управління HR із національними особливостями трудового законодавства, культури та систем мотивації

### Інтелектуалізація економічних процесів

HR-стратегії зосереджені на розвитку людського капіталу як головного ресурсу компанії та передбачають системне навчання, перекваліфікацію та підвищення компетентності працівників, особливо у сфері цифрових і аналітичних навичок; активно використовуються HR-аналітика та цифрові технології, важливим є розвиток інноваційного мислення, управління талантами та створення середовища для обміну знаннями

### Глобальні демографічні зміни, міграція і змішання націй

HR-стратегії спрямовані на управління різноманітністю персоналу, забезпечення рівності, інклюзії та недискримінації; важливим значення набувають кроскультурна взаємодія, адаптація працівників різних національностей і створення толерантної корпоративної культури

### Актуалізація управлінських інновацій

HR-стратегії передбачають активне використання HR-аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем для підвищення ефективності управління HR, важливим є впровадження гнучких моделей організації праці, проєктного управління та сучасних методологій, що підвищують адаптивність компанії, окремий акцент робиться на розвитку цифрових і управлінських компетенцій працівників, підтримці інноваційної культури та стимулюванні креативності

### Поширення Gig есоному

HR-стратегії орієнтовані на управління гнучкою та проєктною зайнятістю, де працівники залучаються переважно як фрилансери або тимчасові виконавці, основний акцент робиться на швидкому доступі до необхідних компетенцій замість довгострокового найму, передбачається використання цифрових платформ для підбору персоналу, управління зовнішніми талантами та оцінювання їхніх навичок; актуальною є гнучка система винагород і організації ефективної взаємодії з незалежними працівниками



Рис. 1. Глобальні HR-стратегії в умовах транснаціоналізації бізнесу



Науковий підхід до аналізу зазначених змін дозволяє виокремити ключові вектори розвитку управлінських практик, що виникають як відповідь на глобалізаційні зрушення. Ці тенденції відображають перехід від традиційних методів адміністрування до гнучких стратегій управління талантами, де пріоритетним стає врахування міжкультурної диференціації, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростальної мобільності інтелектуального капіталу. Систематизація глобальних HR-стратегій в умовах транснаціоналізації бізнесу дозволяє глибше зрозуміти механізми забезпечення конкурентоспроможності компаній у сучасному високотехнологічному та інтегрованому середовищі (рис. 1).

Глобалізація ринку праці на сучасному етапі постає як багатоаспектний процес інтеграції національних сегментів зайнятості в цілісний світогосподарський простір. Ключовими факторами є активна транскордонна міграція фахівців, інтенсивний обмін інноваційним досвідом, гармонізація професійних стандартів та масштабне впровадження високотехнологічних рішень. На відміну від класичних форм міжнародної трудової міграції, що базувалися на фізичному переміщенні робочої сили, сучасна парадигма глобалізації характеризується домінуванням віртуальної складової.

Цифрова трансформація економічних відносин дозволяє компаніям інтегрувати висококваліфікованих фахівців у внутрішні бізнес-процеси, незалежно від їхньої географічної локації. Технологічним підґрунтям для дистанційної взаємодії є розгалужена інфраструктура хмарних сервісів, спеціалізованого програмного забезпечення для співпраці та інтегрованих систем управління проектами. Важливим інституційним чинником цього процесу став розвиток глобальних цифрових платформ (зокрема Upwork, Fiverr, Toptal) та спеціалізованих сервісів з управління міжнародним наймом (Deel, Remote.com), які забезпечують легітимізацію та адміністрування віддаленої праці у глобальному масштабі.

Наслідком зазначених трансформацій стала поява та стрімка інституціоналізація нової категорії учасників ринку — «цифрових кочівників» (*digital nomads*). Такий феномен репрезентує специфічну модель трудової поведінки, яка гармонізує високий рівень територіальної мобільності з дистанційною зайнятістю або фрілансом. Це явище розглядається як вияв детериторіалізації праці, що вимагає розробки нових підходів до регулювання міжнародних трудових відносин, оподаткування та соціального захисту в умовах безперервної цифрової інтеграції.

Згідно з прогностичними розрахунками ОЕСД, до 2030 року очікується фундаментальна трансформація глобальної структури зайнятості, що зумовлена інтенсифікацією процесів цифровізації та інтелектуалізації праці. Прогнозоване зростання частки професій із високим потенціалом для дистанційної реалізації до 30 % у країнах із розвиненою економікою свідчить про системний перехід від локально-детермінованих до екстериторіальних моделей організації трудової діяльності. Ця тенденція безпосередньо корелює з розширенням ринку глобального аутсорсингу, сукупний обсяг якого має перевищити позначку в 1,2 трлн дол. США, що змінює парадигму залучення людського капіталу в сучасних бізнес-системах [6].



Масштабна віртуалізація трудових відносин зумовлює перехід компаній до стратегій використання зовнішніх інтелектуальних ресурсів як основного інструменту оптимізації операційних витрат та подолання дефіциту вузькоспеціалізованих компетенцій у національних економічних просторах. У контексті стратегічного управління HR трансформації вимагають розробки та впровадження нових методологічних підходів, орієнтованих на ефективне адміністрування розподілених команд та інтеграцію віддалених фахівців у єдину цифрову екосистему компанії. Ключовим викликом для сучасної системи стратегічного управління HR стає необхідність переходу від традиційного моніторингу процесів до оцінки результативності інтелектуального внеску працівника, що фактично нівелює значення географічного чинника у формуванні конкурентних переваг компанії.

Феномен віддаленої роботи (*remote work*) зумовив фундаментальну руйнацію класичної моделі організації праці, що історично базувалася на принципах обов'язкової фізичної присутності персоналу в межах офісного простору та жорсткій регламентації часових меж трудової діяльності. Ця трансформація ознаменувала перехід від парадигми безпосереднього контролю за процесом виконання завдань до управління за результатами, де ключовим критерієм ефективності постає інтелектуальний продукт, а не тривалість перебування на робочому місці. У такий спосіб віддалений формат виступає інструментом детериторіалізації економічної активності, що дозволяє компаніям нівелювати географічні обмеження у процесі формування кадрового потенціалу.

Глобальна пандемія виконала роль катализатора зазначених змін, трансформувавши сприйняття віддаленої зайнятості з тимчасового адаптивного механізму у стратегічний елемент сучасної HR-політики. Більшість компаній, що раніше розглядали дистанційний формат виключно як компромісне рішення в умовах кризи, на сучасному етапі інтегрували його у власні управлінські структури як постійний фактор організаційної гнучкості. Така інституціоналізація гнучких моделей праці сприяє підвищенню стійкості бізнес-систем, оптимізації операційних витрат на утримання інфраструктури та значному розширенню можливостей для залучення висококваліфікованих фахівців на глобальному рівні. Сучасна HR-стратегія переорієнтується на створення гібридних та повністю віртуалізованих середовищ, що забезпечують синергію між індивідуальною автономією працівника та колективною результативністю компанії.

Згідно з аналітичними даними McKinsey Global Institute, сучасна архітектура ринку праці зазнає масштабної суб'єктивізації, що виражається у стійкій орієнтації працівників щодо збереження дистанційних форм зайнятості. Встановлено, що близько 87 % глобальної робочої сили виявляють прагнення до повної або часткової віддаленої роботи, що свідчить про формування нового соціально-трудового стандарту, орієнтованого на баланс між професійною діяльністю та особистим простором. Така масова трансформація ціннісних орієнтирів персоналу змушує роботодавців переглядати традиційні підходи до організації бізнес-процесів, що підтверджується готовністю 55 % компаній інтегрувати гібридний режим як сталу модель функціонування на довгострокову перспективу [7].



Інституціоналізація гібридного формату постає як стратегічна відповідь на запит щодо гнучкості, стаючи ключовим фактором конкурентоспроможності компанії у боротьбі за інтелектуальні ресурси. Ця тенденція розглядається як еволюційний перехід до людиноцентричної моделі управління, де територіальна автономія працівника стає інструментом підвищення його продуктивності та лояльності. Консолідація позицій працівників і роботодавців навколо віртуалізованих форм взаємодії детермінує незворотність змін у HR-політиках, перетворюючи гібридну зайнятість із адаптивного механізму на базову конструкцію сучасного ринку праці в умовах глобальної цифровізації.

Розвиток глобального ринку праці зумовив фундаментальну трансформацію рекрутингового процесу, який на сучасному етапі остаточно подолав національні кордони та набув транскордонного характеру. У межах цієї парадигми компанії відмовляються від орієнтації лише на локальні пули, переходячи до стратегії глобального пошуку інтелектуальних ресурсів. Технологічним підґрунтям такої експансії виступає впровадження інструментарію штучного інтелекту та спеціалізованих цифрових платформ, таких як: LinkedIn Recruiter, HireVue та Pymetrics. Ці системи дозволяють проводити глибокий аналіз компетенцій, психометричне тестування та автоматизований відбір кандидатів, незалежно від їхньої географічної локації, що забезпечує максимальну точність підбору персоналу.

Масштабність інтеграції міжнародного рекрутингу в сучасні управлінські моделі підтверджується результатами дослідження PwC Workforce Hopes & Fears, згідно з якими 44 % HR-керівників уже зафіксували транскордонний пошук фахівців як пріоритетний елемент своїх стратегій залучення людського капіталу [8]. Це свідчить про перехід від традиційного найму до формування глобальних мереж талантів, що дозволяє компаніям підвищувати свою інноваційну спроможність через когнітивне різноманіття та доступ до унікальних регіональних експертиз. Цифровізація процедур підбору персоналу постає не лише як технічне оновлення інструментарію, а як інструмент стратегічного розширення кадрового потенціалу, що нівелює просторові обмеження в боротьбі за інтелектуальне лідерство в умовах глобальної економіки.

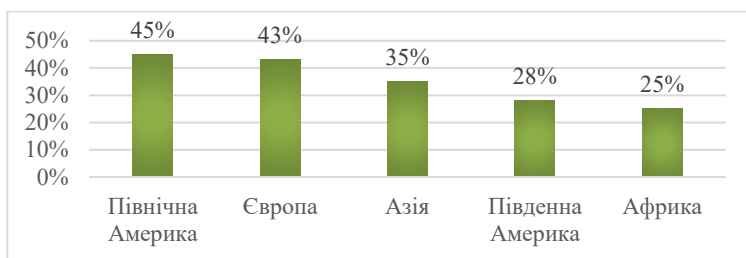
Потрібно зазначити, що сучасний етап цифровізації управлінських процесів зумовив глибоку трансформацію функціональної HR-сфери, забезпечивши перехід від рутинного адміністрування до високотехнологічного управління HR. Інтеграція спеціалізованих цифрових рішень дозволила повністю автоматизувати базові операційні цикли, зокрема кадрове адміністрування, алгоритми розрахунку заробітної плати та багаторівневі процеси рекрутингу. Впровадження комплексних HRM-систем нового покоління розширює межі управлінського впливу, надаючи інструментарій для оперування не лише кількісними параметрами, а й складними якісними показниками ефективності персоналу [9].

Завдяки функціональним можливостям сучасного програмного забезпечення об'єктом автоматизації стають стратегічно важливі напрями, такі як: предиктивне планування потреби в людських ресурсах, моделю-



вання кар'єрних траєкторій співробітників та системне оцінювання результативності на основі об'єктивних даних. Цифрові платформи забезпечують безперервність циклів професійного навчання, персоналізацію мотиваційних механізмів та моніторинг залученості персоналу в режимі реального часу.

Впровадження віддаленої роботи значно варіюється в різних регіонах. Північна Америка та Європа лідирують за найвищими показниками впровадження, тоді як такі регіони, як: Африка та Південна Америка, — демонструють нижчі відсотки через інфраструктурні та економічні проблеми (рис. 2) [10].



**Рис. 2. Динаміка впровадження віддаленої зайнятості на різних континентах**

У сучасній архітектурі глобальних економічних відносин особливе місце посідає аутсорсинг талантів, що розглядається як стратегічна модель делегування специфічних інтелектуальних функцій зовнішнім командам або спеціалізованим партнерам. Фундаментальні переваги цієї моделі полягають у забезпеченні високого ступеня операційної гнучкості витрат, отриманні оперативного доступу до унікальних та рідкісних компетенцій, у можливості динамічного масштабування бізнес-процесів відповідно до ринкових кон'юктур.

За останнє десятиліття Україна утвердилася як один із провідних аутсорсингових хабів Східної Європи, що підтверджується вагомими показниками макроекономічного впливу галузі. Зокрема, частка ІТ-послуг у загальній структурі українського експорту перевищила 10 %, а чисельність висококваліфікованих фахівців, залучених у цьому секторі, сягнула понад 300 тис. осіб [11]. Такі дані свідчать про високу інтегрованість національного інтелектуального капіталу в глобальні ланцюги створення доданої вартості та підкреслюють статус країни як ключового постачальника високотехнологічних рішень на міжнародному ринку праці.

Міжнародний рекрутинг, попри очевидні переваги для глобальної економіки, супроводжується зростанням інтенсивності міжфірмової конкуренції за інтелектуальні ресурси, що набуває транскордонного характеру. Компанії з високою капіталізацією та значним фінансовим потенціалом чинять суттєвий тиск на національні сегменти зайнятості, залучаючи провідних фахівців через механізми конкурентних переваг у рівні оплати



праці. Такий стан справ детермінує виникнення ефекту «відтоку компетенцій», за якого національна економіка втрачає найбільш продуктивний склад людського капіталу. У зазначеному контексті стратегічним пріоритетом управління HR стає не лише залучення таланту, а й розробка складних систем утримання кадрового активу. Пріоритет зміщується у площину формування унікальної корпоративної культури, забезпечення безперервних індивідуальних траєкторій навчання та впровадження гнучких моделей праці, що створюють додаткову нематеріальну цінність для працівника.

Глобалізація ринку праці вимагає від HR-підрозділів радикальної реконфігурації класичних управлінських циклів — від процедур найму до комплексних систем оцінки результативності. Замість традиційних адміністративних підходів, відбувається кристалізація концепції «Global HR Engineering», яка базується на синергії предиктивної аналітики, повної автоматизації операційних процесів та глибокої стратегічної інтеграції людського капіталу в глобальні ланцюги створення доданої вартості. Ця нова парадигма передбачає використання технологічного інструментарію для синхронізації локальних зусиль працівників із глобальними цілями компанії, перетворюючи HR-управління на інтелектуальний драйвер стійкості та інноваційного розвитку в умовах високої мобільності світових ресурсів.

Згідно з аналітичними даними LinkedIn Global Talent Trends, у 2024 році понад 60 % міжнародних компаній здійснили перехід до використання People Analytics як домінуючого інструментарію для прийняття управлінських рішень у сферах мотивації, професійного навчання та стратегічного утримання персоналу [12]. Сучасна HR-аналітика дозволяє вийти за межі традиційного вимірювання продуктивності, забезпечуючи глибокий моніторинг рівня психологічної залученості, оцінку ступеня цифрової готовності кадрів до технологічних трансформацій, предиктивне моделювання ризиків плинності персоналу. Такий підхід формує фундаментальне підґрунтя для впровадження моделі data-driven управління HR, яка гарантує високу стратегічну гнучкість бізнес-систем та істотне підвищення загальної організаційної ефективності в умовах високої ринкової динаміки.

Паралельно з технологічною експансією критичного значення набуває етичний аспект цифровізації трудових відносин. Глобалізація рекрутингових процесів та інтенсивне використання алгоритмів штучного інтелекту актуалізують ризики алгоритмічної дискримінації, несанкціонованого аналізу масивів персональних даних та потенційного порушення фундаментальних трудових прав. У зв'язку з цим, виникає нагальна потреба в інтеграції принципів «Ethical AI» та концепції ESG-HR-управління (Environmental, Social, and Governance) у міжнародні HR-системи. Такий підхід передбачає гармонізацію економічної результативності з етичними стандартами людяності, забезпечуючи прозорість, інклюзивність та соціальну відповідальність компаній у глобальному цифровому просторі.

В умовах сучасної світової економіки глобалізація та транснаціоналізація є основними драйверами, що докорінно змінюють правила ведення



бізнесу. Глобалізація стирає кордони між національними ринками, створюючи єдиний простір для руху капіталу, товарів та інформації, тоді як транснаціоналізація відображає якісний перехід компаній до створення розгалужених мереж філій, де виробництво та управління розосереджені по всій планеті. У цьому контексті конкурентоспроможність компанії перестав залежати лише від матеріальних активів і починає визначатися здатністю фірми ефективно інтегрувати свої ресурси в міжнародному масштабі [13].

Центральною ланкою, що пов'язує ці процеси, стає глобальна HR-стратегія. Вона перетворюється на стратегічний інструмент, який дозволяє транснаціональним корпораціям перетворювати виклики глобалізації на конкретні ринкові переваги. Замість того, щоб діяти як набір ізольованих локальних підрозділів, компанія завдяки уніфікованій HR-політиці формує єдиний інтелектуальний резерв. Це дозволяє залучати таланти найвищого рівня, незалежно від їх місця проживання, забезпечуючи бізнесу доступ до унікальних компетенцій, які є дефіцитними на окремих національних ринках.

Підвищення конкурентоспроможності через HR-стратегії в епоху транснаціоналізації відбувається за рахунок синергії культурного різноманіття та операційної єдності. Глобальний підхід до управління HR допомагає компаніям адаптувати свої продукти до специфіки локальних споживачів, одночасно зберігаючи високі стандарти корпоративної культури та ефективності.

Незважаючи на те, що вплив глобалізаційних процесів є універсальним і поширюється на всі типи компаній, незалежно від їхнього масштабу, емпіричний досвід підтверджує, що найістотнішою трансформації зазнають саме практики управління HR у міжнародних корпораціях, які здійснюють свою діяльність у декількох національних юрисдикціях. Більшість компаній, що мають розгалужену мережу закордонних філій, нині стикається з комплексними викликами, зумовленими необхідністю інтеграції міжнародних аспектів у структуру HR-політики. Це вимагає високого ступеня адаптивності до соціокультурних, правових та економічних особливостей різних ринків праці. Попри значне різноманіття наявних концепцій управління в міжнародних бізнес-структурах, домінантною залишається стратегічна установка на визнання виняткової цінності висококваліфікованого персоналу. Саме людський капітал розглядається як фундаментальний детермінант, що забезпечує сталий розвиток закордонних підрозділів, реалізацію експансивних стратегій та успішне досягнення глобальних цілей компанії на міжнародній арені.

Міжнародний характер функціонування транснаціональних корпорацій зумовлює виникнення низки специфічних детермінант у системі управління HR, які є нехарактерними для компаній, що обмежують свою діяльність національними кордонами. Така специфіка визначається впливом різнорівневих чинників, серед яких ключове місце посідають соціокультурні, економічні, правові та регіональні відмінності, унікальні структурні характеристики й механізми функціонування локальних ринків праці.



Зокрема, диференціація соціокультурних цінностей, когнітивних установок та етичних парадигм спричиняє неоднорідність сприйняття місцевим персоналом управлінських рішень міжнародного менеджменту, що відповідно трансформується у варіативні поведінкові реакції та рівні лояльності працівників.

Глибокий науковий аналіз національних особливостей HR-управління дозволяє керівникам міжнародних корпорацій конструювати адаптивні та високоефективні системи управління, релевантні конкретному середовищу. Міждержавні розбіжності в управлінських підходах зазвичай зумовлені ментальністю та культурними особливостями працівників, які безпосередньо формують їхню цільову орієнтацію на результативність, специфіку ідентифікації з компанією та ступінь корпоративної відданості. Розуміння цих закономірностей пояснює диференційовану ефективність застосування окремих методів мотивації, стимулювання та контролю, що вимагає відмови від уніфікованих рішень на користь стратегій, що гармонізують глобальні стандарти корпорації з етнокультурними особливостями локального персоналу.

Умови глобального культурного різноманіття детермінують потребу у глибокому розумінні етнорелігійних особливостей, традиційних сімейних цінностей та специфічних національних субкультурних феноменів, що виступають невід'ємними складниками організаційного середовища. Нові вимоги до керівного складу міжнародних компаній безпосередньо корелюють із впровадженням глобальних стратегій та адаптивних підходів до управління гетерогенною робочою силою, де ключовим викликом постає синхронізація зусиль мультикультурних колективів.

Еволюційна трансформація бізнесу від локально орієнтованих моделей до глобально інтегрованої діяльності вимагає формування інноваційного управлінського мислення та специфічного набору *soft skills*. Крос-культурний менеджмент у такому контексті передбачає системний аналіз індивідуальної та групової поведінки в компаніях у всесвітньому масштабі, що дозволяє нівелювати комунікативні бар'єри та конфлікти інтересів. Для HR-фахівців, що функціонують в умовах глобалізації, критично важливим стає не лише володіння іноземними мовами, а й експертне знання міжнародних відносин, кон'юнктури зарубіжних ринків та передусім глибокий аналіз культурної диференціації різних країн. Зазначені процеси відбуваються на тлі безперервного зростання загального інтелектуального капіталу та професійних навичок персоналу, що перетворює культурну інтелігентність на стратегічний актив сучасної корпорації.

Сучасний стан глобального ринку праці характеризується прогресуючим скороченням пропозиції робочої сили в розвинених країнах, що набуває особливої гостроти в сегменті висококваліфікованих фахівців. Така тенденція, зумовлена демографічними трансформаціями та зміною структури попиту, спонукає роботодавців до пошуку адекватних інструментів нівелювання кадрового дефіциту. Однією з найбільш результативних реакцій світової бізнес-спільноти на ці виклики стало масштабне впровадження гнучких форм регулювання соціально-трудова відносин та диверсифікація моделей зайнятості.



Використання адаптивних механізмів організації праці дозволяє компаніям оперативного адаптувати параметри внутрішнього ринку праці до динамічних змін зовнішньої кон'юнктури. Завдяки децентралізації робочих процесів, використанню нестандартних режимів робочого часу та дистанційних форматів взаємодії компанії отримують можливість залучати релевантні таланти, незалежно від їхнього географічного розташування. Такий підхід не лише сприяє оптимізації витрат на утримання персоналу, а й суттєво підвищує організаційну резильєнтність, перетворюючи адаптивне управління зайнятістю на стратегічну відповідь дефіциту людського капіталу в умовах глобальної конкуренції.

У сучасній парадигмі глобального економічного розвитку роль нематеріальних активів трансформується у визначальний детермінант зміцнення конкурентних переваг міжнародних корпорацій. В умовах інтелектуалізації бізнес-процесів стратегічна суб'єктність компаній дедалі більше залежить від капіталізації таких складників, як унікальна організаційна культура, сукупні корпоративні знання, специфічні таланти та професійний досвід персоналу. Поряд із об'єктами інтелектуальної власності — брендами, ліцензіями та патентами — критичного значення набувають цифрові активи, зокрема бази даних і програмні продукти, що забезпечують технологічну першість компанії. Вагомим складником ринкової вартості стає також реляційний капітал, який охоплює розгалужену систему стійких зв'язків із клієнтами, постачальниками та стратегічними партнерами.

Ефективність функціонування міжнародних структур у поточному середовищі безпосередньо корелює з їхньою здатністю до швидкої адаптації в умовах перманентних трансформаційних змін. Це зумовлює необхідність впровадження вискоелективних гнучких підходів до управління, які дозволяють підтримувати динамічну рівновагу між глобальною інтеграцією бізнес-стандартів та локалізацією операційної діяльності в межах конкретних національних ринків. Здатність забезпечити такий баланс, враховуючи регіональну специфіку без втрати цілісності корпоративної стратегії, постає фундаментальною умовою забезпечення життєздатності та сталого зростання міжнародного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Взаємодія між материнською структурою та її іноземними підрозділами характеризується багатоаспектністю управлінських рішень, що зумовлює необхідність впровадження гнучких моделей координації залежно від специфіки розбіжностей. У зв'язку з цим, транснаціональні корпорації часто імплементують уніфіковану HR-стратегію, яка базується на чіткій диференціації управлінських ролей у межах єдиної ієрархічної системи.

Така архітектура передбачає залучення локальних HR-фахівців, функціональне призначення яких полягає в оперативному реагуванні на специфічні чинники місцевого середовища та забезпеченні адаптивності HR-політики до національних особливостей. Паралельно з локальним рівнем управління стратегічна цілісність компанії підтримується діяльністю міжнародних HR-фахівців, на яких покладається відповідальність за досягнення глобальної ефективності та системну інтеграцію розрізаних локальних підходів у цілісну корпоративну мережу. Важливим складником цієї



структури є функціональні HR-фахівці, чия діяльність зосереджена на забезпеченні безперервного трансферу знань та стратегічному розвитку людського капіталу в масштабах усієї корпорації [14]. Подібний розподіл відповідальності знаходить безпосереднє відображення в організаційній архітектурі HR-служб міжнародних компаній, формуючи багаторівневу ієрархію управління, що дозволяє гармонізувати вимоги глобальної стандартизації з потребами локальної адаптації.

Функціонування суб'єктів міжнародного бізнесу супроводжується подоланням комплексу багатоаспектних викликів, серед яких особливого значення набуває диференціація національних законодавчих систем у сфері трудових відносин. Ефективність управління в транснаціональному контексті безпосередньо залежить від здатності інтегрувати глобальні стратегії з локальними культурними специфіками, що потребує нівелювання комунікаційних бар'єрів між представниками різних етнонаціональних груп.

За таких умов HR-стратегія розглядається як багатовекторна система, що функціонує в межах подвійної спрямованості для забезпечення синергії між внутрішніми ресурсами та зовнішнім позиціонуванням компанії. У внутрішньому середовищі вона детермінує процеси оптимального формування, розвитку та раціонального використання трудового потенціалу, орієнтуючись на максимізацію продуктивності та професійну самореалізацію кожного суб'єкта трудових відносин. Одночасно із цим зовнішня орієнтація стратегії фокусується на розбудові та капіталізації привабливого бренду роботодавця (employer branding), що постає критичним інструментом у конкурентній боротьбі за висококваліфікований кадровий актив на відкритому ринку праці.

Фундаментальною умовою ефективності стратегічного управління HR є повна інтеграція HR-стратегії в загальну корпоративну архітектуру компанії, що передбачає її глибоку кореляцію із глобальними стратегічними цілями та місією компанії. Такий підхід перетворює управління HR на стратегічний актив, де кожне управлінське рішення у сфері HR безпосередньо працює на підвищення ринкової вартості бізнесу та забезпечення його довгострокової стійкості.

У праці [15] окреслено типи HR-стратегій міжнародних компаній. Серед них — домінуюча HR-стратегія (запровадження та адаптація управлінського стилю материнської або головної компанії у закордонних філіях і підрозділах); HR-стратегія адаптації (акомодація до локальних умов); HR-стратегія нейтрального стилю керівництва (застосовується в країнах із близькими культурними особливостями); глобальна HR-стратегія (інтеграція різних стилів управління HR); експортна HR-стратегія (передача та впровадження найефективніших HR-практик, що були успішно перевірені в материнській компанії); інтеграційна HR-стратегія (запозичення та впровадження найкращих HR-практик, незалежно від країни чи компанії, де вони були розроблені).

Серед глобалізаційних HR-стратегій, що зіставляються із сучасними актуальними трендами бізнес-середовища та управління HR, [16] виділяють стратегію адаптації роботи персоналу до умов застосування штучного



інтелекту в бізнес-процесах, стратегію підготовки кадрів через навчання та перекваліфікацію працівників, стратегію забезпечення вікової, гендерної та культурної різноманітності, стратегію рекрутменту, стратегію оптимізації форм зайнятості, стратегію формування лояльності й приналежності, стратегію зміцнення бренду компанії роботодавця на ринку праці стратегію матеріального стимулювання працівників, стратегію антикрихтості для розвитку гнучкості та довготривалої залученості.

Для національної економіки України процеси транснаціоналізації детермінують суттєву інтенсифікацію можливостей інтеграції людського капіталу в глобальні виробничі ланцюги. На прикладі українського ІТ-сектору спостерігається майже стовідсоткова адаптація до дистанційної моделі функціонування [17]. Така висока міра віртуалізації трудових відносин стала ключовим фактором стійкості галузі в умовах воєнного стану, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та стабільність експортної виручки.

Ефективність обраної моделі підтверджується результатами досліджень Sequoia Atlas, згідно з якими близько 85 % українських розробників змогли зберегти повне робоче навантаження, незважаючи на критичні виклики безпекового характеру [18]. Цей феномен свідчить про високу адаптивну здатність українських інтелектуальних ресурсів до екстремальних умов та підкреслює переваги детериторіалізованої праці, яка дозволяє мінімізувати залежність від локальних інфраструктурних ризиків.

Зазначена тенденція детермінує формування специфічного соціально-професійного прошарку — «віртуальних експатів», які представляють висококваліфікованих фахівців, інтегрованих у глобальні бізнес-екосистеми без фізичної зміни місця проживання. Це явище дозволяє зберігати інтелектуальний капітал у національному економічному просторі, одночасно забезпечуючи його капіталізацію на світовому рівні через транскордонні канали цифрової взаємодії. Водночас масштабування моделей віддаленої праці актуалізує низку специфічних HR-викликів, серед яких найбільш критичними є поступове зниження рівня психологічної залученості персоналу, зростання ризиків професійного вигорання внаслідок розмивання меж між робочим та особистим часом, руйнування ціннісної основи корпоративної культури.

У відповідь на ці деструктивні чинники традиційне управління HR зазнає глибокої трансформації, зміщуючись у площину цифрового HR-інжинірингу. Цей підхід передбачає перехід до системного управління HR на основі предиктивних аналітичних інструментів, що дозволяють здійснювати моніторинг стану працівників у режимі реального часу. Важливими елементами такої стратегії стають гейміфікація робочих процесів для підтримки мотивації, інноваційні формати онлайн-взаємодії для зміцнення командної єдності, впровадження комплексних систем моніторингу well-being, орієнтованих на збереження ментального здоров'я та високої продуктивності фахівців у віртуалізованому середовищі.

Глобалізація ринку праці для України на сучасному етапі трансформувалася із зовнішнього виклику на стратегічний інструмент інтеграції національного господарства у світову економічну систему через механізми



капіталізації людського потенціалу. В умовах екстремальних викликів, зумовлених повномасштабною війною, релокацією виробничих потужностей та масштабними міграційними процесами, спостерігається кристалізація принципово нової архітектури зайнятості. У цій структурі дистанційна праця, міжнародний рекрутинг та експорт наукомістких послуг виступають фундаментальними чинниками забезпечення економічної стійкості держави.

Така модель дистанційної присутності на світовому ринку праці сприяє збереженню інтелектуального ядра нації, одночасно стимулюючи приплив іноземних інвестицій у формі оплати високотехнологічних послуг та трансферу передових управлінських компетенцій. Віртуалізація трудових відносин мінімізує фізичні бар'єри та інфраструктурні ризики, перетворюючи людський капітал на найбільш мобільний та адаптивний ресурс відновлення.

Сучасна архітектура глобалізованого ринку праці базується на декількох ключових моделях, кожна з яких здійснює детермінантний вплив на трансформацію HR-систем, зміщуючи акценти з локального адміністрування на транскордонний інжиніринг людського капіталу (табл. 1) [19].

Таблиця 1

**Ключові моделі глобалізованого ринку праці  
та їхній вплив на HR-системи**

| Модель              | Сутність   | Переваги для компаній                           | Виклики для HR-менеджменту                   |
|---------------------|--|---|--|
| Remote work         | Віддалене виконання роботи без географічних обмежень | Зменшення витрат, доступ до глобальних талантів | Контроль, залученість, корпоративна культура |
| Hybrid work         | Комбінація дистанційної та офісної роботи            | Баланс ефективності та гнучкості                | Підтримка комунікації та лідерства           |
| Global recruiting   | Пошук кадрів у різних країнах                        | Розширення ринку праці                          | Ризик культурних бар'єрів                    |
| Outsourcing talents | Передача функцій зовнішнім фахівцям                  | Оптимізація ресурсів, швидкість масштабування   | Залежність від підрядників                   |
| Digital nomadism    | Мобільна робота через онлайн-платформи               | Глобальна конкуренція і гнучкість               | Відсутність стабільності, юридичні ризики    |

Водночас зазначена трансформація актуалізувала глибинні структурні дисбаланси українського ринку праці, що виражаються у критичній невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили. У ключових секторах економіки, будівництві, промисловості, транспорті, медицині, агросекторі, енергетиці, спостерігається інтенсифікація хронічного дефіциту кадрів, зумовлена кумулятивним ефектом демографічного спаду та масштабних міграційних процесів. В умовах воєнного стану та масової релокації компаній внутрішній ринок праці демонструє низьку адаптивну здатність:



темпи формування кадрового резерву суттєво відстають від динаміки виникнення нових вакансій у критично важливих галузях. Така ситуація змушує компанії функціонувати в режимі постійного кадрового голоду, що стає фундаментальним бар'єром для сталого економічного відновлення.

Криза людського капіталу детермінує радикальну зміну ролі HR-підрозділів, перекладаючи на них додаткове стратегічне навантаження щодо подолання дефіциту кваліфікованих фахівців. Сучасне управління HR змушене відходити від традиційних методів найму, впроваджуючи агресивні стратегії залучення талантів, інноваційні програми прискореного розвитку компетенцій та комплексні системи утримання наявного кадрового складу. Пошук ефективних інструментів мінімізації «людського фактора» як ризику для безперервності бізнес-процесів стає ключовим завданням для виживання компаній. Зрештою, подолання встановлених дисбалансів потребує не лише зусиль корпоративного сектору, а й системного державного втручання через механізми професійної орієнтації, стимулювання внутрішньої мобільності та створення сприятливого середовища для збереження професійної еліти в межах національного економічного простору.

Позитивним аспектом глобалізації ринку праці постає системне підвищення конкурентоспроможності українських фахівців у міжнародному економічному просторі. Зазначена тенденція виступає потужним каталізатором становлення економіки знань (*knowledge economy*), оскільки сприяє посиленню суб'єктності України у світових ланцюгах створення доданої вартості та закладає фундамент для реалізації моделі Talent Export Model [11]. Ця модель передбачає стратегічний експорт інтелектуального капіталу через цифрові канали, що дозволяє капіталізувати національні компетенції без фізичної еміграції носіїв знань.

Водночас інтенсифікація глобалізаційних процесів актуалізує потребу в активній державній політиці щодо збереження та нарощування інтелектуального потенціалу. Критично важливим стає запровадження системних інституційних механізмів підтримки програм *reskilling* та *upskilling*, спрямованих на безперервне оновлення професійних профілів працівників відповідно до мінливих вимог світового ринку. Створення сприятливого середовища для професійної переорієнтації та підвищення кваліфікації є необхідною умовою для повноцінної інтеграції українських фахівців у глобальні цифрові екосистеми, що в довгостроковій перспективі гарантує стійкість національної економіки та її адаптивність до викликів Індустрії 5.0.

Реалізація окресленого інтелектуального потенціалу та зміцнення позицій держави у глобальному поділі праці потребує комплексного підходу до розбудови інфраструктури дистанційної зайнятості, модернізації освітніх траєкторій та впровадження дієвих інституційних механізмів стимулювання репатріації талантів. Стратегічне інвестування в людський капітал постає критичним детермінантом успішності післявоєнного відновлення національної економіки. При цьому фундаментальною умовою нівелювання міграційного відтоку є масштабне розширення сегмента висококваліфікованої зайнятості, що відповідає сучасним вимогам цифрової екосистеми.



У цьому контексті особливої ваги набуває синергія державних ініціатив, спрямованих на стимулювання підприємництва та цифрову освіту (зокрема проєктів eRobota, Diia.Education), із передовими корпоративними HR-практиками. Ефективна інтеграція національного ринку праці у світовий простір можлива лише за умови впровадження гнучких моделей зайнятості, масштабування інструментарію дистанційного рекрутингу та цілеспрямованого формування адаптивної цифрової корпоративної культури. Таке поєднання макроекономічного регулювання та мікрорівневого HR-інжинірингу дозволяє трансформувати виклики вимушеної міграції у стратегічну перевагу, де територіальна мобільність фахівців не послаблює, а навпаки, розширює межі присутності українського інтелектуального капіталу в глобальних ланцюгах доданої вартості. Зрештою, розбудова людиноцентричної системи управління ресурсами стає базовим чинником забезпечення стійкого інклюзивного зростання та підвищення технологічної суб'єктності країни на міжнародній арені.

У межах сучасних глобальних трансформацій стратегічне управління HR еволюціонує у фундаментальний складник забезпечення сталого розвитку міжнародного бізнесу, виступаючи критичним чинником життєздатності компаній у нестабільному ринковому середовищі. Формування та імплементація високоефективних глобальних HR-стратегій детермінують суттєве підвищення продуктивності через оптимізацію процесів використання інтелектуального капіталу та синхронізацію персональних цілей працівників із загальнокорпоративними векторами зростання. Такий підхід стимулює інтенсивний розвиток інноваційного потенціалу компаній, оскільки створює сприятливі умови для трансферу знань, когнітивного різноманіття та безперервного вдосконалення професійних компетенцій у межах транскордонних команд.

Завдяки стратегічній орієнтації HR-управління на довгострокову перспективу міжнародні компанії отримують можливість зміцнювати власні конкурентні позиції на світовому ринку, перетворюючи людський ресурс на унікальну нематеріальну перевагу. Синергія технологічної автоматизації HR-процесів та людиноцентричного управління дозволяє компаніям не лише оперативно адаптуватися до глобальних викликів, а й виступати активними архітекторами нових стандартів ефективності. Інтеграція HR-стратегій у загальну модель сталого розвитку забезпечує гармонійне поєднання економічної результативності з соціальною відповідальністю, що стає запорукою стратегічного лідерства у глобалізованому цифровому просторі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Концептуальні засади формування HR-стратегії в умовах функціонування глобального ринку праці визначаються специфічними характеристиками суб'єктів взаємодії та підвищеною динамічністю зовнішнього середовища. Транснаціоналізація бізнесу суттєво змінює підходи до управління HR та зумовлює необхідність формування глобальних HR-стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність компаній у міжнародному середовищі. Сучасні компанії дедалі більше орієнтуються на інтеграцію єдиних корпоративних



стандартів управління HR із урахуванням соціокультурних, економічних і правових особливостей країн присутності. Це сприяє підвищенню ефективності HR-політики, забезпеченню організаційної гнучкості та посиленню здатності компаній адаптуватися до глобальних викликів.

Ключовими напрямками формування глобальних HR-стратегій є розвиток міжнародної кадрової мобільності, управління талантами, цифровізація HR-процесів, підтримка різноманіття персоналу та створення ефективних систем міжкультурної комунікації. Водночас результативність таких стратегій значною мірою залежить від здатності компаній поєднувати стратегічне управління з адаптацією HR-практик до локальних умов функціонування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням механізмів адаптації систем управління HR до динамічних змін міжнародного економічного середовища. Особливої актуальності набуває дослідження впливу цифрової трансформації, автоматизації HR-процесів та використання технологій штучного інтелекту на ефективність управління HR у транснаціональних компаніях.

Наукового обґрунтування потребують питання формування моделей міжкультурної взаємодії, розвитку глобального лідерства, управління поколіннєвим різноманіттям персоналу та забезпечення кадрової стійкості в умовах нестабільності світового ринку праці.

Окрему увагу доцільно приділити вивченню можливостей застосування міжнародного досвіду формування HR-стратегій у процесах післявоєнного відновлення економіки України, розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності українських компаній у глобалізованому економічному просторі.

#### Список використаних джерел

1. 2025 World Investment Report. International investment in the digital economy. United Nations, 2025. ISBN: 978-92-1-003558-3. *UNCTAD*. URL: <https://t.ly/QcS9Z>.
2. World Economic Situation and Prospects 2026. *UNCTAD*. URL: <https://t.ly/l5OII>.
3. Гапак Р. М., Цалан М. І. Виклики та можливості транснаціоналізації бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 52. С. 38–43. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-5>.
4. Ведерніков М. Д., Комар Т. В., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В. Стратегічне управління HR на засадах імплементації концепції адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації. *Інноваційна економіка*. 2026. № 1. С. 111–125. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1.11>.
5. The Future of Jobs Report 2025 (07.01.2025). *World Economic Forum*. URL: <https://t.ly/7tyPQ>.
6. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. *OECD*. URL: [https://t.ly/P\\_1fs](https://t.ly/P_1fs).
7. McKinsey Global Institute. The Future of Work after COVID-19. *McKinsey*. URL: <https://t.ly/nZNEp>.



8. PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025. Rewiring the future of work (12.11.2025). PwC. URL: <https://t.ly/vv5tX>.
9. Кошонько О. В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Горбачук О. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 68. С. 112–120. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>.
10. 60 Remote Work Statistics And Trends 2026 (05.08.2025). *HR Stacks LLP*. URL: <https://t.ly/b8h9S>.
11. Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT: Research for 2024. *IT Ukraine Association*. URL: <https://t.ly/AL1x1>.
12. Global Talent Trends (October 2024). *LinkedIn*. URL: <https://t.ly/oII20>.
13. Vedernikov M., Chernushkina O., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Mantur-Chubata O., Horbatiuk O. Conceptual Approaches of the Formation of a New Paradigm for Rating the Competitiveness of Business Structures. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, № 59. P. 420-431. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4419>.
14. Приятельчук О. А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1 (24). С. 31–37. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-5>.
15. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 65–69. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-11>.
16. Стойко М. Стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації та характеристика HR-субстратегій компаній. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96, № 5. С. 170–181. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.05.170](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.170).
17. Taher A. How has the war in Ukraine affected the ability of companies and employees to work remotely? (24.02.2023) URL: <https://t.ly/2XXI>.
18. Ukrainian Talent Proves Resilient. *Sequoia Capital*. URL: <https://t.ly/1eHsH>.
19. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Кропивницький Б. В. Глобалізація ринку праці: нові моделі віддаленої роботи, міжнародного рекрутингу та аутсорсингу талантів. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті* : зб. тез доп. V Міжн. наук.-практ. конф. (13–14 листопада 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 29–33.

**Mykhailo VEDERNIKOV, Oksana CHERNUSHKINA,  
Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK, Oleksandr HORBATIUK**  
(*Khmelnytskyi National University*)

### **Formation of Global HR Strategies in the Conditions of Transnationalisation of Business**

*The article explores the theoretical and practical aspects of the formation of global HR strategies in the context of business transnationalisation. The concept of transnationalisation as a defining characteristic of the current stage of globalisation development is explored, and current trends in the transnationalisation of the world*



*economy are highlighted. It is noted that the main challenges of business transnationalisation include differences in the legal and regulatory environment of different countries, the complexity of managing and coordinating international activities, financial and political risks, increased competition in local markets, difficulties in logistical support, the need to adapt business models to local conditions, data protection, compliance with ethical norms and ensuring corporate social responsibility. The impact of globalisation processes on the transformation of HR management systems, on changing approaches to HR policy, and on strengthening the role of human capital in ensuring the competitiveness of companies in international markets is substantiated. The main factors influencing the formation of global HR strategies are identified, in particular, the digitalisation of the economy, international employee mobility, intercultural interaction, the development of talent management, and the need to adapt HR practices to the local operating conditions of international companies. Global HR strategies are systematised in the context of business transnationalisation, which contributes to a deeper understanding of the tools for ensuring the company's competitive advantages in the conditions of a modern, integrated and high-tech economic space. Modern approaches to strategic HR management in the international business environment are characterised, and the features of combining global standardisation of HR processes with local adaptation of personnel decisions are revealed. This necessitates the need to demonstrate a high level of flexibility and the ability to adapt to the socio-cultural, legal and economic specifics of different labour markets. It is emphasised that at the present stage, the globalisation of the labour market for Ukraine has become an important tool for integration into the world economy through the development of human potential. In the conditions of war, business relocation and large-scale migration, a new employment model is being formed, in which remote work, international recruitment and export of intellectual services play a key role, which are fundamental factors in ensuring the economic stability of the state. In conclusion, it is noted that strategic HR management is becoming a key tool for ensuring the stability and competitiveness of international business. The implementation of global HR strategies allows for optimising the use of intellectual capital and synchronising the interests of personnel with corporate goals. The need for further improvement of strategic HR management mechanisms in the context of dynamic changes in the global labour market and increased international competition was noted.*

**Keywords:** *HR strategy, strategic HR management, business transnationalisation, globalisation, global HR strategy, transnational corporations.*

Надійшла до редакції 22.04.2025

Прийнята до друку 19.05.2026

Опублікована онлайн 22.05.2026

Опублікована 31.05.2026

### **Декларації**

**Внесок авторів.** Авторами спільно сформовано концепцію дослідження (формування ідеї, постановка проблеми), загальні висновки та рекомендації за результатами дослідження. Так, автори спільно (без роздільного авторства) напрацювали актуальні проблемні питання у сфері формування глобальних HR-стратегій в умовах транснаціоналізації бізнесу та пропозиції щодо їх вирішення. Загальне наукове керівництво дослідженням та адміністрування проекту здійснював М. Ведерніков. Внеском О. Чернушкіної в дослідження є методологія (визначення підходів, методів аналізу тощо), аналіз та інтерпретація отриманих результатів дослідження. О. Чернушкіною обґрунтовано вплив глобалізаційних процесів на трансформацію систем управління HR, систематизовано глобальні HR-стратегії в умовах трансна-



ціоналізації бізнесу. Л. Волянська-Савчук дослідила вплив глобалізаційних процесів на формування ринку праці України та на цій основі обґрунтувала фундаментальні чинники забезпечення економічної стійкості держави. О. Горбатюк сформував джерельну базу дослідження, здійснив критичний аналіз бібліографії, обґрунтував теоретичні та практичні аспекти транснаціоналізації бізнесу, виділив актуальні тренди транснаціоналізації світової економіки. М. Ведерніков здійснював кінцеве наукове редагування тексту. Л. Волянська-Савчук відповідає за стилістичну єдність та взаємоузгодженість всіх фрагментів тексту, остаточно узгоджене та виважене формулювання всіх основних категорій.

*Фінансування.* Дослідження виконано без зовнішнього фінансування у рамках теми «Застосування інноваційних HR-технологій в системі бізнес-інжинірингу підприємства ТОВ «Альпмонтаж»» (номер держреєстрації № 0124U004052), що виконується у Хмельницькому національному університеті.

*Конфлікт інтересів.* Конфлікт інтересів у авторів відсутній.

*Використання штучного інтелекту.* У процесі підготовки статті автори застосовували інструменти штучного інтелекту (ChatGPT) з метою стилістичного редагування тексту. При цьому автори підтверджують самостійність виконання дослідження, формування аргументації та висновків, несуть повну відповідальність за зміст статті.