

УДК 338.984

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-35>**Стойко М.М.**аспірант кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3583-5628>

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Стаття присвячена дослідженню трансформації стратегій управління персоналом (HR-стратегій) під впливом процесів глобалізації та динамічних змін на світовому ринку праці. Метою публікації є виокремлення груп факторів, що визначають стратегічне управління персоналом у сучасних умовах, та розробка класифікації HR-стратегій, яка базується на найбільш актуальних трендах глобального ринку праці. У роботі використано такі методи дослідження, як аналіз та синтез, систематизація, порівняльний аналіз, метод кейс-стаді (для ілюстрації теоретичних положень на прикладі діяльності провідних міжнародних та вітчизняних компаній). Ідентифіковано систему глобальних чинників, що визначають стан глобального ринку праці, обґрунтовано авторську класифікацію HR-стратегій за сімома ключовими ознаками. Зроблено висновок, що в умовах глобалізації стратегічний підхід зміщується від простого найму до капіталізації знань та управління талантами як головним стратегічним активом. Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці варіантів стратегій управління персоналом в умовах глобалізації ринку праці, які можуть бути використані HR-менеджерами компаній.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, тренди глобального ринку праці, інвестування в персонал, фактори формування стратегій управління персоналом.

Stoiko Mykola

Lviv Polytechnic National University

PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND THEIR CLASSIFICATION

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation of human resources management strategies (HR strategies) under the influence of globalization processes and dynamic changes in the global labor market. The purpose of the publication is to identify groups of factors that determine strategic personnel management in modern conditions and to develop a classification of HR strategies based on the most relevant trends in the global labor market. The work uses a combination of general scientific and special methods: analysis and synthesis, systematization method, comparative analysis, case study method to illustrate theoretical provisions using the example of the activities of leading international and domestic companies. The article identifies a system of global factors, such as technological progress, knowledge obsolescence, the struggle for talent, and changing employee values. The author's classification of HR strategies according to seven key characteristics is substantiated. In particular, by type of business strategy, cost optimization strategies (Walmart case) and active investment strategies (Netflix case) were identified; by culture level, technocratic and value-oriented strategies (SoftServe case). Particular attention is paid to strategies arising from the social responsibility of business: Wellbeing (corporate well-being), DEI (diversity, equality and inclusion) and Sustainable HRM (sustainable management). The features of personnel training and development strategies are revealed using the example of McDonald's. The response to demographic changes through multigenerational strategies and mentoring is separately highlighted (the experience of the agricultural holdings Astarta and MHP). It is concluded that in the context of globalization, the strategic approach is shifting from simple recruitment to knowledge capitalization and talent management as a key strategic asset. The practical significance of the research results lies in the development of options for personnel management strategies in the context of the globalization of the labor market, which can be used by HR managers of companies.

Keywords: HR strategy, global labor market trends, investing in personnel, factors shaping HR strategy.

Постановка проблеми. Звіт Академії інновацій у сфері управління персоналом (AIHR – Academy to Innovate HR, Нідерланди) про HR-тренди майбутнього починається зі слів Волта Дісней: «Часи та умови змінюються так швидко, що ми повинні постійно зосереджувати свою мету на майбутньому» [10]. Це можна вважати квінтесенцією стратегічного управління: формулювати мету, виходячи з вимог завтрашнього дня. Уміння працювати з майбутнім свідчить про певний рівень зрілості управлінської команди.

Сучасний світ характеризується складністю, невизначеністю і мінливістю. Це актуалізує стратегічний підхід не лише до управління компаніями, а й до його

функціональних напрямів, серед яких – управління персоналом. Саме персонал сьогодні є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу. Чим більша компанія, чим ширша географія її діяльності, тим складнішими є питання управління персоналом. І саме стратегічний підхід перетворює HRM з допоміжної сервісної функції на ключовий фактор конкурентоспроможності. Для міжнародних компаній, що працюють у висококонкурентному та динамічному середовищі, це вже не вибір, а умова виживання.

Враховуючи важливість стратегічного бачення залучення, використання і розвитку персоналу, актуальним є здійснення класифікації HR-стратегій та



обґрунтування окремих їх видів, виходячи з тих тенденцій, що мають місце на глобальному ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В останні роки, з часу пандемії Covid-19, з'являється все більше праць, присвячених формуванню стратегій управління персоналом. Серед них виокремимо наступні. Горбачова І. досліджувала трансформацію стратегій управління персоналом під впливом пандемії, вона визначила зміст HR-менеджменту як відкритої системи з акцентом на формування привабливого бренду роботодавця, описала сучасні підходи до формування HR-стратегій, механізми застосування цифрових платформ та систем [2]. Довбня С. і Письменна О. у своїй праці [3] дослідили наукові підходи до позиціонування кадрової стратегії у стратегічному наборі підприємства. Вони дійшли висновку, що кадрова стратегія є забезпечуючою щодо загальнокорпоративної стратегії та найбільш дієвою для підприємств України є концепція стратегічної субординації, оскільки найбільше відповідає ступеню зрілості корпоративної культури. Також науковці запропонували класифікацію кадрових стратегій, яка, на їх думку, надає найбільш повне розуміння їх сутності та формує підґрунтя для розробки стратегічних кадрових альтернатив.

Дослідженню особливостей застосування різних типів стратегій управління персоналом підприємства присвячена праця Наумової О., яка, серед іншого, охарактеризувала такі підходи, як споживацький, партнерський та ідентифікаційний [5]. Петрова І. у навчальному посібнику комплексно виклала стратегічний підхід в управлінні персоналом, зокрема окреслила види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами. Загалом як основу стратегії розвитку організації науковець визначає компетенції персоналу [6].

Однак класифікацію кадрових стратегій з огляду на формування глобального ринку праці і об'єктивних тенденцій його розвитку, не зроблено.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Метою публікації є виокремлення груп факторів, які впливають на стратегічне управління персоналом та здійснення класифікації HR-стратегій компаній, в основу якої покладено орієнтацію на найбільш актуальні тренди, що мають місце на сучасному глобальному ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз наукової літератури дає підставу розглядати поняття «кадрова стратегія», «стратегія управління персоналом» і «HR-стратегія» як синонімічні. Так, Довбня С.Б., Письменна О.О. використовують термін «кадрова стратегія» і пропонують розуміти під нею узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту [3]. Стратегія управління персоналом (людськими ресурсами) – це сукупність основних цілей і засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та її людського потенціалу [6 с. 87]. У наведених та інших визначеннях простежується орієнтація на довгострокову пер-

спективу, вихідним пунктом виступають місія і цілі організації, HR-стратегія розглядається як забезпечуюча щодо її загальної стратегії.

Стратегія управління персоналом формується під впливом системи чинників, серед яких компанія обирає пріоритетні для себе, виходячи із загальної стратегії та ролі персоналу в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Особливістю компаній, які діють на світовому ринку праці, тобто мають можливість залучати працівників без огляду на національні кордони, важливими є об'єктивні глобальні фактори, які визначають не стільки стан цього ринку, скільки вектор його зміни. У зв'язку з цим важливим є розуміння тенденцій розвитку ринку праці, які зумовлюють його динамічність та трансформації. Ці фактори формують певні тренди – стійкі, тривалі та повторювані тенденції зміни основних параметрів взаємодії між роботодавцями та найманими працівниками, яка визначає напрям розвитку сфери зайнятості на певному етапі. Тренди розглядаються не як випадкові коливання, а як результат дії глибинних макроекономічних, технологічних та соціальних чинників, які мають місце на певному історичному етапі.

Для роботодавця розуміння трендів є критичним для розробки стратегії управління персоналом (HR-стратегії), залучення талантів та збереження конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі. Для працівника – це інструмент планування кар'єри, що дозволяє вчасно освоїти нові навички або змінити кваліфікацію, щоб не опинитися за межами актуального ринку праці. На рис. 1 нами узагальнено фактори, під впливом яких компанії формують стратегії управління персоналом в умовах міжнародного ринку праці.

Наведені фактори визначають у тій чи іншій мірі HR-стратегію конкретної компанії, причому чим більший її розмір і географія ділової присутності, тим більше значення мають глобальні фактори.

Перейдемо до окреслення видів стратегій управління персоналом в умовах глобалізації ринку праці.

Зауважимо, що чимало науковців у своїх працях узагальнювали існуючі підходи до класифікації кадрових стратегій, пропонували власні підходи до виокремлення видів стратегій. Серед них – Довбня С.Б., Письменна О.О., які розширили склад класифікаційних ознак кадрової стратегії та обґрунтували види стратегій (таблиця 1).

Петрова І.Л. узагальнила ряд існуючих підходів до класифікації стратегій та до основних ключових ознак, за якими класифікують стратегії управління персоналом, віднесла наступні: 1) спосіб ведення конкурентної боротьби або тип загальної конкурентної стратегії; 2) особливості життєвого циклу організації; 3) ставлення до інновацій; 4) місце управління персоналом у загальній системі управління організацією; 5) система цінностей і стиль керівництва, які визначають реальний або декларований характер стратегії управління персоналом; 6) рівень кадрових технологій, який визначає формальний або неформальний тип стратегії управління персоналом; 7) ресурсна база стратегії; 8) механізм розроблення й формалізації стратегії; 9) визначальні умови зовнішнього середовища; 10) динаміка цільових настанов організації (стратегії розвитку, стратегії функціонування, стра-



Рис. 1. Фактори формування стратегії управління персоналом в умовах глобалізації ринку праці

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Класифікація кадрових стратегій (за Довбнею С.Б., Письменною О.О.) [3]

Класифікаційна ознака	Стратегічна кадрова альтернатива
В залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
В залежності від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання
В залежності від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована на формалізацію
За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

тегії скорочення); 11) ставлення до персоналу: споживацька, партнерська, ідентифікаційна; 12) число критеріїв класифікації (однокритеріальні, багатокритеріальні) [6, с. 80].

Ю. Лопатинський, В. Кифяк до стратегій HR-управління, які організації можуть використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей, відносять наступні:

1. Традиційна стратегія управління персоналом.
2. Стратегія управління талантами.
3. Стратегія управління знаннями.
4. Стратегія управління ризиками та змінами.
5. Стратегія розвитку лідерства.
6. Стратегія роботи з полікультурними людськими ресурсами.
7. Стратегія уваги до здоров'я та благополуччя працівників.
8. Стратегія ефективного управління конфліктами.
9. Стратегія роботи з мотивації та задоволення працівників.

10. Стратегія розвитку економічного потенціалу [4].

Наведені підходи до виокремлення видів стратегій управління персоналом збагачують простір наукових досліджень, відображають універсальний підхід у сфері стратегічного управління. Ми пропонуємо класифікацію стратегій управління персоналом з огляду на функціонування глобального ринку праці. Його відмінними особливостями є те, що, по-перше, на ньому взаємодіють переважно великі компанії і особливу роль відіграють людські ресурси, готові до транскордонної трудової мобільності, і, по-друге, глобальний ринок праці особливо чутливий до існуючих глобальних тенденцій і трендів.

Враховання міжнародного контексту у функціонування ринку праці відображено Горбачовою І.В., яка кадрову стратегію компанії відносить до базових елементів її HR-менеджменту. HR-менеджмент вона визначає як систему стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю міжнародних колективів: культурною та психо-

логічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо [2]. У своїй праці Горбачова І.В. наводить типи кадрових стратегій міжнародних компаній. Серед них:

– домінуюча стратегія HR-менеджменту (переймання та імплементація стилю управління материнської або головної компанії в зарубіжні філії, підрозділи);

– стратегія адаптації HR-менеджменту (приспосовування до місцевих умов);

– стратегія нейтрального стилю керівництва (впроваджувалася в країнах із незначними культурними відмінностями);

– глобальна стратегія HR-менеджменту (поєднання різних стилів управління персоналом);

– експортна стратегія HR-менеджменту (трансфер найкращих практик HR, які пройшли ефективну апробацію в материнській компанії);

– інтеграційна стратегія HR-менеджменту (трансфер найкращих практик HR незалежно від місця їх розроблення).

Як бачимо, наведені види стратегій об'єднує ознака зв'язку стилю і практик HRM зарубіжних підрозділів із материнською компанією. На наш погляд, така класифікація є доволі вузькою. Відтак нижче наведемо власне бачення видів стратегій управління персоналом в умовах глобалізації ринку праці, які впливають із дії внутрішніх чи зовнішніх факторів.

1. *Генеральна (корпоративна) бізнес-стратегія*. М. Портер за способом досягнення конкурентних переваг виділив чотири загальні стратегії: стратегію оптимальних витрат, стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації і фокусування [11]. Відштовхуючись від цієї класифікації і від того, що HR-стратегія є забезпечуючою щодо загальнокорпоративної, а також, що рішення по персоналу пов'язані із витратами, доходимо наступного логічного висновку. Якщо компанія обирає стратегію лідерства за витратами, HR-стратегія фокусуватиметься на стимулюванні зростання продуктивності та оптимізації витрат, у тому числі й на персонал; якщо обирає стратегію інновацій – на стимулюванні креативності та гнучкості. Вибір між економією та інвестуванням визначає фундаментальний тип HR-стратегії. Ці два підходи часто описуються через дихотомію «людина як ресурс» (витрати) проти «людина як капітал» (інвестиції).

Як приклад наведемо компанії Walmart і Netflix. Якщо перший орієнтується на «мінімізацію витрат» і HR відповідно фокусується на жорсткому регламенті, автоматизації дешевої праці та суворому контролю продуктивності роботи співробітників, то другий прагне до інноваційного лідерства, що неможливо без лібералізації HRM.

Стратегія управління персоналом Walmart є класичним прикладом екстраполяції бізнес-стратегії «лідерство за витратами» на управління персоналом. Оскільки головна мета Walmart – забезпечити «щодня низькі ціни» для клієнтів, їхня HR-стратегія фокусується на максимальній операційній ефективності, стандартизації та оптимізації витрат на працю. Оскільки в компанії працює понад 2,1 мільйона людей, індивідуальний підхід до кожного неможливий. Одна з найсильніших сторін HR-стратегії – стратегія «просування зсереди» – близько 75% керівників магазинів Walmart починали свою кар'єру з касирів чи вантажників. Для компанії це економить кошти на пошуку дороговартісних топ-менеджерів на зовнішньому ринку та гарантує, що лідери знають бізнес «знизу», а для працівників – створює зрозумілий кар'єрний ліфт, що частково компенсує не найвищі зарплати в галузі.

Загальна корпоративна стратегія Netflix – «Інноваційне лідерство та швидка адаптивність», їхня HR-стратегія базується на принципі концентрації талантів. Компанія свідомо платить зарплати, вищі за середні на ринку, щоб залучати найкращих. Розглядає це не як витрати, а інвестиції в реалізацію стратегічної переваги.

Отже, компанії можуть використовувати стратегії економії на персоналі (з високою стандартизацією процесів) та протилежні їм стратегії, що базуються на збільшенні вкладень у персонал. Це управлінське рішення ґрунтується насамперед на тому, що лежить в основі конкурентоспроможності компанії – витрати основної діяльності чи інновації.

Таким чином, залежно від загальної корпоративної стратегії, яка орієнтується в основному на процес або на результат, залежить від операційної ефективності чи генерування і реалізації інноваційних ідей, HR-стратегії поділяються на:

- стратегія оптимізації витрат на персонал, за якої пріоритет має забезпечення операційної ефективності;
- стратегія активного інвестування в персонал (таблиця 2).

Таблиця 2

Порівняння стратегій управління персоналом з орієнтацією на економію і на інвестиції*

Ознака	HR-стратегія, орієнтована на економію на персоналі	HR-стратегія, орієнтована на інвестиції в персонал
Мета і основа конкурентоспроможності	Операційна ефективність та низька собівартість, нижчі ціни/тарифи порівняно з конкурентами	Якість продукції/послуг/проекту, генерування та реалізація інноваційних рішень, лояльність персоналу
Статус працівника	Ресурс	Стратегічний актив
Джерело персоналу	Зовнішній ринок праці	Внутрішній резерв, навчання і «вирощування» кадрів
Навчання персоналу	Мінімальне, обмежується інструктажем	Постійне навчання коштом компанії у різних формах
Оплата праці	Ринкова, або нижче ринкової, використання бонусів	Вище ринкової, акцент на стабільності, перспектива зростання

Джерело: сформовано автором

Зауважимо, що в сучасних умовах саме інновації є запорукою виживання і ефективного функціонування переважної більшості компаній. Поділяємо думку Наумової О., що підприємства, які стимулюють та активно інвестують у приріст знань, вдосконалення вмінь та навичок свого персоналу, краще адаптуються до змін у мінливому оточуючому середовищі та ефективно використовують кадровий потенціал на користь реалізації інноваційної політики підприємства [5].

2. *Організаційна (корпоративна) культура та цінності.* Компанії з сильною корпоративною культурою і цінностями використовують їх як фільтри, через які «пропускають» усі рішення щодо персоналу: від найму та навчання до системи оплати праці та звільнення. Таким компаніям важливо, щоб її працівники поділяли корпоративні цінності і де-факто дотримувалися їх. Проте є компанії, для яких це не має принципового значення, а пріоритетом є виключно фахові якості претендента. Варто зауважити, що на даний час переважна більшість міжнародних і просто великих компаній надають перевагу саме першому підходу, який перетворився на вимогу цивілізованого глобального ринку.

Прикладом компанії з потужною корпоративною культурою, де цінності є фундаментом найму та роботи, є українська ІТ-компанія SoftServe. Компанія шукає не просто технічних фахівців, а однодумців, які поділяють їхні ключові цінності. SoftServe використовує багатоетапну систему відбору, де одним із найважливіших етапів є співбесіда на культурну відповідність, яка включає перевірку на токсичність, оцінку емоційного інтелекту, здатність до емпатії. Рекрутери шукають тих, хто готовий брати на себе відповідальність за результат і пропонувати покращення, а не просто чекати вказівок. SoftServe доводить, що коли працівники поділяють цінності компанії, управління персоналом трансформується з контролю у підтримку та партнерство, що є найвищим рівнем ефективності сучасного менеджменту. Згідно оприлюдненого SoftServe Звіту зі сталого розвитку за 2024-й рік, індекс задоволеності працівників компанією (eNPS) був на 16 балів вищим за середній по індустрії.

У той же час існують типи бізнесу та конкретні підприємства, які використовують прагматичну стратегію управління персоналом. У цій моделі головним є технічні навички (Hard Skills) та результат. Прикладом є традиційні великі промислові підприємства, як от Метінвест, ДТЕК, чи платформи-агрегатори (Bolt, Glovo). Хоча такі компанії, як правило, мають кодекси етики, їхня HR-стратегія де-факто базується на технократичному підході. Працівники використовують можливість підприємства для задоволення власних потреб, а підприємство, використовуючи працю найманих працівників, досягає власних цілей.

Отже, з точки зору важливості корпоративної культури та синхронізації цінностей компанії і її працівників, HR-стратегія може бути ціннісно орієнтованою або технократичною.

3. *Кон'юнктура на конкретному сегменті глобального ринку праці.* Як зазначають експерти, сьогодні глобальний ринок має особливість: не кандидат шукає роботу, а компанії конкурують за таланти. Це змушує керівництво переосмислювати HR-стратегії, ставати гнучкішими, інноваційнішими та привабливішими як

для зовнішніх, так і для внутрішніх клієнтів. Епоха, коли персонал сприймався як витратний ресурс, завершилася. Зараз співробітник – найцінніший актив бізнесу, і компанії готові на значні витрати і креативні рішення, щоб залучити цінного працівника.

Відповідно до вказаного критерію, формують HR-стратегію залучення і втримання талантів.

Якщо має місце конкуренція серед претендентів на вакантне робоче місце, що характерно для сегменту ринку праці з робочою силою низької кваліфікації, то компанія може використовувати компромісну HR-стратегію, яка передбачає узгодження інтересів роботодавця і працівника, яке визначається кон'юнктурою ринку праці на певний момент часу.

4. *Залежно від підходу до розвитку персоналу* компанії можуть формувати ряд стратегій, наприклад: стратегія навчання та розвитку персоналу, стратегія розвитку керівних кадрів, стратегія покращення цифрових компетенцій працівників тощо. Спільним у таких HR-стратегіях є готовність і можливість компанії інвестувати в підвищення потенціалу своїх працівників, формування їх лояльності до компанії.

В західних компаніях навчання всіх категорій персоналу, включно з CEO, перетворилося на частину їхньої корпоративної культури. Наприклад, система розвитку кадрів McDonald's різностороння і багатоврівнева. До неї входить Hamburger University (корпоративний навчальний центр підвищення кваліфікації персоналу). Завдяки різним форматам навчання (офлайн і онлайн) доступ до навчання є у всіх – від команди ресторану до гендиректора. Для новачків розроблено onboarding plan, який проходить кожен, здобувши доступ до онлайн-навчання. Один із найцікавіших інструментів – Stew Academy для персоналу, якому опановують всі процеси в ресторані. Фактично це симулятор різних процесів, де співробітник потрапляє у різні ситуації, які можуть трапитися в ресторані, навчаючись таким чином як hard skills, так і soft skills. Офісні співробітники також мають доступ до спеціалізованих програм, наприклад, Marketing Academy для менеджерів, які доєднуються до компанії ззовні або при підвищенні. Регулярно проводяться саміти, на які менеджери відправляють працівників для обміну досвідом із колегами з інших країн [8].

Цікавим є досвід Google. «Навчання в Google, як і в інших міжнародних компаніях, – дуже велика частина культури», – розповіла Ніна Левчук, топ-менеджерка Google, яка з квітня 2024-го очолює в цій корпорації кластер торговельних рішень для клієнтів у регіоні ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка). «Компанія частково компенсує навіть розвиток вашого хобі – ви можете піти на курс плетіння шкарпеток. І це не жарт! Фридайвінг, вейксерфінг. Це круто, адже лідери мають розвиватися різнобічно» [1].

Аналогічний підхід має місце в багатьох міжнародних компаніях.

Якщо компанія використовує бізнес-модель, яка не передбачає інвестування у «виращування» і «утримання» кадрів, то вона може використовувати трансакційну HR-стратегію (час і навички в обмін на гроші), просто «купувати» чи навіть брати в оренду потрібних фахівців. Останнє характерне для проектних команд або компаній, де потрібен швидкий результат. Також якщо робота проста і стандартизована, навчання не

дасть суттєвого приросту прибутку, тому воно економічно недоцільне.

Попри те, що є вибір між окресленими стратегіями, слід врахувати, що якщо компанія свідомо не інвестує в навчання і розвиток працівників, вона обирає шлях експлуатації наявного капіталу замість його капіталізації. Це може бути виграшною стратегією в короткій перспективі, але створює стратегічні ризики в умовах швидких технологічних змін.

5. *Реакція HRM на технологічні тренди.* Цифровізація, автоматизація, а особливо використання штучного інтелекту вимагають від HR-менеджерів акценту на постійному навчанні працівників, покращенні їх цифрових навичок. Вкрай важливо сформуванню у працівників розуміння ШІ не як загрози, а як інструменту покращення їхньої роботи та підвищення продуктивності. У зв'язку з цим компаніям важливо сформуванню *стратегію використання ШІ* та гармонізувати її не лише з операційними процесами, а й із навчанням співробітників. І у менеджерів, і в працівників повинна бути чітка візія свого місця і функціоналу в компанії в умовах розширення використання ШІ.

Оскільки технологічний розвиток передбачає також технічні й технологічні зміни у виробничих процесах, то доцільним видається розробляти стратегію використання персоналу в умовах автоматизації та роботизації

6. *Соціальна відповідальність бізнесу.* Доведено, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дає ряд переваг бізнесу – допомагає зменшити нефінансові ризики, розширює доступ до фінансування на вигідних умовах, полегшує вихід на міжнародні ринки. Невід'ємною складовою КСВ є створення гідних умов праці, забезпечення гендерної рівності, недискримінації, надання працівникам соціального пакету. Компанії в межах КСВ інтегрують міжнародні етичні стандарти (заборона дитячої праці, безпека праці, екологічність) у свою HR-політику. Також КСВ передбачає інклюзивність і толерантність, адже глобальні команди складаються з представників різних національностей, релігій та культур.

Компанії, які активно впроваджують КСВ повинні розробляти стратегію КСВ, або стратегію ESG, в яких невід'ємною частиною є розділ, присвячений працівникам як внутрішнім стейкхолдерам. У цьому розділі, як правило, звітуються про здійснені заходи щодо працівників, наводяться кількісні і якісні характеристики персоналу. Однак це не ситуативні чи спонтанні дії, а результат реалізації відповідної стратегії. До таких стратегій належать, наприклад, стратегія нематеріальної винагороди, стратегія Wellbeing (стратегія корпоративного благополуччя), стратегія DEI (Diversity, Equity, and Inclusion – Різноманітність, Рівність та Інклюзія), стратегія сталого управління персоналом (Sustainable HRM з акцентом на довгостроковість відносин та формування екологічного мислення), стратегія залучення та корпоративного волонтерства.

Так, Wellbeing сьогодні перетворився на стратегічний підхід до управління персоналом, який охоплює фізичне, ментальне, фінансове та соціальне здоров'я працівників. Він містить систему заходів, які допомагають працівникам почуватися здоровішими, щасливішими, продуктивнішими. Wellbeing може включати медичні огляди, консультації лікарів, психологічну підтримку, навчання управлінню персональними

фінансами, програми страхування тощо. Усе для того, щоб запобігти вигоранню працівників, підвищувати їх продуктивність, створити стимули попри заробітну плату. Його застосовують практично всі великі міжнародні компанії, серед яких Google, Microsoft, Deloitte. Подібна практика знаходить практичне застосування і в українських організаціях.

Як інвестиції в людський капітал трансформуються у стійкість і успіх бізнесу в цілому можна побачити на прикладі вітчизняного агрохолдингу МХП. МХП визнає людей своїм найціннішим ресурсом і активно інвестує в нього. Від професійного розвитку до турботи про здоров'я – стратегія охоплює всі аспекти життя працівників. Цей всебічний підхід дозволяє компанії утримувати лідерські позиції в галузі та залишатися одним із найпривабливіших роботодавців України. Як зазначила А. Громова, директорка департаменту стратегії і методології управління персоналом МХП, «Розвиток співробітників – не просто частина HR-стратегії, а ключовий елемент успіху всього МХП» [9].

Інший приклад – Schneider Electric, світовий лідер у наданні цифрових рішень управління електроенергією й автоматизації для забезпечення ефективності та сталого розвитку. «Різноманітність для нас означає створення таких умов, за яких працівник з України може досягти таких самих кар'єрних висот, як і співробітник із Іспанії чи Китаю», – запевнив старший віце-президент з роботи з персоналом Schneider Electric Мануель Санчес. Він висловив упевненість, що різноманітність та інклюзія – невід'ємна частина підвищення ефективності працівників і довгострокового розвитку будь-якої компанії [7].

7. *Демографічні зміни.* Старіння населення або вихід на ринок нових поколінь (наприклад, зумерів) з особливими ціннісними орієнтирами вимагає адаптації методів відбору, найму, мотивації, комунікації. Тому компаніям, для яких ці проблеми є актуальними, доцільно розробляти відповідні HR-стратегії, наприклад, мультигенераційну стратегію (створення робочого середовища, де ефективно взаємодіють декілько поколінь одночасно), стратегію вікової синергії, стратегію вікової інклюзивності, стратегію наступництва та менторства.

Прикладом врахування демографічних тенденцій є український агроромхолдинг «Астарта». Його менеджери визнають, що люди старшого віку – це цінний капітал для бізнесу та держави. Як говорить співзасновник та CEO компанії Віктор Іванчик, «Залучення працівників 60+ – це не просто соціальна ініціатива, а стратегічна необхідність. Вони передають унікальні знання, виступають менторами та наставниками для молодих фахівців, допомагають зберігати безперервність процесів і швидше адаптувати нові кадри. В Астарті ми бачимо, що мікс молодості та досвіду дає найкращі результати, а співпраця між поколіннями створює взаємну цінність».

В таблиці 3 узагальнено запропоновану класифікацію HR-стратегій.

Чому ми вважаємо, що наведені підходи в управлінні персоналом є саме стратегією, а не тактикою чи відповідними HR-політиками? Тому що, аналізуючи їх формування і реалізацію, ми бачимо ознаки стратегії:

- націлені на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії, досягнення її мети і цілей;

Таблиця 3

Класифікація і види стратегій управління персоналом в умовах глобального ринку праці*

Фактор формування стратегії	Можливі види стратегії
Генеральна (корпоративна) бізнес-стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія оптимізації (мінімізації) витрат на персонал, за якої пріоритет має забезпечення операційної ефективності; • стратегія з орієнтацією на значні інвестиції в персонал
Корпоративна культура та цінності	<ul style="list-style-type: none"> • технократична стратегія (управління, яке орієнтується на інструкції); • ціннісно орієнтована стратегія (управління, яке орієнтується на синхронізацію цінностей компанії і працівників)
Кон'юнктура на конкретному сегменті глобального ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> • HR-стратегія залучення і втримання талантів; • компромісна HR-стратегія
Підхід до розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія навчання та розвитку персоналу; • стратегія розвитку керівних кадрів; • стратегія покращення цифрових компетенцій працівників; • трансакційна HR-стратегія
Реакція HRM на технологічні тренди	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія використання ІІІ; • стратегія використання персоналу в умовах автоматизації та роботизації
Соціальна відповідальність бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія нематеріальної винагороди; • стратегія корпоративного благополуччя (стратегія Well-being), стратегія DEI (Diversity, Equity, and Inclusion – різноманітність, рівність та інклюзія); • стратегія сталого управління персоналом (Sustainable HRM з акцентом на довгостроковість трудових відносин та формування екологічного мислення у працівників); • стратегія залучення та корпоративного волонтерства
Демографічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> • мультигенераційна стратегія; • стратегія вікової синергії; • стратегія вікової інклюзивності; • стратегія наступництва та менторства

Джерело: авторська розробка

- охоплюють всю компанію або її великий бізнес-напрямок;
- орієнтовані на зовнішнє середовище, на актуальні існуючі й прогнозовані тенденції і тренди на ринку праці;
- рішення щодо реалізації тих чи інших заходів приймаються на рівні вищого керівництва компанії.

Наведені види стратегій управління персоналом різняться складністю. Так, стратегія залучення і втримання талантів може містити ряд субстратегій, тоді як стратегія наступництва і менторства – простіша і передбачає зрозумілі і конкретні дії. Однак всі HR-стратегії мають одне спрямування – забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Висновки. Сучасний ринок праці переживає глибокі трансформації під впливом системи факторів, які носять об'єктивний характер. Ці зміни мають враховуватися HR-менеджерами компаній при розробці стратегій управління персоналом, щоб залучити і утри-

мувати таланти. Ефективна стратегія управління персоналом – це результат балансування між внутрішніми цілями бізнесу (прибутковість, операційна ефективність) та зовнішніми викликами (технологічні інновації, потреба в постійному оновленні знань, соціальні очікування тощо). Основним факторами, які впливають на вибір HR-стратегії є тип загальнокорпоративної стратегії, цінності і корпоративна культура, підхід до розвитку персоналу, реакція HRM на технологічні тренди, рівень соціальної відповідальності бізнесу, врахування змін в демографічній структурі робочої сили, а також кон'юнктура на конкретному сегменті глобального ринку праці. Вибір на користь тієї чи іншої моделі залежить насамперед від того, наскільки компанія готова інвестувати в людський капітал як в основний фактор свого довгострокового зростання. Перспективи подальших досліджень здійснюватимуться в напрямі конкретизації видів стратегій управління персоналом, їх реалізації та контролю над ефективністю.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Від MBA до фрідайвінгу. Як і чому у Google навчають працівників, і навіть оплачують їм дивні курси... Електронне видання. NV. 3 вересня 2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/navchannya-u-google-nina-levchuk-pro-te-yak-kompaniya-oplachuye-riznomanitni-kursi-dlya-kar-yeri-ta-hobi-50541735.html> (дата звернення 05 січня 2026 р.)
2. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
3. Довбня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 162–174.
4. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
5. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61).
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
7. Різноманітність та інклюзія – це ДНК нашої компанії... Електронне видання. NV. 14 грудня 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/schneider-electric-yak-vidbuvayetsya-upravlinnya-personalom-u-velikiy-francuzkiy-kompaniji-50200340.html> (дата звернення 05 січня 2026 р.)

8. Секрети навчання та роботи у МакДональдз від топ-менеджерки цього фастфуду. Електронне видання. NV. 1 вересня 2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/makdonalds-2025-yuliya-badritdinova-pro-zarplatu-navchannya-principi-kompaniji-mozhливosti-y-kar-yeru-50541001.html> (дата звернення 05 січня 2026 р.)
9. Many Happy People: Як МХП інвестує у своїх працівників. 3 жовтня 2024 р. Електронне видання. NV. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/biznes-v-ukrajini-yak-pobuduvati-micnu-komandu-ta-investuvati-v-pracivnikiv-dosvid-mhp-50455193.html> (дата звернення 05 січня 2026 р.)
10. HR Trends Report 2025. Academy to Innovate HR. 29 p. URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2025.pdf (дата звернення 05 січня 2026 р.)
11. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors*. First Free Press Edition 1980. 658 p.

REFERENCES

1. Dovbnia, S. B., & Pysmenna, O. O. (2017). Kadrova stratehiia: suchasnyi zmist ta klasyfikatsiia yii vydiv [Personnel strategy: modern content and classification of its types]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii – Problems of economics and political economy*, (no 2), pp. 162–174.
2. Horbachova, I. V. (2021). HR-stratehii ta tekhnologii upravlinnia kompaniieiu v umovakh pandemii COVID-19 [HR-strategies and company management technologies in the context of the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (no 36), pp. 65–69.
3. Lopatynskiy, Yu., & Kyfiak, V. (2024). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Strategic human resource management: a training and methodical manual]. Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovich.
4. Naumova, O. O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Enterprise personnel management strategies]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Academic notes of KROK University*, no 1(61).
5. NV. (2021, December 14). *Riznomanitnist ta inkluziia – tse DNK nashoi kompanii* [Diversity and inclusion are the DNA of our company...]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/schneider-electric-yak-vidbuvayetsya-upravlinnya-personalom-u-velikiy-francuzkiy-kompaniji-50200340.html> (accessed January 05, 2026)
6. NV. (2024, October 3). *Many Happy People: Yak MKhP investuie u svoikh pratsivnykiv* [Many Happy People: How MHP invests in its employees]. Available at: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/biznes-v-ukrajini-yak-pobuduvati-micnu-komandu-ta-investuvati-v-pracivnikiv-dosvid-mhp-50455193.html> (accessed January 05, 2026)
7. NV. (2025, September 1). *Sekrety navchannia ta roboty u McDonaldz vid top-menedzherky toho fastfudu* [Secrets of training and work at McDonald's from the top manager of this fast food chain]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/makdonalds-2025-yuliya-badritdinova-pro-zarplatu-navchannya-principi-kompaniji-mozhливosti-y-kar-yeru-50541001.html> (accessed January 05, 2026)
8. NV. (2025, September 3). *Vid MBA do frydaivihu. Yak i chomu u Google navchaiut pratsivnykiv, i navit oplachuiut im dyvni kursy...* [From MBA to freediving. How and why Google trains employees and even pays for strange courses...]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/navchannya-u-google-nina-levchuk-pro-te-yak-kompaniya-oplachuye-riznomanitni-kursi-dlya-kar-yerita-hobi-50541735.html> (accessed January 05, 2026)
9. Petrova, I. L. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navch. posib.* [Strategic human resource management: a training manual]. KNEU.
10. HR Trends Report 2025. Academy to Innovate HR. 29 p. Available at: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2025.pdf (accessed January 05, 2026).
11. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Дата надходження статті: 10.01.2026

Дата прийняття статті: 29.01.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026