

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ В. СТІЛЕЦЬ

« _____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління персоналом у міжнародному бізнесі»

(за матеріалами Alphabet Inc.)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

освітня програма «Міжнародний бізнес»

ступеня бакалавр

Виконавець роботи Гуца Микита Миколайович

(підпис, дата)

Науковий керівник Флегантова Анна Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент Назаренко Станіслав Миколайович

Полтава 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом у міжнародному бізнесі....	7
1.1. Сучасні концепції управління персоналом у транснаціональних корпораціях.....	7
1.2. Вплив культурних, правових та економічних чинників на HR-політику в міжнародному бізнесі.....	19
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом у компанії Alphabet Inc. у міжнародному середовищі.....	34
2.1. Характеристика міжнародної діяльності Alphabet Inc. та особливості її організаційної структури.....	34
2.2. Практики управління персоналом в Alphabet Inc. у контексті міжнародного бізнесу: рекрутинг, мотивація, розвиток.....	44
Висновки до розділу 2.....	56
Розділ 3. Напрями вдосконалення управління персоналом у компанії Alphabet Inc. на глобальних ринках.....	58
3.1. Проблеми та виклики транснаціонального HR-менеджменту в Alphabet Inc.	58
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом в Alphabet Inc. в умовах глобалізації.....	69
Висновки до розділу 3.....	80
Висновки та рекомендації.....	83
Перелік інформаційних джерел.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної глобальної економіки, що характеризується посиленням конкуренції, стрімким технологічним розвитком, зокрема у сфері штучного інтелекту, та зростаючою складністю міжнародних операцій, ефективне управління персоналом набуває критичного значення для успіху транснаціональних корпорацій (ТНК). Людський капітал дедалі частіше розглядається як ключовий стратегічний ресурс, здатний забезпечити компанії довгострокову конкурентоспроможність та інноваційний потенціал на світовій арені. Особливо гостро ці питання постають перед такими технологічними гігантами, як Alphabet Inc., що функціонують на передньому краї інновацій та оперують у надзвичайно різноманітних культурних, правових та економічних ландшафтах. Актуальність теми дослідження посилюється низкою специфічних викликів, з якими стикається Alphabet Inc. у сфері управління персоналом на глобальному рівні. Всебічне дослідження системи управління персоналом в Alphabet Inc., виявлення її сильних та слабких сторін, а також розробка науково обґрунтованих напрямів її вдосконалення є не лише критично важливим для забезпечення сталого успіху та інноваційного лідерства самої компанії, але й надає цінні уроки для інших транснаціональних корпорацій та для розвитку теорії і практики міжнародного управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що теоретичним та практичним аспектам управління персоналом у транснаціональних корпораціях приділяється значна увага як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Фундаментальні засади міжнародного кадрового менеджменту, зокрема моделі стратегічної орієнтації ТНК, були закладені в працях таких дослідників, як Г. Перлмуттер (модель EPRG), а вплив національних культур на управлінські практики глибоко проаналізований Г. Хофстеде та його послідовниками. Значний внесок у розробку проблематики управління персоналом в умовах глобалізації зробили українські вчені, серед яких варто відзначити праці Л. Балабанової,

О. Сардак, О. Бебешко, К. Гюрджян, А. Колота, О. Герасименко, О. Лизунової та ін.

У науковій літературі широко висвітлюються сучасні концепції стратегічного управління людськими ресурсами в ТНК, такі як управління талантами, розвиток глобальних лідерів, управління різноманітністю, справедливістю та інклюзивністю, концепція досвіду співробітника, Agile HR та цифровізація HR-функцій. Досліджується також вплив глобалізаційних процесів та зовнішніх чинників – культурних, правових, економічних – на формування та реалізацію кадрової політики в міжнародному бізнесі. Ці теоретичні рамки забезпечують необхідний інструментарій для аналізу практичних HR-проблем Alphabet Inc.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання специфіки управління персоналом у провідних глобальних технологічних корпораціях, таких як Alphabet Inc., що характеризуються унікальною організаційною структурою, особливою інноваційною культурою та надзвичайно швидкими змінами, потребують подальшого глибокого аналізу та розробки практичних рекомендацій з урахуванням сучасних викликів. Недостатньо дослідженими залишаються питання ефективного управління персоналом в умовах розробки та впровадження технологій штучного інтелекту, а також управління великими масивами контрактного персоналу в глобальному контексті.

Метою дослідження є комплексний аналіз системи управління персоналом у міжнародному бізнесі на прикладі транснаціональної корпорації Alphabet Inc., виявлення специфічних проблем та викликів, з якими вона стикається, та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення її кадрової політики та практики в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні основи та сучасні концепції управління персоналом у міжнародному бізнесі для транснаціональних корпорацій;
- охарактеризувати вплив культурних, правових та економічних чинників на HR-політику в міжнародному бізнесі
- проаналізувати особливості міжнародної діяльності та організаційної

структури Alphabet Inc. та її вплив на систему управління персоналом;

- дослідити ключові практики управління персоналом в Alphabet Inc. у сферах рекрутингу, мотивації та розвитку в контексті міжнародного бізнесу;
- виявити основні проблеми та виклики транснаціонального HR-менеджменту, з якими стикається Alphabet Inc. на глобальних ринках;
- розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення управління персоналом у компанії Alphabet Inc. з метою підвищення його ефективності в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у міжнародному бізнесі транснаціональних корпорацій.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти функціонування й удосконалення системи управління персоналом у міжнародній діяльності компанії Alphabet Inc.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для дослідження концепцій управління персоналом та вивчення наукової літератури; системний підхід – для вивчення управління людськими ресурсами як складної, взаємопов'язаної системи; аналіз документів – для вивчення офіційних звітів, публікацій та внутрішніх матеріалів компанії Alphabet Inc.; кейс-стаді – для глибокого дослідження практики управління персоналом в Alphabet Inc.; порівняльний аналіз – для зіставлення HR-практик Alphabet Inc. з теоретичними моделями та практиками інших ТНК, а також для аналізу відмінностей у підходах до управління персоналом у різних географічних регіонах.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем міжнародного менеджменту та управління персоналом, офіційні фінансові звіти, щорічні звіти про різноманітність та інші публікації компанії Alphabet Inc., аналітичні матеріали провідних консалтингових агенцій (наприклад, Deloitte, McKinsey & Company), галузеві видання та статті у авторитетних бізнес-ЗМІ, що висвітлюють діяльність та

HR-практики Alphabet Inc., а також інформаційні ресурси мережі Інтернет, включаючи кар'єрні сайти компанії та дані спеціалізованих дослідницьких організацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Полтавського університету економіки і торгівлі за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає в комплексному аналізі сучасних практик управління персоналом глобальної технологічної корпорації Alphabet Inc., виявленні специфічних для неї викликів у міжнародному середовищі, зокрема пов'язаних з її унікальною організаційною структурою та інноваційною спрямованістю, та розробці конкретних, науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи HR-менеджменту з урахуванням впливу глобалізаційних процесів, необхідності культурної адаптації та стратегічних цілей компанії.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на XV Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності» (м. Львів, 29-30 травня 2025 року).

Публікації: Гуца М. М., Флегантова А. Л. Управління персоналом у міжнародному бізнесі. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Львів, 29-30 травня 2025 року. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 64–65 [7].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сучасні концепції управління персоналом у транснаціональних корпораціях

У сучасних умовах глобалізації ефективне управління персоналом (УП) у транснаціональних корпораціях (ТНК) набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити конкурентоспроможність компанії на міжнародному рівні. Зміни в організаційних структурах, цифровізація бізнес-процесів та зростання міжкультурної взаємодії стимулюють розвиток нових підходів до управління трудовими ресурсами, що враховують як глобальні тенденції, так і локальні особливості. У цьому контексті важливим є аналіз сучасних концепцій управління персоналом, які застосовуються транснаціональними компаніями з метою формування гнучких, інноваційно орієнтованих і культурно чутливих кадрових стратегій.

Трансформація ролі управління персоналом у транснаціональних корпораціях є невід'ємною частиною їхнього розвитку та адаптації до мінливого глобального середовища. Історично, функція управління персоналом в організаціях, включаючи ті, що згодом стали ТНК, еволюціонувала від переважно адміністративної та операційної ролі, зосередженої на кадровому діловодстві, наймі та розрахунку заробітної плати, до стратегічно інтегрованої функції – стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР). У рамках СУЛР HR-департамент перетворюється на повноцінного бізнес-партнера, який бере активну участь у формуванні та реалізації загальної стратегії компанії [107]. Ця трансформація особливо виразна в ТНК, де людський капітал розглядається як ключовий актив для досягнення глобальних

конкурентних переваг. Управління персоналом як інноваційна діяльність має здійснюватися на системній основі, охоплюючи комплекс взаємозалежних складових (рис. 1.1).

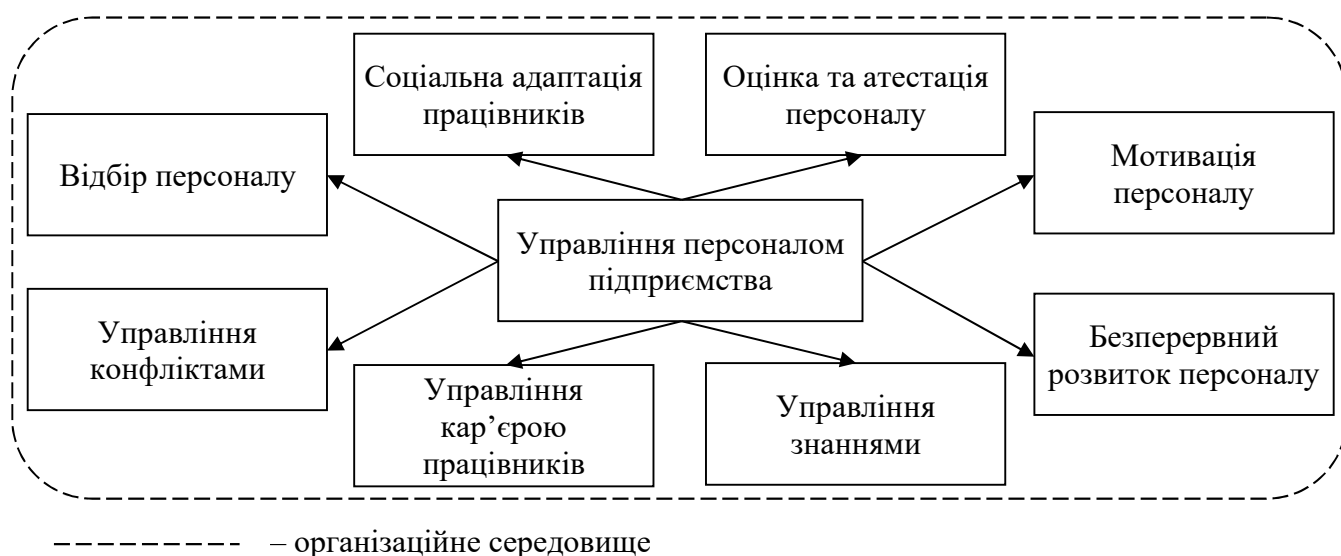


Рисунок 1.1 – Складові системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [6].

Процеси глобалізації та пов'язане з ними посилення міжнародної конкуренції виступили потужними каталізаторами цієї трансформації. Розширення ринків збуту та джерел ресурсів, що стало можливим завдяки глобалізації, одночасно призвело до загострення боротьби між компаніями за лідерські позиції. В таких умовах ТНК усвідомили, що для успішної діяльності на глобальних ринках їм необхідний висококваліфікований, мотивований, гнучкий та здатний до адаптації персонал. Традиційні, переважно реактивні підходи до управління персоналом, виявилися нездатними ефективно вирішувати ці складні завдання. Це, в свою чергу, зумовило нагальну потребу в інтеграції функції УП зі стратегічними цілями бізнесу, що й призвело до становлення та поширення концепції СУЛР, де HR-функція набуває проактивного характеру та орієнтується на створення довгострокової цінності для організації. Глобалізаційні процеси, такі як лібералізація ринків, зростання міжнародної мобільності капіталу, технологій та робочої сили, а також посилення економічної взаємозалежності держав, суттєво вплинули на формування сучасних концепцій УП в ТНК. Ці процеси, з одного боку, створюють нові можливості,

наприклад, доступ до глобального ринку талантів, а з іншого – породжують складні виклики, зокрема необхідність управління культурним розмаїттям персоналу, координації діяльності географічно розподілених підрозділів та адаптації до різних національних законодавств та бізнес-практик [32]. Діяльність ТНК у різноманітних культурних, правових та економічних середовищах сформувала запит на нові, специфічні компетенції у HR-фахівців. Зростає значущість таких навичок, як крос-культурний менеджмент, управління міжнародною мобільністю персоналу (експатріацією та репатріацією), розробка та впровадження глобальних HR-політик, які водночас враховують локальну специфіку. Це призводить до появи нових, більш стратегічних ролей для HR-департаментів та їхніх співробітників, таких як «охоронці корпоративної культури» (guardian of culture), «чемпіони з управління знаннями» (knowledge management champion) та «ефективні впливові особи» (effective influencer), що відповідають за формування та підтримку глобальної інтеграції та ефективності людського капіталу [107].

Ключові принципи та завдання сучасної системи УП в ТНК спрямовані на забезпечення ефективного використання здібностей співробітників для досягнення як організаційних, так і особистих цілей. Хоча японська модель з її акцентом на довічний найм та розвинену систему інтеграції персоналу є цікавим прикладом довгострокової орієнтації, вона не є універсальною для всіх ТНК [6]. Тим не менш, прагнення до побудови довготривалих та взаємовигідних відносин з персоналом є характерною рисою багатьох успішних міжнародних компаній. Це передбачає розробку комплексних систем мотивації (як матеріальної, так і морально-психологічної), адаптації, безперервного навчання та розвитку персоналу, які б відповідали глобальним стандартам якості та водночас враховували специфічні потреби локальних підрозділів. Важливим завданням стає координація HR-діяльності на різних рівнях ТНК (корпоративному, регіональному, національному), забезпечення ефективного обміну знаннями та кращими практиками, а також знаходження оптимального балансу між стандартизацією HR-процедур та їх адаптацією до місцевих умов [107]. Саме ця необхідність збалансувати глобальну інтеграцію та локальну чутливість є фундаментальною дилемою, що пронизує

практично всі аспекти управління персоналом у ТНК. З одного боку, ТНК прагнуть до стандартизації HR-практик для забезпечення узгодженості, ефективності, контролю, справедливості та формування єдиної корпоративної культури в усіх своїх підрозділах. З іншого боку, успішна діяльність на локальних ринках неможлива без адаптації до місцевих законодавчих норм, культурних традицій, соціально-економічних умов та очікувань працівників [32]. Ця дилема знаходить своє відображення у виборі стратегічної моделі управління персоналом, у підходах до розробки систем винагороди, оцінки ефективності, програм навчання та розвитку тощо. Ефективні транснаціональні корпорації не обирають один із полюсів цієї дилеми, а намагаються знайти динамічний баланс, що дозволяє поєднувати переваги глобальної інтеграції з гнучкістю та адаптивністю на місцевому рівні.

Розуміння стратегічних підходів до управління персоналом у ТНК неможливе без розгляду моделі EPRG, запропонованої Говардом Перлмуттером і згодом розширеної. Ця модель описує чотири основні орієнтації міжнародної кадрової політики компанії: етноцентричну, поліцентричну, регіоцентричну та геоцентричну. Кожен із цих підходів має свої особливості, переваги, недоліки та наслідки для формування системи УП [38].

Етноцентричний підхід характеризується тим, що ключові управлінські посади в закордонних філіях ТНК обіймають переважно представники країни базування материнської компанії (експатріанти). При цьому домінують управлінські практики та корпоративна культура материнської компанії, які розглядаються як найбільш ефективні та переносяться на закордонні підрозділи. Такий підхід часто обирають компанії на ранніх етапах інтернаціоналізації через можливу недовіру до кваліфікації місцевих кадрів, прагнення зберегти жорсткий контроль над закордонними операціями та бажання швидко транслювати корпоративні цінності. Однак етноцентризм може призводити до проблем з адаптацією експатріантів до місцевих умов, демотивації та обмеження кар'єрних можливостей для місцевого персоналу, а також до нерозуміння специфіки локальних ринків [27].

Поліцентричний підхід, навпаки, передбачає значну децентралізацію управління. Закордонні філії діють відносно автономно, а ключові управлінські

посади в них обіймають місцеві менеджери. HR-практики максимально адаптуються до місцевих культурних, правових та економічних умов. Перевагами такого підходу є краще розуміння локальних ринків та потреб споживачів, уникнення проблем, пов'язаних з адаптацією експатріантів, та вища мотивація місцевих менеджерів. Проте поліцентризм може призвести до послаблення глобальної координації та контролю, ускладнення передачі знань, інновацій та кращих практик між різними підрозділами ТНК, а також до формування своєрідного «федералізму», де кожна філія діє ізольовано, що може спричинити суперечності між менеджментом материнської компанії та країни, що приймає ТНК [107].

Регіоцентричний підхід є спробою знайти компроміс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією, фокусуючись на управлінні в межах певного географічного регіону (наприклад, Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон). У рамках цього підходу компанія прагне уніфікувати HR-практики та переміщувати менеджерів всередині регіону, враховуючи при цьому спільні риси країн, що входять до нього. Це дозволяє враховувати регіональні особливості, досягати економії на масштабі в межах регіону та розвивати регіональних менеджерів. Однак такий підхід може обмежувати глобальну інтеграцію компанії в цілому та кар'єрний розвиток талановитих співробітників поза межами їхнього «домашнього» регіону.

Геоцентричний підхід розглядається як найбільш глобально орієнтований. ТНК з геоцентричною філософією сприймає весь світ як єдиний ринок талантів та ресурсів. Ключові посади в будь-якому підрозділі компанії, включаючи штаб-квартиру, можуть обіймати найкращі фахівці незалежно від їхньої національності. Компанія прагне до розробки та впровадження інтегрованих глобальних HR-стратегій та формування єдиної глобальної корпоративної культури. Материнська компанія в такому випадку розглядає себе не як центр ТНК, а як один із підрозділів. Перевагами геоцентризму є формування сильної міжнародної команди менеджерів, ефективне використання глобального пулу талантів, сприяння інноваціям та обміну знаннями в масштабах всієї корпорації. Однак цей підхід є найскладнішим та найвитратнішим у реалізації, оскільки вимагає значних інвестицій у підбір,

навчання, розвиток та ротацію глобальних менеджерів, а також створення складних систем координації та контролю [38].

Важливо розуміти, що вибір ТНК одного з підходів моделі EPRG не є статичним рішенням. Він може змінюватися та еволюціонувати разом із розвитком самої компанії, зміною її міжнародної стратегії, накопиченням досвіду роботи на закордонних ринках та змінами у глобальному бізнес-середовищі. Часто компанії, що тільки виходять на міжнародний рівень, починають з етноцентричного підходу, оскільки він забезпечує більший контроль та передачу перевірених «домашніх» практик. З розширенням міжнародної діяльності та усвідомленням важливості адаптації до локальних умов може відбуватися поступовий перехід до поліцентричної моделі. Прагнення до досягнення глобальної ефективності, синергії та формування глобального бренду роботодавця може спонукати ТНК до впровадження регіоцентричних або, в ідеалі, геоцентричних принципів управління персоналом. Таким чином, модель EPRG відображає не лише поточний стан кадрової стратегії ТНК, але й можливі напрямки її подальшого розвитку.

Незалежно від обраної моделі, ТНК постійно стикаються з дилемою стандартизації та кастомізації (адаптації) HR-практик. Стандартизація, тобто застосування уніфікованих підходів до УП в усіх підрозділах, має свої переваги: вона сприяє забезпеченню справедливості та рівності у ставленні до співробітників, полегшує порівняння ефективності роботи та переміщення персоналу між країнами (формування внутрішнього ринку праці), а також дозволяє швидко поширювати кращі практики та підтримувати єдину корпоративну культуру. Водночас, повна стандартизація часто є неможливою або неефективною через значні відмінності в культурних нормах, трудовому законодавстві, інституційному середовищі, рівнях економічного розвитку та очікуваннях працівників у різних країнах. Тому кастомізація, тобто адаптація HR-практик до місцевих умов, є необхідною для забезпечення їхньої релевантності та ефективності. Ступінь стандартизації чи кастомізації залежить від багатьох факторів, включаючи загальну стратегію ТНК, специфіку галузі, в якій вона працює, рівень відмінностей між країною базування та приймаючими країнами, а також тип конкретної HR-практики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів моделі EPRG до управління персоналом у ТНК

Критерій порівняння	Етноцентричний підхід	Поліцентричний підхід	Регіоцентричний підхід	Геоцентричний підхід
Стратегічна орієнтація	Орієнтація на країну базування; домашні практики вважаються найкращими	Орієнтація на приймаючу країну; децентралізація, адаптація до місцевих умов	Орієнтація на специфіку регіонів; поєднання стандартизації та адаптації в межах регіону	Глобальна орієнтація; весь світ – єдиний ринок; пошук найкращих практик глобально
Підбір на ключові посади	Переважно експатріанти з країни базування	Переважно місцеві менеджери в кожній країні	Менеджери з країн регіону, можлива ротація в межах регіону	Найкращі фахівці незалежно від національності на будь-які посади
Розробка HR-політик	Централізована, політики материнської компанії поширюються на філії	Децентралізована, політики розробляються на місцях відповідно до локальних норм	Координація на регіональному рівні, розробка регіональних політик	Глобально інтегровані політики, прагнення до універсальних стандартів з локальною гнучкістю
Переваги	Збереження контролю, передача корпоративної культури, швидке впровадження рішень	Краще розуміння місцевих ринків, вища мотивація місцевих кадрів, нижчі витрати на експатріантів	Врахування регіональних особливостей, розвиток регіональних менеджерів, економія на масштабі	Формування глобальної команди, ефективне використання талантів, глобальна інтеграція та інновації
Недоліки	Проблеми адаптації експатріантів, демотивація місцевих, нерозуміння локальних умов	Втрата глобальної координації, «федералізм», ускладнення обміну знаннями	Обмеження глобальної інтеграції, можливі бар'єри між регіонами	Високі витрати, складність впровадження, ризик надмірної стандартизації
Приклади компаній / ситуацій	Компанії на ранніх стадіях інтернаціоналізації, галузі з високою потребою в контролі якості	Компанії, що працюють на дуже диверсифікованих локальних ринках	ТНК з вираженою регіональною структурою бізнесу	Глобально інтегровані ТНК, що прагнуть до світового лідерства

Джерело: складено автором на основі [27].

Сучасне управління персоналом у ТНК характеризується впровадженням низки інноваційних концепцій та практик, спрямованих на підвищення ефективності використання людського капіталу, залучення та утримання талановитих співробітників, а також на створення сприятливого робочого середовища в умовах

глобальної конкуренції.

Управління талантами (Talent Management) є однією з ключових сучасних концепцій, що передбачає стратегічний та цілісний підхід до залучення, виявлення, розвитку, залучення, утримання та оптимального розміщення співробітників, які мають високий потенціал та демонструють високу ефективність. Метою управління талантами є цілеспрямований розвиток працівників, розкриття їхнього потенціалу та ефективне використання їхніх якостей для досягнення стратегічних цілей компанії. Ключові етапи цього процесу включають: пошук та відбір талановитих кандидатів, їх ідентифікацію та оцінку потенціалу, розробку індивідуальних планів розвитку та навчання, управління їхньою продуктивністю, створення систем мотивації та заохочення, а також впровадження заходів для утримання ключових співробітників [34]. Важливим аспектом управління талантами в ТНК є стратегія локалізації талантів, яка полягає у наймі та розвитку місцевих кадрів у країнах присутності. Ця стратегія зумовлена необхідністю адаптації до культурних відмінностей, розуміння специфіки місцевих ринків, а також прагненням знизити економічні витрати, пов'язані із залученням експатріантів. Управління талантами тісно пов'язане з геоцентричним підходом моделі EPRG, оскільки обидві концепції орієнтовані на пошук та розвиток найкращих фахівців у глобальному масштабі. Саме геоцентризм створює підґрунтя для глобального полювання за талантами, а інструменти управління талантами дозволяють ефективно їх розвивати та утримувати. Значна частина цих глобальних талантів є потенційними або діючими глобальними лідерами, розвиток яких становить окремий важливий напрям у системі управління талантами ТНК [108].

Розвиток глобальних лідерів є ще однією нагальною потребою сучасних ТНК. В умовах зростаючої складності та динамічності міжнародного бізнесу компаніям потрібні керівники, здатні ефективно мислити та діяти в глобальному контексті, управляти мультикультурними командами та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Ключовими компетенціями таких лідерів є глобальне мислення, культурна спритність (здатність ефективно адаптуватися та працювати в різних культурних середовищах), стратегічне бачення, навички крос-культурної

комунікації, здатність управляти віртуальними та географічно розподіленими командами. Підходи до розвитку глобальних лідерів включають міжнародні призначення та ротацію, участь у роботі мультикультурних проектних команд, програми наставництва та коучингу, а також спеціалізовані тренінги та освітні програми, часто реалізовані в корпоративних університетах [61]. Важливо розвіювати міфи, наприклад, про те, що будь-який міжнародний досвід автоматично формує глобального лідера; насправді, для цього потрібен структурований підхід, рефлексія та цілеспрямований розвиток конкретних компетенцій.

Управління різноманітністю та інклюзивністю (Diversity & Inclusion – D&I) набуває все більшого значення для ТНК. Ця концепція передбачає створення такого робочого середовища, в якому всі співробітники, незалежно від їхньої раси, етнічної приналежності, статі, віку, сексуальної орієнтації, релігійних переконань, фізичних можливостей чи інших індивідуальних характеристик, відчують себе цінними, поважаними, мають рівні можливості для розвитку та можуть повною мірою реалізувати свій потенціал. Переваги ефективної D&I стратегії для ТНК є численними: вона сприяє підвищенню рівня креативності та інноваційності завдяки різноманіттю поглядів та досвіду, покращує якість прийняття рішень, розширює доступ до ширшого кола талантів, підвищує залученість, мотивацію та лояльність персоналу, а також позитивно впливає на репутацію компанії та її бренд роботодавця [89]. Стратегії впровадження D&I включають чітке зобов'язання та підтримку з боку вищого керівництва, розробку та впровадження інклюзивних політик та практик (наприклад, у сфері найму, просування, оплати праці), проведення тренінгів з усвідомлення несвідомих упереджень, а також створення та підтримку ресурсних груп співробітників (Employee Resource Groups – ERGs), які об'єднують працівників за певними ознаками та сприяють їхній інтеграції. Ефективне управління різноманітністю та інклюзивністю може значно посилити стратегію управління талантами. Розширюючи пул потенційних кандидатів за рахунок усунення бар'єрів для недопредставлених груп та створюючи інклюзивне середовище, що сприяє утриманню різноманітних талантів, компанії отримують доступ до ширшого спектру навичок та ідей. Різноразмітні команди, які є

результатом успішної політики D&I, часто демонструють вищу інноваційність та ефективність у вирішенні складних завдань, що безпосередньо відповідає цілям управління талантами [117].

Концепція досвіду співробітника (Employee Experience – EX) фокусується на сукупності всіх взаємодій, сприйнятів та почуттів, які співробітник має щодо своєї роботи та компанії протягом усього свого «життєвого циклу» в організації – від моменту першого контакту як кандидата до моменту звільнення і навіть після нього. Ключовими компонентами, що формують досвід співробітника, є культурне середовище (цінності, стиль лідерства, відносини в колективі), фізичне середовище (комфорт та безпека робочого місця, обладнання) та технологічне середовище (інструменти та системи, що використовуються для роботи) [35]. Стратегічне значення позитивного EX полягає в його прямому впливі на рівень залученості, продуктивності, лояльності та утримання персоналу, а також на формування привабливого бренду роботодавця. Кращі практики створення позитивного EX включають персоналізовані програми навчання та розвитку, надання гнучких умов праці, впровадження програм підтримки добробуту (well-being), своєчасне визнання досягнень та справедливу винагороду, створення чітких можливостей для кар'єрного зростання та забезпечення ефективної двосторонньої комунікації [39].

Agile HR – це відносно нова, але все більш популярна концепція, що передбачає застосування принципів та практик гнучкої розробки (Agile), запозичених зі сфери інформаційних технологій, до управління персоналом. Метою Agile HR є підвищення швидкості, адаптивності, клієнтоорієнтованості (де клієнтом виступає співробітник) та інноваційності HR-функції. Ключовими принципами Agile HR є ітеративність (робота короткими циклами з постійним зворотним зв'язком), фокус на потребах співробітника, тісна співпраця між HR-фахівцями та бізнес-підрозділами, прозорість процесів, прагнення до постійного вдосконалення та розробка «мінімально життєздатного продукту» (MVP) для швидкого тестування HR-ініціатив. Для ТНК переваги Agile HR полягають у можливості швидше реагувати на зміни у бізнес-середовищі та на ринках праці різних країн, покращенні взаємодії між глобальними та локальними HR-командами, підвищенні залученості

співробітників до розробки та впровадження HR-рішень, а також в оптимізації та спрощенні HR-процесів. Прикладом впровадження Agile HR може слугувати досвід компанії Asahi Europe, яка через проведення експериментальних Agile-спринтів, навчання персоналу, залучення керівництва та створення внутрішніх Agile-спільнот змогла оптимізувати процеси найму та оцінки персоналу [44].

Фундаментальні відмінності між традиційним і Agile-підходами до управління персоналом добре ілюструють переваги гнучкої моделі в умовах динамічного бізнес-середовища, притаманного транснаціональним корпораціям. Такий підхід сприяє оперативності, адаптивності та ефективній взаємодії в командах, що особливо важливо для глобальних компаній із складною структурою та високим рівнем змін (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційного та Agile підходів в управлінні персоналом

Критерій порівняння	Традиційний HR	Agile HR
Орієнтація	Процесно-орієнтований, фокус на дотриманні правил та процедур	Клієнтоорієнтований (співробітник як клієнт), фокус на створенні цінності та позитивного досвіду
Процеси	Лінійні, послідовні, часто довготривалі (водоспадна модель)	Ітеративні, короткі цикли (спринти), гнучкі та адаптивні
Швидкість	Повільне впровадження змін, тривалі цикли планування та реалізації	Швидке реагування на зміни, швидке тестування та впровадження рішень (MVP)
Гнучкість	Низька адаптивність до змін, жорсткі структури та політики	Висока адаптивність, готовність до експериментів та змін на основі зворотного зв'язку
Роль співробітника	Пасивний об'єкт управлінського впливу	Активний учасник, залучений до розробки та оцінки HR-рішень, надання зворотного зв'язку
Прийняття рішень	Ієрархічне, «зверху-вниз»	Децентралізоване, командне, на основі даних та зворотного зв'язку
Планування	Довгострокове, детальне, з акцентом на передбачуваності	Короткострокове, гнучке, з можливістю коригування планів
Комунікація	Формалізована, переважно одностороння	Відкрита, прозора, часта, багатостороння, використання ритуалів (стендапи, ретроспективи)

Джерело: складено автором на основі [44].

Цифровізація УП: роль технологій, штучного інтелекту (ШІ) та аналітики

даних є ще одним визначальним трендом. Технологічний розвиток кардинально змінює ландшафт управління персоналом, надаючи нові інструменти для автоматизації рутинних завдань, підвищення ефективності HR-процесів та прийняття більш обґрунтованих рішень. Штучний інтелект знаходить все ширше застосування в УП: від автоматизованого відбору кандидатів на основі аналізу резюме та профілів у соціальних мережах до використання чат-ботів для надання співробітникам оперативної інформації та підтримки, прогнозування плинності кадрів, оцінки робочої ефективності та персоналізації програм навчання та розвитку. Аналітика даних про персонал (People Analytics) дозволяє HR-фахівцям переходити від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на даних, виявляти приховані тенденції, розуміти фактори, що впливають на залученість та продуктивність, та розробляти більш цілеспрямовані та ефективні HR-стратегії. Важливо зазначити, що технології не є самоціллю або окремою концепцією, а радше потужним інструментом, який уможливорює та посилює ефективність інших сучасних концепцій УП. Наприклад, системи управління талантами та системи відстеження кандидатів автоматизують та оптимізують процеси залучення, розвитку та утримання талантів [19].

Цифрові платформи для збору зворотного зв'язку та аналітики допомагають вимірювати та покращувати досвід співробітників (EX). Колаборативні інструменти та системи управління проєктами стають невід'ємною частиною реалізації Agile HR, забезпечуючи гнучкість, прозорість і злагоджену взаємодію між членами команди. Аналітика даних також дозволяє виявляти системні упередження у процесах добору й просування персоналу, що сприяє більш свідомому впровадженню принципів різноманітності та інклюзивності. Загалом, трансформація управління персоналом у ТНК відбувається під впливом гнучких організаційних моделей, зростаючої ролі людського капіталу та активного впровадження цифрових технологій. Сучасні концепції орієнтовані на адаптивність, міжкультурну чутливість і стратегічну залученість персоналу, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики глобального ринку.

1.2. Вплив культурних, правових та економічних чинників на HR-політику в міжнародному бізнесі

Діяльність транснаціональних корпорацій у сучасному глобалізованому світі характеризується не лише розширенням географії ринків збуту та виробничих потужностей, але й експоненційним ускладненням завдань у сфері управління людськими ресурсами. Вихід на міжнародну арену змушує компанії стикатися з розмаїттям культурних норм, правових систем та економічних умов, що суттєво впливає на формування та реалізацію їхньої кадрової політики. Це перетворює функцію управління персоналом (HR) із переважно адміністративної на стратегічно важливий компонент міжнародного бізнесу, від ефективності якого значною мірою залежить успіх корпорації на глобальному рівні. HR-політика ТНК у такому контексті стає результатом складної взаємодії між прагненням до глобальної уніфікації та стандартизації, що забезпечує корпоративну єдність та ефективність, та нагальною необхідністю адаптації до унікальних умов кожної країни присутності. Розуміння того, як саме культурні, правові та економічні чинники окремо та у своїй сукупності детермінують кадрові стратегії та практики ТНК, є ключовим для розробки дієвих механізмів управління персоналом у міжнародному вимірі [32].

Варто наголосити, що вплив цих трьох груп чинників не є простою сумою окремих впливів; вони перебувають у тісному взаємозв'язку, створюючи синергетичний ефект, що формує унікальні виклики та можливості для кожної ТНК у кожній конкретній країні. Наприклад, культурні норми можуть впливати на сприйняття та дотримання правових норм, а економічний стан країни може визначати пріоритети уряду щодо залучення іноземних інвестицій, що, в свою чергу, може модифікувати правовий тиск на ТНК. Таким чином, HR-департаменти ТНК стикаються не просто зі збільшенням кількості працівників, а з якісно складнішими завданнями, що вимагають глибокого розуміння місцевих контекстів та здатності інтегрувати їх у глобальну стратегію компанії. Даний підрозділ має на меті детально проаналізувати багатогранність впливу культурного, правового та економічного

середовищ на HR-політику в міжнародному бізнесі, розкриваючи механізми адаптації та стандартизації, що застосовуються транснаціональними корпораціями.

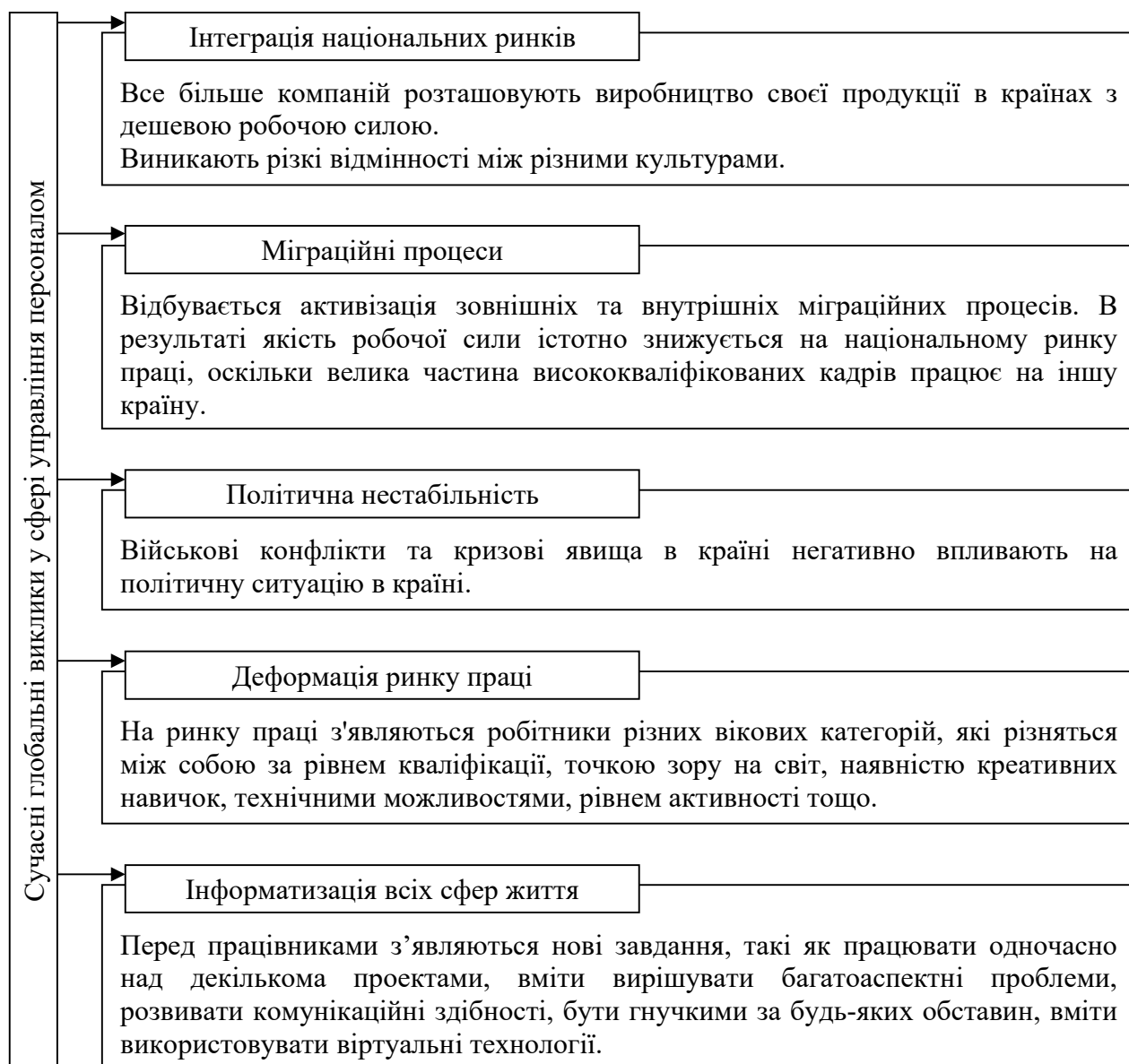


Рисунок 1.2 – Сучасні глобальні виклики у сфері управління персоналом

Джерело: [10].

Культурне середовище країн, в яких ТНК здійснюють свою діяльність, виступає однією з найважливіших детермінант формування та реалізації їхньої HR-політики. Існуючі культурні та етнічні розбіжності створюють значні виклики для ефективної взаємодії персоналу та управління ним [11]. Для розуміння цього впливу часто використовуються моделі культурних вимірів, серед яких найбільш відомою є модель Г. Хофстеде. Її виміри, такі як дистанція влади, індивідуалізм/колективізм,

уникнення невизначеності, маскулінність / фемінність, довгострокова / короткострокова орієнтація та індульгенція / стриманість, дозволяють проаналізувати, як національна культура впливає на цінності, переконання та поведінку працівників, а отже, і на ефективність тих чи інших HR-практик [15].

Так, дистанція влади визначає ступінь, до якого менш впливові члени суспільства приймають та очікують нерівномірний розподіл влади. У культурах з високою дистанцією влади (наприклад, багато країн Азії та Латинської Америки) працівники очікують чітких вказівок від керівництва, а участь у прийнятті рішень може бути обмеженою. Це впливає на підбір персоналу, де рішення часто приймаються авторитарно, на більш ієрархічні та директивні стилі лідерства та навчання, а також на системи оцінки, де зворотний зв'язок переважно йде зверху вниз. Навпаки, у культурах з низькою дистанцією влади (наприклад, скандинавські країни, Австрія) цінуються партисипативні підходи, делегування повноважень та більш егалітарні відносини, що вимагає відповідної адаптації HR-практик.

Вимір індивідуалізм / колективізм відображає, чи орієнтоване суспільство на індивідуальні досягнення та особисту незалежність, чи на групову гармонію та лояльність. В індивідуалістичних культурах (наприклад, США, Велика Британія) HR-політики часто зосереджені на індивідуальних критеріях відбору, персоналізованому навчанні, оцінці індивідуальної ефективності та індивідуальних системах винагороди. У колективістських культурах (наприклад, Японія, Китай) перевага може надаватися кандидатам із певних соціальних груп, груповим формам навчання, оцінці командного внеску та груповим системам заохочення, щоб уникнути виокремлення окремих осіб та підтримати групову згуртованість.

Уникнення невизначеності показує, наскільки члени культури почуваються комфортно в неструктурованих, неоднозначних або ризикованих ситуаціях. У культурах з високим рівнем уникнення невизначеності (наприклад, Німеччина, Японія) працівники цінують стабільність, чіткі правила, детальні інструкції та структуровані навчальні програми. HR-політики в таких країнах мають бути спрямовані на мінімізацію невизначеності через формалізовані процедури підбору, оцінки та кар'єрного планування. У культурах з низьким уникненням невизначеності

(наприклад, Сінгапур, Данія) спостерігається більша толерантність до ризику, гнучкість та відкритість до інновацій, що дозволяє впроваджувати більш експериментальні підходи в навчанні та управлінні.

Вимір маскулінність / фемінність стосується розподілу емоційних ролей між статями та цінностей, що домінують у суспільстві. У маскулінних культурах (наприклад, Японія, Австрія) цінуються напористість, конкуренція, досягнення та матеріальний успіх. HR-політики можуть бути орієнтовані на кар'єрне зростання, високу оплату праці та конкурентні системи оцінки. У фемінних культурах (наприклад, Швеція, Норвегія) більша увага приділяється якості життя, балансу між роботою та особистим життям, співпраці та турботі про інших. Відповідно, HR-практики можуть включати гнучкі графіки роботи, програми підтримки добробуту та командно-орієнтовані системи винагороди [15].

Довгострокова / короткострокова орієнтація впливає на ставлення до часу, наполегливості та традицій. Культури з довгостроковою орієнтацією (наприклад, країни Східної Азії) цінують наполегливість, ощадливість та інвестиції в майбутнє, що може відображатися в HR-політиках через акцент на довгостроковому плануванні кар'єри та розвитку персоналу. Культури з короткостроковою орієнтацією (наприклад, США, Пакистан) більше зосереджені на негайних результатах та швидкому прибутку, що може впливати на системи оцінки та винагороди. Нарешті, індульгенція / стриманість показує, наскільки суспільство дозволяє вільне задоволення базових та природних людських бажань, пов'язаних із насолодою життям та розвагами. В індульгентних культурах може бути більш позитивне ставлення до гнучкості робочого графіку та неформальної атмосфери, тоді як у стриманих культурах акцент робиться на дисципліні та контролі.

Вплив культурних вимірів на ключові HR-практики в ТНК можна систематизувати наступним чином (табл. 1.3). Важливо розуміти, що культурні виміри не є статичними конструктами, а динамічно змінюються під впливом глобалізації, міграції та взаємодії культур. HR-політика ТНК повинна бути достатньо гнучкою, щоб реагувати на ці зміни, а не базуватися на застарілих стереотипах.

Таблиця 1.3 – Вплив ключових культурних вимірів (за Г. Хофстеде) на HR-практики в ТНК

Культурний вимір	Підбір персоналу	Навчання та розвиток	Оцінка ефективності	Системи винагороди та мотивації	Стилі лідерства та комунікації
Дистанція влади	Висока: авторитарне прийняття рішень, акцент на статусі. Низька: партисипативний підбір, оцінка компетенцій.	Висока: директивне навчання, формальні програми. Низька: інтерактивне навчання, коучинг.	Висока: односторонній зворотний зв'язок (зверху вниз). Низька: зворотний зв'язок 360°, самооцінка.	Висока: значна диференціація в оплаті, статусні символи. Низька: менший розрив в оплаті, акцент на справедливості.	Висока: авторитарний, директивний стиль. Низька: демократичний, консультативний стиль, відкрита комунікація.
Індивідуалізм / колективізм	Індивідуалізм: акцент на індивідуальних досягненнях, навичках. Колективізм: важливість групової приналежності, рекомендацій.	Індивідуалізм: індивідуальні програми, самонавчання. Колективізм: групове навчання, розвиток командних навичок.	Індивідуалізм: оцінка індивідуальних результатів. Колективізм: оцінка командного внеску, гармонії в групі.	Індивідуалізм: індивідуальні бонуси, визнання особистих заслуг. Колективізм: групові премії, уникнення виокремлення.	Індивідуалізм: лідерство, орієнтоване на завдання, пряма комунікація. Колективізм: лідерство, орієнтоване на стосунки, непряма, контекстуальна комунікація.
Уникнення невизначеності	Високе: перевага стабільним кандидатам, чіткі критерії. Низьке: толерантність до різноманітного досвіду, гнучкість.	Високе: структуровані програми, чіткі інструкції. Низьке: експериментальне навчання, навчання на практиці.	Високе: формалізовані системи, чіткі показники. Низьке: гнучкі підходи, якісна оцінка.	Високе: фіксована зарплата, пенсійні плани, гарантії. Низьке: бонуси за результати, опції, винагороди, пов'язані з ризиком.	Високе: директивне лідерство, мінімізація ризиків, формальна комунікація. Низьке: делегування, заохочення інновацій, неформальна комунікація.
Маскулінність / фемінність	Маскулінність: акцент на амбіціях, кар'єрних досягненнях. Фемінність: увага до балансу роботи-життя, співпраці.	Маскулінність: конкурентне навчання, розвиток кар'єрних навичок. Фемінність: розвиток міжособистісних навичок, командної роботи.	Маскулінність: оцінка за результатами, досягнення цілей. Фемінність: цілісна оцінка, внесок у команду, добробут.	Маскулінність: висока оплата, бонуси за досягнення, конкуренція. Фемінність: гнучкий графік, додаткові відпустки, програми добробуту.	Маскулінність: напористий, конкурентний стиль. Фемінність: підтримуючий, консенсусний стиль, увага до відносин.
Довгострокова / короткострокова орієнтація	Довгострокова: потенціал для зростання, лояльність. Короткострокова: негайні навички, швидкі результати.	Довгострокова: інвестиції в довгостроковий розвиток, програми наставництва. Короткострокова: швидкі тренінги, орієнтація на поточні потреби.	Довгострокова: оцінка розвитку, довгострокового внеску. Короткострокова: оцінка короткострокових результатів.	Довгострокова: винагороди за лояльність, розвиток. Короткострокова: бонуси за швидкі результати, короткострокові стимули.	Довгострокова: стратегічне лідерство, побудова довгострокових відносин. Короткострокова: тактичне лідерство, орієнтація на швидкі перемоги.

Джерело: складено автором на основі [15].

ТНК, оперуючи глобально, стають агентами культурних змін у країнах присутності. Тому HR-політика, що спирається виключно на класичні культурні моделі без урахування сучасної динаміки та внутрішньокультурної різноманітності, ризикує бути неефективною. Окрім моделей Хофстеде, на HR-процеси впливають і інші національно-культурні особливості, такі як діловий етикет, ставлення до часу, важливість особистих стосунків (наприклад, концепція «гуаньсі» в Китаї, що означає мережу особистих зв'язків та взаємних зобов'язань). Нерозуміння таких нюансів може ускладнити переговори, управління міжнародними командами та вирішення конфліктів. Наприклад, у культурах з високим значенням «гуаньсі» ефективність HR-менеджера може залежати не лише від його професійних якостей, але й від здатності будувати та підтримувати неформальні стосунки [106].

«Культурна дистанція» між країною походження ТНК та країною філії є ключовим фактором, що визначає ефективність передачі HR-практик. Чим більша ця дистанція, тим складнішою та дорожчою стає стандартизація HR-політик, і тим нагальнішою є потреба в їх глибокій адаптації. Пряме перенесення практик з материнської компанії, ефективних в одній культурній реальності, може викликати опір, непорозуміння та зниження продуктивності в іншій. Наприклад, індивідуалізовані системи бонусів, що добре працюють в індивідуалістичних культурах, можуть бути демотивуючими або навіть руйнівними для командної роботи в колективістських культурах. Це змушує ТНК ретельно оцінювати культурну дистанцію та інвестувати в адаптацію своїх HR-політик, що може включати зміну процедур, залучення місцевих експертів або розробку гібридних підходів, які поєднують глобальні стандарти з місцевою специфікою.

Особливу увагу слід приділяти неявним культурним аспектам, таким як невербальна комунікація, розуміння контексту, неписані правила поведінки та ставлення до ієрархії «за замовчуванням». Ці аспекти часто є більш значущими для повсякденної взаємодії та успіху HR-ініціатив, ніж формально задекларовані цінності чи політики. Наприклад, політика «відкритих дверей», спрямована на заохочення прямого спілкування з керівництвом, може не спрацювати в культурі з високою дистанцією влади, де підлеглі, незважаючи на формальний дозвіл, не

наважаться безпосередньо звертатися до вищого керівництва через глибоко вкорінені норми поваги до ієрархії. Тому HR-фахівці в ТНК повинні розвивати високий рівень «культурного інтелекту», щоб розуміти ці неявні аспекти та адаптувати не лише самі політики, але й способи їх комунікації та впровадження, забезпечуючи їх відповідність місцевому культурному контексту.

Правове середовище країн, де транснаціональні корпорації розгортають свою діяльність, відіграє фундаментальну роль у формуванні їхньої HR-політики, встановлюючи як обмеження, так і певні стимули для розвитку кадрових практик. Національне трудове законодавство кожної окремої країни є першочерговим фактором, який ТНК зобов'язані враховувати, адаптуючи свої глобальні стандарти до місцевих реалій [11]. Це стосується всіх ключових аспектів управління персоналом, починаючи від укладання трудових договорів і закінчуючи процедурами звільнення.

Вимоги до трудових договорів значно варіюються між юрисдикціями. Це стосується обов'язковості письмової форми, переліку істотних умов (посадові обов'язки, робочий час, винагорода, місце роботи), допустимих типів договорів (строкові, безстрокові, на час виконання певної роботи) та тривалості випробувального терміну. Наприклад, у Китаї законодавство чітко вимагає укладання письмового трудового договору з працівником протягом одного місяця з моменту початку роботи, а також встановлює специфічні умови для різних типів контрактів, включаючи максимальну тривалість випробувального терміну залежно від тривалості самого контракту [57]. Недотримання цих вимог може призвести до значних штрафів та юридичних спорів для ТНК.

Регулювання робочого часу та часу відпочинку також є специфічним для кожної країни. Законодавство встановлює максимальну тривалість робочого тижня, порядок залучення до понаднормової роботи та її компенсації, мінімальну тривалість щоденного та щотижневого відпочинку, а також правила надання щорічних оплачуваних відпусток та інших видів відпусток (наприклад, у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною) [91]. Директива Європейського Союзу про робочий час, наприклад, встановлює обмеження на середній робочий

тиждень, включаючи понаднормову роботу, що є обов'язковим для країн-членів ЄС [112]. У Китаї стандартний робочий тиждень становить 40 годин, а понаднормова робота суворо лімітована та підлягає підвищеній оплаті. ТНК повинні ретельно відстежувати ці норми, щоб забезпечити їх дотримання та уникнути порушень.

Питання заробітної плати є одним із найбільш чутливих. Національне законодавство часто встановлює мінімальний розмір заробітної плати, вимоги до індексації заробітної плати у зв'язку з інфляцією, порядок та строки її виплати, а також обов'язкові соціальні відрахування до державних фондів (пенсійного, медичного страхування, страхування на випадок безробіття тощо). ТНК змушені балансувати між дотриманням місцевих мінімальних стандартів, конкурентоспроможністю на місцевому ринку праці та своєю глобальною політикою винагород.

Процедури звільнення працівників також суворо регламентуються у багатьох країнах з метою захисту прав найманих працівників. Законодавство визначає вичерпний перелік підстав для звільнення з ініціативи роботодавця, вимоги до попередження про звільнення, порядок отримання згоди профспілки (де це передбачено), а також розмір та порядок виплати вихідної допомоги. У країнах континентальної Європи, таких як Франція чи Німеччина, процедури звільнення є особливо складними та тривалими, що вимагає від ТНК ретельного планування та юридичного супроводу таких процесів. Недотримання процедур може призвести до визнання звільнення незаконним, поновлення працівника на роботі та виплати значних компенсацій.

Окрім національного законодавства, ТНК повинні враховувати міжнародні норми праці, зокрема конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП), які охоплюють широкий спектр питань, включаючи свободу об'єднання, право на колективні переговори, заборону примусової праці та дитячої праці, ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості, а також безпеку та гігієну праці. Хоча конвенції МОП стають юридично обов'язковими для країн лише після їх ратифікації, багато ТНК добровільно включають ці стандарти у свої корпоративні кодекси поведінки. Для ТНК, що діють у Європейському Союзі, обов'язковими є

також директиви ЄС у соціальній сфері та сфері зайнятості, які встановлюють мінімальні стандарти для країн-членів. Наприклад, Директива про європейські робочі ради зобов'язує великі ТНК, що працюють у кількох країнах ЄС, створювати механізми для інформування та консультування працівників на наднаціональному рівні [112].

Важливу роль у формуванні HR-політики ТНК відіграють профспілки та антидискримінаційне законодавство. Сила та вплив профспілок значно різняться залежно від країни, але в багатьох юрисдикціях вони є важливими партнерами у колективних переговорах щодо умов праці, заробітної плати та соціальних гарантій. ТНК повинні вибудовувати конструктивні відносини з профспілками, дотримуючись права працівників на об'єднання. Антидискримінаційне законодавство, яке забороняє дискримінацію за ознаками раси, статі, віку, релігії, сексуальної орієнтації, інвалідності тощо, вимагає від ТНК впровадження справедливих та неупереджених процедур найму, просування по службі, навчання та оцінки, а також створення інклюзивного робочого середовища, вільного від утисків та ворожого ставлення.

Приклади адаптації HR-політик ТНК до специфічних правових вимог є численними. Політика «саудизації» в Саудівській Аравії, яка встановлює квоти на працевлаштування місцевих громадян, змушує ТНК активно залучати, навчати та розвивати саудівських фахівців, що є прямою адаптацією до національної політики, підкріпленої правовими механізмами [102]. ТНК, що працюють у Китаї, ретельно адаптують свої практики щодо трудових договорів, робочого часу, соціального страхування та процедур звільнення відповідно до складного китайського трудового законодавства.

Правове середовище не лише накладає обмеження, але й може стимулювати ТНК до впровадження більш прогресивних HR-практик. Наприклад, суворі антидискримінаційні закони або вимоги до гендерної рівності в країнах ЄС чи Канаді спонукають ТНК розробляти відповідні політики та програми, які згодом можуть бути поширені на філії в інших країнах, навіть там, де законодавчі вимоги менш жорсткі. Це не лише покращує умови праці глобально, але й зміцнює

репутацію ТНК як соціально відповідального роботодавця, привабливого для талантів та інвесторів.

Водночас, існує практика «правового арбітражу», коли ТНК обирають країни з менш суворим трудовим законодавством для розміщення виробництв з метою мінімізації витрат. Однак така стратегія пов'язана зі зростаючими репутаційними та етичними ризиками, особливо в умовах підвищеної уваги громадськості, ЗМІ та міжнародних правозахисних організацій до умов праці на глобальних ланцюгах постачання. Це змушує все більше ТНК переглядати свої підходи на користь більш етичних та сталих HR-політик [43].

Складність та динамічність міжнародного та національного трудового права вимагає від HR-департаментів ТНК не лише глибоких знань актуальних норм, але й здатності прогнозувати зміни та проактивно адаптувати політики. Це перетворює комплаєнс на безперервний процес, що потребує значних ресурсів, включаючи юридичну експертизу, системи моніторингу законодавства та, все частіше, спеціалізовані HR-технології для автоматизації комплаєнс-завдань та управління ризиками. Економічне середовище країн, у яких транснаціональні корпорації здійснюють свою діяльність, є третім ключовим чинником, що суттєво впливає на розробку та реалізацію їхніх HR-стратегій. Макроекономічні показники, стан ринку праці, інфляційні процеси та інші економічні реалії безпосередньо визначають можливості та обмеження для ТНК у сфері залучення, мотивації, розвитку та утримання персоналу.

Рівень економічного розвитку країни та ВВП на душу населення є одними з базових індикаторів, що впливають на HR-політику. У країнах з високим рівнем економічного розвитку та високим ВВП на душу населення, як правило, вища вартість життя, що змушує ТНК пропонувати вищі рівні заробітних плат та більш розширені соціальні пакети для залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Очікування працівників щодо умов праці, можливостей для розвитку та кар'єрного зростання в таких країнах також є вищими, що вимагає від ТНК більш витончених та комплексних HR-стратегій [4].

Стан ринку праці в країні присутності має вирішальне значення для

формування політики залучення та утримання талантів. Попит та пропозиція робочої сили, наявність кваліфікованих кадрів у певних галузях, а також загальний рівень безробіття створюють унікальний контекст для кожної ТНК. У ситуації дефіциту кваліфікованих фахівців, ТНК змушені конкурувати за таланти, пропонуючи кращі умови праці, вищі заробітні плати, інвестуючи в програми навчання та розвитку, а також створюючи привабливий бренд роботодавця. Навпаки, високий рівень безробіття та надлишок робочої сили можуть знижувати переговорну силу працівників та дозволяти ТНК залучати персонал на менш вигідних для працівників умовах, хоча це може мати негативні наслідки для мотивації та лояльності в довгостроковій перспективі. Рівень інфляції та вартість життя в країні присутності вимагають від ТНК регулярного моніторингу та коригування компенсаційної політики. Висока інфляція знецінює заробітну плату працівників, що може призвести до зниження їхньої купівельної спроможності, демотивації та зростання плинності кадрів. Тому ТНК часто змушені проводити регулярну індексацію заробітних плат або надавати інші форми компенсації, щоб підтримувати реальний рівень доходів своїх співробітників [4].

Структура заробітних плат у країні та рівень оплати праці в конкуруючих компаніях також впливають на формування компенсаційних пакетів ТНК. Компанії повинні знаходити баланс між дотриманням місцевих стандартів оплати праці, забезпеченням внутрішньої справедливості (між працівниками на аналогічних посадах у різних країнах) та своєю глобальною політикою винагород, яка може передбачати певні корпоративні стандарти.

Міграційні процеси, як внутрішні, так і міжнародні, суттєво впливають на доступність робочої сили та її кваліфікаційний склад. Приплив мігрантів може збільшити пропозицію робочої сили в певних сегментах ринку праці, що може вплинути на рівень заробітних плат. Водночас, відтік кваліфікованих кадрів з країни (так званий «витік мізків») може створювати дефіцит талантів для ТНК. Управління багатокультурними колективами, що формуються внаслідок міграції, вимагає від HR-департаментів розробки спеціальних програм адаптації, навчання міжкультурній комунікації та створення інклюзивного робочого середовища.

Транснаціональні корпорації, у свою чергу, роблять значний економічний внесок у розвиток приймаючих країн через створення нових робочих місць, передачу сучасних технологій та управлінських знань, інвестиції в розвиток місцевої інфраструктури та сплату податків. Цей внесок може позитивно впливати на досвід співробітників, підвищуючи їхню лояльність до компанії, яка сприймається не лише як роботодавець, але і як важливий агент економічного розвитку. Працівники можуть відчувати гордість за причетність до компанії, яка сприяє прогресу їхньої країни.

Однак, економічні умови не завжди є сприятливими. Економічні кризи, фінансова нестабільність, коливання валютних курсів або торговельні війни можуть змушувати ТНК переглядати свої HR-стратегії. В таких умовах компанії можуть вдаватися до оптимізації витрат на персонал, що може включати скорочення штату, заморожування заробітних плат, зменшення інвестицій у навчання та розвиток, або навіть реструктуризацію чи закриття філій. Такі заходи негативно впливають на моральний дух працівників, їхню мотивацію та відчуття безпеки.

Важливо зазначити, що економічні умови приймаючої країни визначають не лише «вартість» робочої сили для ТНК, але й формують «якість» доступного людського капіталу – рівень освіти, кваліфікації, професійних навичок та мотивації працівників [4]. Це ставить перед ТНК стратегічну дилему: чи орієнтуватися на короткострокову економію витрат, наймаючи дешевшу, але потенційно менш кваліфіковану робочу силу, чи інвестувати в довгостроковий розвиток місцевих талантів для забезпечення високої якості продукції та послуг і сталого розвитку бізнесу. Стратегічно орієнтовані ТНК все частіше обирають другий шлях, розуміючи, що інвестиції в людський капітал є ключем до довгострокової конкурентоспроможності.

Глобальна конкуренція за таланти змушує ТНК розглядати економічні умови не лише окремих країн, але й цілих регіонів, а також враховувати глобальні тренди на ринках праці. Це робить HR-стратегії все більш складними та взаємопов'язаними. Пропозиція ТНК щодо умов праці та компенсації повинна бути конкурентоспроможною не лише за місцевими стандартами, але й з урахуванням

глобальних стандартів для певних категорій дефіцитних фахівців.

Крім того, економічний вплив ТНК на приймаючі країни формує певні очікування у місцевого населення та урядів щодо соціальної відповідальності, умов праці та можливостей для місцевих жителів. Якщо ТНК не виправдовують цих очікувань, це може призвести до соціального тиску, посилення уваги з боку профспілок або навіть до змін у державному регулюванні, що створює своєрідну петлю зворотного зв'язку. Таким чином, економічний внесок ТНК не є одностороннім; він створює динаміку взаємовідносин з місцевим середовищем, яка змушує HR-департаменти постійно адаптувати свої політики для підтримки позитивного іміджу та забезпечення стабільної та ефективної роботи.

Висновки до розділу 1

Аналіз сучасних концепцій управління персоналом у транснаціональних корпораціях свідчить про їхню багатогранність, динамічність та стратегічну важливість для успішної діяльності в умовах глобалізації. Було розглянуто еволюцію підходів до УП від кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, де HR-функція виступає ключовим бізнес-партнером.

Центральне місце в розумінні міжнародної кадрової політики ТНК посідає модель EPRG (етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм), яка визначає різні стратегічні орієнтації компаній щодо залучення та управління персоналом на глобальному рівні. Вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від багатьох факторів, включаючи етап інтернаціоналізації ТНК, її галузеву специфіку та стратегічні пріоритети.

Серед провідних сучасних концепцій та інноваційних практик в УП ТНК були виділені: управління талантами, спрямоване на залучення, розвиток та утримання ключових співробітників; розвиток глобальних лідерів, здатних ефективно керувати

в мультикультурному середовищі; управління різноманітністю та інклюзивністю (D&I) як фактор підвищення інноваційності та конкурентоспроможності; концепція досвіду співробітника (Employee Experience), що фокусується на створенні позитивного та сприятливого робочого середовища; Agile HR, що привносить гнучкість та адаптивність в HR-процеси; а також цифровізація УП, зокрема використання штучного інтелекту та аналітики даних для оптимізації та підвищення ефективності HR-функції.

Важливо підкреслити, що ці концепції не існують ізольовано, а тісно взаємопов'язані та доповнюють одна одну, формуючи комплексний підхід до управління людським капіталом у ТНК. Успішні транснаціональні корпорації, до яких, безперечно, належить і Alphabet Inc. (що є об'єктом подальшого детального дослідження в рамках даної кваліфікаційної роботи), ймовірно, використовують синергетичну комбінацію цих сучасних концепцій, адаптуючи їх до своєї унікальної корпоративної культури, бізнес-стратегії та специфіки глобального ринкового середовища, в якому вони оперують.

Розглянуті теоретичні положення створюють міцне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів управління персоналом у міжнародному бізнесі на прикладі конкретної транснаціональної корпорації, що буде здійснено в наступних розділах кваліфікаційної роботи.

Аналіз впливу культурних, правових та економічних чинників на HR-політику в міжнародному бізнесі демонструє надзвичайну складність та багатогранність завдань, що стоять перед транснаціональними корпораціями. Культурні відмінності, що проявляються у цінностях, нормах поведінки, стилях комунікації та лідерства, вимагають від ТНК глибокого розуміння місцевих контекстів та адаптації HR-практик для забезпечення їхньої ефективності та прийнятності для персоналу. Національні правові системи встановлюють чіткі рамки для трудових відносин, регулюючи питання найму, робочого часу, оплати праці, звільнення та охорони праці, що змушує ТНК ретельно вивчати та дотримуватися місцевого законодавства, а також міжнародних трудових стандартів. Економічні умови, такі як рівень розвитку країни, стан ринку праці, інфляція та вартість життя, безпосередньо

впливають на стратегії залучення, мотивації та утримання талантів, а також на інвестиції в розвиток персоналу.

Взаємодія цих трьох груп чинників створює унікальне середовище в кожній країні, де оперує ТНК, що робить неможливим застосування універсальної, єдиної для всіх HR-політики. Ключовим викликом для ТНК стає пошук оптимального балансу між стандартизацією, що забезпечує глобальну узгодженість та ефективність, та адаптацією, що враховує локальну специфіку та підвищує залученість місцевого персоналу. Вибір конкретної стратегії, що часто концептуалізується через EPRG-моделі, залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів і визначає підходи до управління талантами, розвитку лідерства, просування різноманітності та інклюзивності, а також формування позитивного досвіду співробітників у глобальному масштабі.

Успіх міжнародної діяльності ТНК значною мірою залежить від їхньої здатності не лише адекватно реагувати на ці зовнішні виклики, але й перетворювати їх на конкурентні переваги через розробку гнучких, адаптивних та водночас стратегічно узгоджених HR-систем. Це вимагає від HR-фахівців високого рівня міжкультурної компетентності, глибоких знань міжнародного трудового права та економічних реалій, а також здатності до стратегічного мислення та ефективної комунікації в глобальному середовищі. Ефективне управління людськими ресурсами, що враховує складний комплекс культурних, правових та економічних чинників, є невід'ємною умовою для сталого розвитку та конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій у сучасному світі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМПАНІЇ ALPHABET INC. У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Характеристика міжнародної діяльності Alphabet Inc. та особливості її організаційної структури

Alphabet Inc., один із провідних світових технологічних конгломератів, вирізняється не лише широким спектром інноваційної діяльності, але й значною та всеосяжною глобальною присутністю. Діяльність компанії охоплює цифрову рекламу, хмарні обчислення, розробку програмного та апаратного забезпечення, а також численні передові дослідження у сферах штучного інтелекту, наук про життя та автономних технологій. Метою даного підрозділу є здійснення комплексного аналізу міжнародних операцій Alphabet Inc. та специфіки її організаційної структури, яка забезпечує ефективне управління цими операціями. Важливо наголосити, що аспекти управління людськими ресурсами не розглядаються в цьому підрозділі, оскільки вони будуть предметом окремого аналізу. Розуміння масштабів та механізмів міжнародної діяльності Alphabet Inc., а також її організаційного дизайну, є критично важливим для подальшого дослідження специфіки управління персоналом у глобальному контексті функціонування корпорації.

Холдингова структура Alphabet Inc., яка чітко відокремлює основний бізнес Google від так званих «Інших напрямків діяльності», є фундаментальним елементом, що сприяє глобальній диверсифікації та забезпечує сфокусоване управління різними напрямками діяльності. Такий підхід, запроваджений у 2015 році, дозволив кожному окремому підрозділу, включаючи Google з його рекламними та хмарними сервісами, концентруватися на власній унікальній стратегії розвитку, в тому числі й на міжнародній експансії. Водночас, «Інші ставки» отримали значну автономію для незалежного розвитку новітніх технологій та виходу на специфічні міжнародні

ринки, які можуть мати високий потенціал зростання. Ця організаційна модель створює умови для одночасного підтримання стабільності та прибутковості основного бізнесу, який генерує значні фінансові потоки, та здійснення стратегічних інвестицій у більш ризиковані, але потенційно проривні глобальні проєкти, що можуть визначити майбутнє компанії [48].

Міжнародна діяльність Alphabet Inc. характеризується значними фінансовими потоками та стратегічними інвестиціями, що розподілені по численних регіонах світу. Аналіз динаміки географічної диверсифікації доходів та розміщення довгострокових активів дозволяє оцінити масштаби глобальної присутності компанії та її зростаючу залежність від міжнародних ринків. Розподіл загальних доходів Alphabet Inc. за ключовими географічними регіонами є яскравим свідченням її глибокої інтеграції у світову економіку. Основними ринками для компанії є США, регіон ЕМЕА (Європа, Близький Схід та Африка), АРАС (Азійсько-Тихоокеанський регіон) та Інша Америка (Канада та Латинська Америка). Дані за останні десять фінансових років (табл. 2.1) демонструють стабільну та зростаючу значущість міжнародних операцій для загального фінансового результату Alphabet Inc.

Таблиця 2.1 – Доходи Alphabet Inc. за географічними сегментами у 2015-2024 рр. (млрд дол. США)

Рік	США	ЕМЕА	АРАС	Інша Америка	Результати хеджування	Загальні доходи
2015	31,879	18,225	10,964	3,802	1,899	66,001
2016	36,812	21,933	13,247	4,409	1,162	75,339
2017	41,903	25,910	15,973	5,433	1,132	90,272
2018	46,571	29,788	18,415	6,186	0,363	109,650
2019	53,617	34,413	21,684	7,355	0,520	136,866
2020	62,980	39,488	25,442	8,797	1,191	182,527
2021	76,348	47,793	32,075	11,451	2,416	218,869
2022	134,814	82,062	47,024	16,976	1,960	282,836
2023	146,286	91,038	51,514	18,320	0,236	307,394
2024	170,447	102,127	56,815	20,418	0,211	350,018

Джерело: складено автором на основі [51].

За період 2015-2024 років загальні доходи Alphabet Inc. зросли більш ніж у 5 разів, досягнувши 350 млрд дол. США у 2024 році. Протягом цього десятиліття частка доходів, згенерованих поза межами США, коливалася, але стабільно

становила близько або понад 50% консолідованих доходів, підкреслюючи критичну важливість глобальних ринків. Наприклад, у 2024 році на частку операцій поза межами США припадало приблизно 51% консолідованих доходів. Розглядаючи динаміку за регіонами, видно, що всі ключові міжнародні ринки демонстрували стійке зростання доходів протягом усього десятиліття, хоча темпи зростання могли варіюватися залежно від економічних умов та специфіки ринків. Ця структура доходів вказує на те, що стратегії компанії, процеси розробки продуктів та операційна діяльність повинні бути не просто адаптовані, а фундаментально орієнтовані на глобальну аудиторію. Динаміка доходів у кожному з цих регіонів, дозволяє виявити ключові тенденції зростання та потенційні виклики на міжнародній арені. Той факт, що значна частина доходів генерується поза межами домашнього ринку, означає, що компанія повинна постійно враховувати культурні, економічні та правові особливості різних країн для ефективного просування своїх продуктів та послуг.

Стратегічні інвестиції Alphabet Inc. у матеріальну базу для підтримки глобальних операцій знаходять своє відображення в географічному розподілі її довгострокових активів, які включають основні засоби (зокрема, дата-центри та офісну нерухомість) та активи, що виникають з права оренди. Ці інвестиції є критично важливими для забезпечення надійності, швидкості та масштабованості послуг, що надаються мільярдам користувачів по всьому світу.

Таблиця 2.2 – Довгострокові активи Alphabet Inc. за географічним розташуванням у 2015-2024 рр. (млрд дол. США)

Рік	США	Міжнародні локації	Загальні довгострокові активи
2015	19,547	7,165	26,712
2016	24,369	8,928	33,297
2017	30,373	11,253	41,626
2018	40,358	14,475	54,833
2019	49,587	18,000	67,587
2020	58,394	21,661	80,055
2021	66,826	24,903	91,729
2022	93,565	33,484	127,049
2023	110,053	38,383	148,436
2024	138,993	45,631	184,624

Джерело: складено автором на основі [51].

Alphabet Inc. демонструє суттєве та послідовне зростання обсягу довгострокових активів як у США, так і на міжнародних ринках протягом останніх десяти років (табл. 2.2). Загальний обсяг довгострокових активів зріс з 26,7 млрд дол. США у 2015 році до 184,6 млрд дол. США у 2024 році. Частка цих активів, розташованих за межами Сполучених Штатів, також значно збільшилася в абсолютному вираженні, хоча відносна частка коливалася. Значна частка цих активів, розташованих за межами Сполучених Штатів, свідчить про масштабні та цілеспрямовані інвестиції в розбудову глобальної інфраструктури. Ці інвестиції є необхідною умовою для ефективного функціонування таких ключових сервісів, як Google Search, YouTube та, особливо, Google Cloud, які вимагають значних обчислювальних потужностей та розгалуженої мережі для обслуговування глобальної клієнтської бази. Розташування дата-центрів та офісів стратегічно оптимізується з урахуванням таких факторів, як близькість до кінцевих користувачів та корпоративних клієнтів, вимоги щодо мінімізації затримки сигналу, доступність кваліфікованих ресурсів, а також відповідність місцевим регуляторним нормам, включаючи законодавство щодо суверенітету даних. Таким чином, розгалужена міжнародна мережа фізичних активів, що постійно розширюється, формує міцний фундамент для реалізації глобальної стратегії Alphabet Inc. та підтримки її конкурентоспроможності на світовій арені.

Організаційна структура Alphabet Inc. передбачає поділ діяльності на кілька ключових сегментів, що дозволяє компанії ефективно управляти різноманітними бізнес-напрямами та адаптувати свої стратегії до умов глобального ринку. Аналіз динаміки доходів та операційної прибутковості цих сегментів розкриває їхній внесок у загальну фінансову результативність компанії та відображає її стратегічні пріоритети на міжнародній арені. Структура доходів Alphabet Inc. демонструє як домінування традиційних напрямків, так і стрімкий розвиток нових. Після створення холдингової структури у 2015 році, доходи почали чітко розділятися між Google та «Іншими ставками». Основні доходи Google надходили від сегмента Google Services. У 2019 році Google Cloud був виділений в окремий звітний сегмент, що дозволило більш детально відстежувати його зростання.

Таблиця 2.3 – Доходи Alphabet Inc. за основними продуктовими лініями та сегментами у 2015-2024 рр. (млрд дол. США)

Сегмент	Рік									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Google Search	42,619	47,985	54,851	65,05	88,886	104,808	148,901	162,45	175,033	198,084
YouTube	-	-	-	-	15,149	19,727	28,276	29,243	31,51	36,147
Google Network	-	-	-	-	18,488	22,819	31,673	32,78	31,312	30,359
Загальна реклама Google	67,39	79,381	95,375	116,311	116,311	146,924	209,496	224,473	237,855	264,59
Підписки Google, платформи та пристрої	4,322	4,791	5,331	5,047	6,57	19,098	25,406	29,055	34,688	40,34
Загальні послуги Google	62,784	74,541	89,651	109,652	134,81	165,923	234,191	253,528	272,543	304,93
Google Cloud	-	-	-	-	8,918	13,059	19,209	26,28	33,088	43,229
Інші напрямки діяльності	0,448	0,803	1,241	1,539	0,659	0,657	0,707	1,068	1,527	1,648
Результати хеджування	2,769	1,004	0,620	1,54	0,435	1,112	1,96	1,96	0,236	0,211
Загальні доходи	66,001	75,339	90,272	109,65	136,866	182,527	218,869	282,836	307,394	350,018

Джерело: складено автором на основі [51].

Google Search залишається найбільшим джерелом доходу для Alphabet Inc. протягом усього періоду, що підкреслює незмінну важливість пошукового бізнесу. Доходи від YouTube та підписок Google, платформ та пристроїв також демонструють значну позитивну динаміку, особливо помітну в останні роки десятиліття. Особливу увагу привертає стрімке зростання доходів сегмента Google Cloud, який, будучи виділеним в окремий сегмент у 2019 році з доходом менше 9 млрд дол. США, досяг понад 43 млрд дол. США у 2024 році. Це свідчить про успішну експансію компанії на висококонкурентному ринку хмарних послуг. Доходи від Google Network демонстрували зростання в першій половині періоду, але в останні роки їх динаміка була менш вираженою. Глобальна популярність ключових сервісів Google значною мірою зумовлена їхньою глибокою інтернаціоналізацією та локалізацією. Вбудовані механізми адаптації контенту та рекламних повідомлень до мовних та культурних особливостей різних регіонів дозволяють як індивідуальним користувачам, так і міжнародним рекламодавцям ефективно взаємодіяти з цими платформами. Це не просто технічна особливість, а

фундаментальний елемент бізнес-моделі, що забезпечує глобальне охоплення, залучення користувачів та, як наслідок, ефективну монетизацію на міжнародних ринках. Аналіз динаміки операційного прибутку (або збитку) за окремими сегментами дозволяє зрозуміти їхню фінансову ефективність та стратегічну роль у портфелі Alphabet Inc. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Операційний прибуток (збиток) Alphabet Inc. за звітними сегментами за 2015-2024 рр. (млрд дол. США)

Рік	Google Services	Google Cloud	Інші напрямки діяльності	Діяльність на рівні Alphabet Inc. (корпоративні витрати)	Загальний прибуток від операцій
2015	23,425	-	-3,567	-1,917	17,975
2016	27,773	-	-4,253	-3,492	20,506
2017	33,279	-	-3,447	-4,167	25,694
2018	37,170	-	-3,361	-6,367	27,436
2019	39,351	-4,647	-4,801	-6,038	23,620
2020	46,091	-5,610	-4,476	-6,237	29,208
2021	78,317	-3,100	-5,275	-7,247	62,613
2022	82,699	-1,922	-4,636	-1,299	74,842
2023	95,858	1,716	-4,095	-9,186	84,293
2024	121,263	6,112	-4,444	-10,541	112,390

Джерело: складено автором на основі [51].

Google Services є основним генератором прибутку для Alphabet Inc. протягом усього десятирічного періоду. Його операційний прибуток неухильно зростає, досягнувши понад 121 млрд дол. США у 2024 році. Цей прибуток слугує джерелом фінансування для розвитку інших, більш нових та інвестиційно ємних напрямків. Надзвичайно важливим є той факт, що сегмент Google Cloud, після періоду значних інвестицій та операційних збитків, у 2023 році вийшов на прибутковість (1,7 млрд дол. США), а у 2024 році суттєво її наростив (6,1 млрд дол. США). Це є знаковою подією, яка свідчить про те, що багаторічні капіталовкладення в розбудову глобальної хмарної інфраструктури та розробку конкурентоспроможних хмарних сервісів починають приносити вагомий фінансовий віддачу. Стрімке зростання доходів та вихід на прибутковість перетворює Google Cloud на потужний драйвер зростання для всієї корпорації Alphabet Inc., особливо на міжнародних ринках, де попит на хмарні технології та інноваційні ІТ-рішення продовжує стрімко зростати. Успіх

Google Cloud також сприяє диверсифікації джерел доходу Alphabet Inc., зменшуючи її залежність виключно від рекламного бізнесу. Сегмент «Інші напрямки діяльності», як і очікувалося, протягом усього періоду продовжував демонструвати операційні збитки, що відображає його довгостроковий інвестиційний характер та фокус на розробці проривних технологій, які можуть стати значущими джерелами доходу в майбутньому. Масштаб цих збитків коливався, але вони залишалися суттєвими, підкреслюючи значний обсяг інвестицій у ці напрямки [72].

Глобальне лідерство та міжнародна експансія Alphabet Inc. значною мірою залежать від її здатності здійснювати масштабні стратегічні інвестиції в технології, інфраструктуру та нові ринки. Капітальні витрати, інвестиції в дослідження і розробки (R&D) та стратегічні придбання є ключовими інструментами, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність компанії на світовій арені.

Таблиця 2.5 – Капітальні витрати та витрати на дослідження та розробки (R&D) Alphabet Inc. за 2015-2024 рр. (млрд дол. США)

Рік	Капітальні витрати	Витрати на дослідження та розробки
2015	9,874	12,282
2016	13,288	13,948
2017	14,953	16,625
2018	25,463	21,417
2019	23,518	26,010
2020	22,270	27,570
2021	25,558	31,562
2022	31,485	39,500
2023	32,251	45,427
2024	52,535	49,326

Джерело: складено автором на основі [51].

Alphabet Inc. систематично спрямовує значні фінансові ресурси на капітальні витрати (Capex), які переважно йдуть на розбудову та модернізацію технічної інфраструктури, включаючи дата-центри, сервери та мережеве обладнання. Ці інвестиції є критично важливими для підтримки зростаючих потреб існуючих сервісів, таких як Пошук, YouTube та Gmail, а також для забезпечення потужностей для стрімко зростаючого бізнесу Google Cloud та амбітних проєктів у сфері штучного інтелекту [60].

Обсяг капітальних витрат Alphabet Inc. демонстрував значне зростання, що відображає посилені інвестиції компанії, зокрема, в інфраструктуру для підтримки розробки та розгортання продуктів і послуг на базі штучного інтелекту, а також у розширення глобальної мережі Google Cloud. Окрім капітальних витрат, Alphabet Inc. є одним зі світових лідерів за обсягом інвестицій у дослідження та розробки. Ці витрати спрямовані на створення інноваційних продуктів, вдосконалення існуючих технологій та дослідження нових наукових напрямків, що мають потенціал для глобального комерційного застосування.

Стабільно високі та зростаючі витрати на R&D, які за 10 років зросли майже в 4 рази, у поєднанні зі значними капітальними вкладеннями формують потужний синергетичний ефект. Це свідчить про стратегічну ставку Alphabet Inc. на технологічне лідерство як ключовий фактор успіху на глобальному ринку. Штучний інтелект, зокрема, розглядається як технологія з універсальним потенціалом застосування, здатна трансформувати всі аспекти бізнесу компанії та створити нові джерела вартості. Розбудова глобальної інфраструктури, оптимізованої для підтримки ІІІ-сервісів, є не просто підтримкою поточних операцій, а стратегічним закладанням фундаменту для наступного покоління глобальних продуктів та послуг, що дозволить Alphabet Inc. зберігати та посилювати свої конкурентні позиції в усіх регіонах світу.

Поряд з органічним зростанням та внутрішніми інноваціями, Alphabet Inc. активно використовує стратегічні придбання (M&A) протягом останнього десятиліття для прискорення виходу на нові технологічні ринки, посилення позицій на існуючих, отримання доступу до унікальних технологій та розширення географічної присутності. Ці придбання часто мають глобальний вплив, посилюючи міжнародну конкурентоспроможність компанії (табл. 2.6). Протягом десятиліття Alphabet Inc. здійснювала як великі, так і менші придбання в різних секторах, від картографічних технологій (наприклад, Waze у 2013 році) до робототехніки та штучного інтелекту. Придбання компанії Wiz за 32 млрд дол. США, що є найбільшою угодою в історії Alphabet Inc., є особливо показовим для останнього періоду [114].

Таблиця 2.6 – Підсумок значущих стратегічних придбань Alphabet Inc. у 2022-2024 рр. та їхнє не кадрове обґрунтування

Придбана компанія	Рік	Орієнтовна вартість (млрд дол. США)	Країна походження / Ключові операції	Стратегічне обґрунтування (не пов'язане з персоналом)
Mandiant	2022	5,4	США	Посилення портфеля Google Cloud у сфері кібербезпеки, надання передових рішень для захисту даних міжнародних клієнтів.
Character.ai	2024	2,7 (інвестиція)	США	Посилення позицій у сфері розмовного штучного інтелекту, технології з глобальним потенціалом застосування в продуктах Alphabet Inc.
Wiz	2024 (оголошено, очікується закриття у 2026)	32,0	Ізраїль / США	Радикальне посилення Google Cloud у сфері хмарної безпеки, особливо для мультихмарних середовищ; доступ до передових технологій та міжнародної клієнтської бази. Інженерні центри в Ізраїлі.

Джерело: складено автором на основі [45, 72, 114].

Wiz, ізраїльсько-американський стартап, є лідером у сфері безпеки хмарних обчислень, пропонуючи рішення, які особливо затребувані великими корпоративними клієнтами, що використовують мультихмарні середовища [115]. Значна частина технологічної розробки Wiz здійснюється в Ізраїлі, що свідчить про доступ Alphabet Inc. до глобального пулу талантів та інновацій. Ця угода не лише надає Google Cloud передові технології кібербезпеки, але й відкриває доступ до значної міжнародної клієнтської бази Wiz, яка включає майже половину компаній зі списку Fortune 100. Це суттєво зміцнює позиції Google Cloud у конкурентній боротьбі з AWS та Microsoft Azure на глобальному ринку хмарних послуг, де безпека є одним із ключових критеріїв вибору для клієнтів. Інвестиція у Character.ai та придбання Mandiant також підкреслюють глобальні амбіції Alphabet Inc. у сфері ШІ та кібербезпеки, технології яких мають універсальний потенціал застосування та є критично важливими для міжнародної діяльності компанії [45].

Ефективне управління масштабними та диверсифікованими міжнародними операціями Alphabet Inc. значною мірою забезпечується її унікальною організаційною структурою. Ця структура розроблена таким чином, щоб сприяти інноваціям, забезпечувати стратегічну гнучкість та підтримувати автономію окремих бізнес-одиниць у досягненні їхніх глобальних цілей.

Фінансова потужність Alphabet Inc. є ключовим фактором, що забезпечує її здатність інвестувати в глобальний розвиток, підтримувати масштабні міжнародні операції, здійснювати стратегічні придбання та фінансувати довгострокові інноваційні проєкти. Консолідовані фінансові показники компанії за цей період демонструють її значний розмір, стабільне зростання та високу прибутковість.

Таблиця 2.7 – Ключові фінансові показники Alphabet Inc. за 2015-2024 рр. (млрд дол. США)

Рік	Загальні доходи	Операційний прибуток	Чистий прибуток	Загальні активи
2015	66,001	17,975	16,348	147,463
2016	75,339	20,506	19,478	167,497
2017	90,272	25,694	12,662	197,295
2018	109,650	27,436	30,736	231,645
2019	136,866	23,620	34,343	275,911
2020	182,527	29,208	40,269	319,616
2021	257,637	78,714	76,033	359,268
2022	282,836	74,842	59,972	365,264
2023	307,394	84,293	73,795	402,392
2024	350,018	112,390	100,118	430,266

Джерело: складено автором на основі [51].

За аналізований період загальні доходи Alphabet Inc. зросли майже в 5,3 рази, операційний прибуток – у 6,2 рази, чистий прибуток (з урахуванням коливань) – у 6,1 рази, а загальні активи – майже в 3 рази. Це стабільне та значне зростання доходів та прибутків забезпечувало компанії необхідні кошти для фінансування масштабних капітальних витрат на розбудову глобальної інфраструктури, інвестицій у довгострокові дослідження та розробки, а також для здійснення стратегічно важливих придбань, спрямованих на посилення її конкурентних позицій на міжнародній арені. Ця фінансова міць є фундаментом, на якому будується та розвивається глобальна діяльність Alphabet Inc.

2.2. Практики управління персоналом в Alphabet Inc. у контексті міжнародного бізнесу: рекрутинг, мотивація, розвиток

Ефективне управління людськими ресурсами є наріжним каменем успіху для будь-якої глобальної корпорації, а для такого технологічного гіганта, як Alphabet Inc., що оперує на численних та різноманітних міжнародних ринках, його значення важко переоцінити. Спроможність компанії залучати, мотивувати та розвивати талановитих фахівців з усього світу безпосередньо впливає на її інноваційний потенціал, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість. У цьому підрозділі буде проведено комплексний аналіз ключових практик управління людськими ресурсами в Alphabet Inc., зосереджуючись на системах та процесах рекрутингу, стратегіях мотивації та програмах розвитку, що застосовуються в контексті міжнародної бізнес-діяльності. Особливу увагу буде приділено тому, як компанія адаптує свої підходи до специфіки глобального середовища, технологічним інноваціям у сфері УЛР та прагненню створити інклюзивне та високопродуктивне робоче середовище.

Alphabet Inc., переважно через свою дочірню компанію Google, декларує зобов'язання формувати робочу силу, яка б відображала різноманітність мільярдів користувачів її продуктів у всьому світі. Такий підхід вимагає не просто глобального охоплення рекрутингових зусиль, а й глибокого розуміння специфіки місцевих ринків праці, культурних особливостей та правових норм у кожному регіоні присутності. Стратегія міжнародного рекрутингу компанії базується на ретельному дослідженні ринку, що включає аналіз наявності відповідних пулів талантів, вивчення компенсаційних пакетів та практик конкурентів, а також врахування специфіки процедур найму, таких як тривалість попереджувального терміну при звільненні, яка може суттєво відрізнятися між країнами [101]. Важливим елементом цієї стратегії є непохитне дотримання принципів рівних можливостей працевлаштування, незалежно від расової чи етнічної приналежності, віросповідання, кольору шкіри, статі, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності

чи вираження, національного походження, інвалідності, віку чи генетичної інформації [76].

Успішність глобального залучення талантів значною мірою залежить від здатності компанії ефективно транслювати свій бренд роботодавця. Alphabet Inc. прагне до уніфікації ключових аспектів свого глобального бренду роботодавця, підкреслюючи інноваційність, унікальну корпоративну культуру та можливості для професійного зростання. Водночас, комунікаційні стратегії та конкретні повідомлення адаптуються до місцевих умов, щоб резонувати з цінностями та кар'єрними прагненнями потенційних кандидатів у різних країнах. Така локалізація є критично важливою, оскільки пряме перенесення уніфікованого повідомлення без урахування культурного контексту може призвести до нерозуміння корпоративних цінностей або навіть відторгнення з боку місцевих талантів. Наприклад, концепція «Googleness», що охоплює такі якості, як скромність, проактивність та орієнтація на користувача [67], може потребувати різної інтерпретації та способів демонстрації в різних культурах. Це підводить до одного з постійних викликів для міжнародних рекрутингових команд Alphabet Inc.: необхідності збалансувати стандартизовані критерії відбору, такі як когнітивні здібності та вищезгадана «Googleness», з культурною чутливістю під час оцінки кандидатів. Якщо прояви бажаних якостей можуть культурно відрізнятися, існує ризик, що уніфікований підхід до оцінки може призвести до відсіювання талановитих фахівців через культурні упередження або неправильне тлумачення їхньої поведінки. Тому від інтерв'юерів та оцінювачів вимагається не тільки професіоналізм, але й високий рівень культурного інтелекту та, можливо, використання локалізованих рамок для оцінки певних особистісних якостей [101].

Alphabet Inc. активно впроваджує та використовує передові технології для оптимізації та підвищення ефективності своїх глобальних рекрутингових процесів. Центральне місце в цьому технологічному арсеналі посідає Google Cloud Talent Solution – платформа, що використовує алгоритми машинного навчання (ML) для глибшого розуміння змісту вакансій та намірів кандидатів [58]. Ця технологія дозволяє системі виходити за рамки простого зіставлення за ключовими словами,

інтерпретуючи нюанси описів посад та запитів шукачів, що в результаті прискорює процес пошуку релевантних кандидатів та підвищує якість найму. Системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS) є невід'ємною частиною інфраструктури рекрутингу, автоматизуючи такі процеси, як збір інформації про кандидатів, їх організація за категоріями (навички, досвід), первинна фільтрація та масова комунікація [52].

Штучний інтелект (ШІ) знаходить все ширше застосування на різних етапах рекрутингового циклу в Alphabet Inc. Наприклад, ШІ-алгоритми використовуються для аналізу резюме, виявлення відповідності кандидатів вимогам вакансії та навіть для підготовки кандидатів до співбесід шляхом надання інструментів для тренування та отримання зворотного зв'язку. Застосування ШІ в рекрутингу не тільки значно підвищує операційну ефективність, дозволяючи обробляти великі обсяги даних та автоматизувати рутинні завдання, але й ставить перед компанією нові виклики. Одним з ключових є потенціал алгоритмічної упередженості. Якщо ШІ-моделі навчаються на історичних даних, які можуть містити приховані упередження щодо певних груп кандидатів, існує ризик, що ці упередження будуть відтворені та посилені в автоматизованих системах відбору. Це прямо суперечить задекларованій Alphabet Inc. політиці рівних можливостей та інклюзивності. Усвідомлюючи цей ризик, компанія наголошує на важливості прозорості та справедливості у використанні ШІ, що передбачає постійний моніторинг, аудит та вдосконалення алгоритмів, а також рух у напрямку «пояснюваного ШІ» (explainable AI), який дозволяє розуміти, на основі яких факторів система приймає ті чи інші рішення [86]. Це вимагає значних інвестицій в етичну розробку та відповідальне застосування ШІ в управлінні людськими ресурсами.

Інтеграція інноваційних функцій, таких як «commute search» (пошук вакансій з урахуванням бажаного часу та способу добирання до роботи) в рекрутингові платформи Google, свідчить про глибоке розуміння компанією важливості загального досвіду кандидата (candidate experience). Цей досвід починається задовго до подання заявки і включає практичні аспекти майбутньої роботи, які можуть суттєво вплинути на рішення кандидата, особливо на висококонкурентних

міжнародних ринках. Надання таких інструментів демонструє, що Alphabet Inc. розглядає процес залучення не просто як транзакцію, а як побудову довгострокових відносин, де враховуються індивідуальні потреби та комфорт потенційних співробітників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Ключові технології та платформи рекрутингу в Alphabet Inc.

Технологія / Платформа	Ключові функції	Вплив на процес рекрутингу
Google Cloud Talent Solution	Машинне навчання для зіставлення вакансій та кандидатів, розуміння намірів шукачів, автоматичне виявлення та виведення даних (пов'язані посади, рівень)	Скорочення часу на закриття вакансій, підвищення якості найму, покращення релевантності результатів пошуку для кандидатів
Системи відстеження кандидатів (ATS)	Збір інформації про кандидатів, організація за категоріями, автоматична фільтрація, автоматизація комунікацій, спрощення планування співбесід	Підвищення ефективності рекрутингових операцій, зменшення ручної роботи, забезпечення єдиного джерела даних про кандидатів, зменшення упередженості
ШІ-інструменти аналізу резюме та підготовки до інтерв'ю	Аналіз резюме на відповідність вимогам, оптимізація резюме, підбір ключових слів, симуляція співбесід, надання зворотного зв'язку	Покращення якості поданих заявок, підвищення впевненості кандидатів, краща підготовка до технічних та поведінкових співбесід
Інтелектуальна обробка природної мови (NLP) в пошуку	Розуміння та інтерпретація нечітких описів вакансій та пошукових запитів, генерування агрегованих схожих назв посад	Розширення пулу релевантних кандидатів, точніше зіставлення навіть за відсутності точних ключових слів, покращення досвіду пошуку для кандидатів-ветеранів
Інструменти для персоналізованого пошуку (напр., Commute Search)	Пошук вакансій за бажаним часом та способом добирання до роботи	Покращення досвіду кандидата з першої взаємодії, надання більш персоналізованих та практично значущих варіантів

Джерело: складено автором на основі [58, 52, 99].

Alphabet Inc. використовує диверсифікований портфель джерел для залучення широкого спектру талантів на глобальному рівні. Значна увага приділяється роботі з молодими фахівцями через спеціалізовані програми для студентів та випускників університетів. Ці програми включають стажування (internships), які надають студентам практичний досвід роботи над реальними проєктами, та програми учнівства (apprenticeships), що пропонують альтернативний шлях до кар'єри в технологічній індустрії. Ініціативи, такі як «Build your future with Google» [56], спрямовані на залучення та розвиток талантів на ранніх етапах їхньої кар'єри. Такий акцент на молодих спеціалістах свідчить про довгострокову стратегію Alphabet Inc.

щодо формування «конвеєра талантів». Залучаючи фахівців на самому початку їхнього професійного шляху, компанія не тільки отримує доступ до свіжих ідей та новітніх знань, але й має можливість «виростити» експертів, глибоко інтегрованих у корпоративну культуру та ознайомих з унікальними технологіями та процесами Alphabet Inc. У довгостроковій перспективі це може бути більш ефективним та економічно вигідним підходом, ніж постійний пошук досвідчених фахівців на відкритому ринку, особливо для заповнення вузькоспеціалізованих ролей або для підтримки та поширення унікальної культури «Googleyness» [67].

Основним каналом для пошуку вакансій та подання заявок є власний кар'єрний сайт Google, який надає детальну інформацію про відкриті позиції в різних країнах та функціональних напрямках, від інженерії та технологій до продажів, маркетингу та управління людськими ресурсами. Компанія активно залучає фахівців різного рівня кваліфікації, від початківців (наприклад, Software Engineer III з досвідом від 2 років) до висококваліфікованих експертів та керівників (наприклад, Staff Systems Development Engineering Manager з досвідом понад 8 років) [56].

Важливу роль у стратегії залучення відіграють також реферальні програми, які заохочують існуючих співробітників рекомендувати талановитих кандидатів зі своїх професійних мереж [98]. Реферальні програми часто є ефективним та швидким способом пошуку перевірених кандидатів. Однак, надмірне покладання на цей канал без належного контролю та балансування з іншими джерелами може нести певні ризики. Зокрема, існує тенденція, що люди схильні рекомендувати тих, хто схожий на них за походженням, освітою, соціальним колом чи попереднім досвідом. Якщо реферальна програма стає домінуючим джерелом нових співробітників, це може ненавмисно призвести до посилення гомогенності в командах та зменшення різноманітності, що суперечить заявленим Alphabet Inc. цілям щодо інклюзивності та представництва різних груп у своїй робочій силі. Внутрішні переходи та мобільність також є важливим джерелом заповнення вакансій, дозволяючи співробітникам розвивати свою кар'єру всередині компанії та застосовувати свої навички в нових ролях або проєктах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз основних джерел залучення талантів Alphabet Inc. на міжнародному рівні

Джерело	Цільова аудиторія	Переваги в міжнародному контексті	Потенційні виклики / Недоліки в міжнародному контексті
Університетські програми (стажування, учнівство, програми для випускників)	Студенти, випускники, молоді спеціалісти	Формування «конвеєра талантів», рання інтеграція в культуру, доступ до новітніх знань, сильний бренд роботодавця серед молоді	Необхідність адаптації програм до різних освітніх систем, тривалий цикл «виращування» фахівця, висока конкуренція за найкращих випускників
Кар'єрний сайт Google та онлайн-платформи	Широкий спектр кандидатів, від початківців до досвідчених фахівців, глобальний пошук	Широке охоплення, прямий доступ до інформації про вакансії, можливість демонстрації бренду роботодавця, збір даних про кандидатів	Великий обсяг заявок, що потребує ефективної фільтрації (роль АТС та ІІІ), необхідність локалізації контенту для різних мов та культур
Реферальні програми	Кандидати з професійних мереж існуючих співробітників	Висока якість кандидатів (часто), швидший процес найму, нижча вартість залучення, посилення корпоративної культури	Ризик зменшення різноманітності та посилення гомогенності команд, потенціал для кумівства, залежність від активності співробітників у наданні рекомендацій
Внутрішні переходи та мобільність	Існуючі співробітники Alphabet Inc.	Утримання талантів, збереження інституційних знань, швидша адаптація до нової ролі, мотивація співробітників кар'єрним зростанням	Можливе виникнення «кадрового голоду» в підрозділі, з якого переходить співробітник, необхідність прозорих процесів внутрішнього відбору
Професійні мережі та спеціалізовані заходи (непрямо згадано через пошук фахівців)	Досвідчені фахівці, експерти у вузьких галузях	Доступ до пасивних кандидатів, можливість цільового пошуку за специфічними навичками, нетворкінг	Висока вартість залучення через агентства (якщо використовуються), часозатратність побудови відносин, конкуренція з боку інших компаній

Джерело: складено автором на основі [77, 56, 98, 79, 81].

Підтримка високого рівня залученості та продуктивності глобальної робочої сили є пріоритетом для Alphabet Inc. Компанія застосовує комплексну систему мотивації, що поєднує конкурентоспроможні фінансові винагороди, різноманітні негрошові стимули та створення унікального робочого середовища, яке сприяє інноваціям та особистісному розвитку. Ця система постійно еволюціонує, адаптуючись до змін на ринку праці та потреб співробітників у різних регіонах

світу.

Філософія винагороди Alphabet Inc., зокрема її ключового підрозділу Google, спрямована на залучення, утримання та мотивацію найкращих талантів у світовому масштабі шляхом пропозиції висококонкурентного загального компенсаційного пакету. Цей пакет традиційно включає базову заробітну плату, системи регулярних бонусів за результатами роботи та можливості отримання акцій компанії (equity refresh opportunities), що дозволяє співробітникам стати співвласниками та розділяти успіх корпорації. Важливою складовою є обмежені акції (Restricted Stock Units, RSU), які в Google часто називають GSU (Google Stock Units), що надаються співробітникам та переходять у їхню власність протягом певного періоду часу (vesting period). Компанія декларує проведення щорічного всебічного аналізу справедливості оплати праці (pay equity analysis) у всіх підрозділах та внесення необхідних коректив для усунення необґрунтованих розбіжностей.

Глобальний План Бонусів Компанії Alphabet Inc. (Alphabet Inc. Company Bonus Plan) поширюється на всіх співробітників, які відповідають встановленим критеріям, незалежно від їхнього географічного розташування. Однак, умови плану передбачають можливість внесення змін та коригувань до окремих його положень на розсуд компанії для забезпечення відповідності вимогам місцевого законодавства та регуляторних норм у різних країнах. Це свідчить про намагання компанії поєднати глобальну узгодженість політик винагороди з необхідною локальною гнучкістю.

Політика оплати праці в Alphabet Inc. також може враховувати географічне розташування співробітників та вартість життя в конкретному регіоні, особливо у випадку віддаленої роботи або релокації. Практика коригування заробітної плати залежно від геолокації, коли співробітники, що переїжджають з дорожчих локацій до дешевших, можуть отримати зменшену зарплату, хоча й економічно обґрунтована з точки зору компанії та відповідає місцевим ринковим ставкам, може викликати питання щодо справедливості серед співробітників. Це може вплинути на привабливість Alphabet Inc. як глобального роботодавця для талантів, які цінують гнучкість віддаленої роботи, але не бажають, щоб їхня винагорода залежала від

місця проживання, якщо обсяг та якість їхньої роботи залишаються незмінними. Це створює для компанії певну дилему між оптимізацією витрат та підтриманням високого рівня сприйняття справедливості та мотивації у глобальній команді.

Окрім конкурентоспроможної фінансової винагороди, Alphabet Inc. активно використовує широкий спектр нефінансових стимулів для підтримки мотивації, залученості та інноваційної активності своїх співробітників у всьому світі. Одним з найвідоміших та найвпливовіших елементів цієї системи є політика «20% часу», яка історично заохочувала інженерів та інших фахівців присвячувати п'яту частину свого робочого часу на дослідження та розробку власних інноваційних проєктів, які, на їхню думку, можуть принести користь компанії [87]. Хоча формальне застосування цієї політики могло еволюціонувати з часом, дух експериментаторства та заохочення до інновацій залишається невід'ємною частиною корпоративної культури Google. Саме завдяки такій свободі та підтримці ініціатив знизу з'явилися такі знакові продукти, як Gmail, Google News та AdSense [95]. Ця політика є не просто пільгою, а стратегічним інструментом для стимулювання внутрішнього підприємництва, генерації проривних ідей та, що не менш важливо, потужним фактором утримання талановитих інженерів та розробників, які прагнуть не лише виконувати поставлені завдання, але й реалізовувати власний творчий потенціал.

Корпоративна культура Alphabet Inc. загалом сприяє інноваціям через принципи відкритості, заохочення до обміну знаннями, прийняття невдач як неминучої частини інноваційного процесу та активну міжфункціональну співпрацю. Програми визнання досягнень співробітників також відіграють значну роль у системі нефінансової мотивації. Система «gThanks» дозволяє співробітникам публічно висловлювати подяку та визнання своїм колегам за допомогу, співпрацю чи видатні результати [105]. Окрім цього, існують механізми для номінування колег на грошові бонуси за особливий внесок (peer bonuses). Такі інструменти не лише підвищують моральний дух, але й зміцнюють командну роботу та культуру взаємодопомоги. Можливості для безперервного навчання та професійного розвитку, які детальніше розглядатимуться в наступному підрозділі, також є потужним мотиваційним фактором, оскільки вони демонструють інвестиції компанії

в своїх співробітників та відкривають перспективи для кар'єрного зростання. Alphabet Inc. приділяє значну увагу добробуту своїх співробітників, пропонуючи комплексний пакет пільг та програм, спрямованих на підтримку їхнього фізичного, фінансового та емоційного здоров'я. Цей пакет зазвичай включає медичне, стоматологічне та офтальмологічне страхування для співробітників та членів їхніх сімей, програми допомоги співробітникам з фокусом на психічне здоров'я, доступ до консультацій та спеціалізованих додатків для підтримки ментального благополуччя. Фінансова стабільність підтримується через конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси, акції, пенсійні плани, програми відшкодування студентських позик та індивідуальні фінансові консультації. Для наочного представлення комплексної системи мотивації в Alphabet Inc. слугує таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 – Компоненти системи мотивації в Alphabet Inc.: фінансові та нефінансові аспекти

Категорія стимулів	Підкатегорія	Приклади в Alphabet Inc.
Фінансові стимули	Пряма компенсація	Конкурентоспроможна базова заробітна плата, щорічний аналіз справедливості оплати
	Бонуси	Регулярні бонуси за результативність, спеціальні бонуси для топ-виконавців, бонуси від колег (peer bonuses), План бонусів компанії Alphabet Inc.
	Акції (Equity)	Обмежені акції (RSU/GSU), регулярні можливості оновлення акцій (equity refresh opportunities)
	Пенсійні плани та фінансові пільги	Регіональні пенсійні плани, відшкодування студентських позик, фінансове консультування, страхування життя та від непрацездатності
	Специфічні пільги по країнах	Додаткові виплати або пільги, зумовлені місцевим законодавством чи ринковою практикою (напр., 13-та зарплата в деяких країнах, транспортні субсидії, ваучери на харчування)
Нефінансові стимули	Культура та робоче середовище	Культура інновацій («20% часу»), відкритість, психологічна безпека, міжфункціональна співпраця, комфортні офіси, безкоштовне харчування, фітнес-центри, «Googley extras»
	Визнання	Програми визнання (напр., «gThanks»), публічне визнання досягнень, нагороди за вислугу років (Founders' Award – хоча це акційна винагорода, вона має сильний елемент визнання)
	Розвиток кар'єра та	Можливості навчання (G2G, Guru+, освітня компенсація), програми розвитку лідерства (GSL), чіткі кар'єрні шляхи, можливості внутрішньої мобільності
	Баланс між роботою та особистим життям, добробут	Гнучкий графік, гібридна модель роботи, можливість працювати з будь-якого місця (4 тижні/рік), оплачувані відпустки, програми підтримки психічного здоров'я, підтримка сім'ї (догляд за дітьми, батьківська відпустка)

Джерело: складено автором на основі [47, 63, 64, 105].

Розвиток власної робочої сили є стратегічним імперативом для Alphabet Inc., оскільки саме знання, навички та лідерський потенціал співробітників забезпечують здатність компанії до інновацій та ефективної конкуренції на динамічному глобальному ринку. Компанія впроваджує різноманітні програми та ініціативи, спрямовані на безперервне навчання, управління кар'єрним зростанням та формування майбутніх лідерів, адаптуючи ці підходи до потреб міжнародного бізнесу.

В Alphabet Inc., і зокрема в Google, глибоко вкорінена культура безперервного навчання та розвитку, яка розглядається як невід'ємна частина робочого процесу та кар'єрного зростання кожного співробітника. Одним з наріжних каменів цієї культури є програми навчання за принципом «рівний-рівному» (peer-to-peer learning). Найбільш відомою з них є «Googler-to-Googler» (G2G), в рамках якої співробітники-волонтери діляться своїми знаннями та досвідом з колегами, проводячи тренінги та семінари на широкий спектр тем – від технічних навичок до особистісного розвитку та хобі. Важливими компонентами екосистеми навчання є Google Developer Groups (GDG) – спільноти для розробників, які сприяють обміну знаннями та взаємодії з зовнішніми експертами, та внутрішня програма коучингу Guru+, де досвідчені співробітники («гуру») надають індивідуальні консультації колегам з питань кар'єрного розвитку, лідерства, інновацій та добробуту. Компанія також пропонує співробітникам освітню компенсацію (educational reimbursement), що дозволяє їм здобувати нові знання та кваліфікації за рахунок компанії [87].

Окрім внутрішніх програм, Alphabet Inc. розвиває ініціативи, спрямовані на ширшу аудиторію, які водночас слугують інструментом формування майбутнього кадрового резерву та зміцнення бренду роботодавця. Програма Google Career Certificates, що реалізується через платформу Coursera, пропонує онлайн-курси з затребуваних цифрових професій, таких як аналітика даних, проєктний менеджмент, UX-дизайн, IT-підтримка та кібербезпека, і доступна глобально [73]. Програма Skilled Trades and Readiness (STAR) спрямована на підготовку місцевих кадрів для роботи в дата-центрах Google у певних регіонах, забезпечуючи їх необхідними технічними навичками (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Приклади програм розвитку людських ресурсів в Alphabet Inc. та їх цільова аудиторія/глобальне застосування

Назва програми	Цільова аудиторія	Ключові особливості / Навички, що розвиваються	Глобальне охоплення / Локалізація
Googler-to-Googler (G2G)	Всі співробітники Google	Навчання за принципом «рівний-рівному», широкий спектр тем (технічні, м'які навички, хобі), розвиток навичок викладання та менторства у волонтерів-тренерів	Глобальна програма, контент може адаптуватися локальними командами G2G
Guru+ Program	Всі співробітники Google	Внутрішній коучинг 1-на-1 з досвідченими «гуру» з питань кар'єри, лідерства, інновацій, добробуту	Глобальна програма
Google Career Certificates	Переважно зовнішні кандидати, особи, що прагнуть змінити кар'єру або підвищити кваліфікацію	Онлайн-сертифікація з затребуваних цифрових професій (аналітика даних, проєктний менеджмент, UX-дизайн, ІТ-підтримка, кібербезпека, цифровий маркетинг), практичні навички	Глобально доступні англійською, деякі курси іспанською та португальською; зусилля з розширення мовного покриття
Skilled Trades and Readiness (STAR) Program	Місцеві жителі в регіонах розташування дата-центрів Google, нові для індустрії	Підготовка до кар'єри в будівельних та технічних спеціальностях (напр., волоконна оптика, будівництво), розвиток місцевої робочої сили	Локалізована програма, діє в певних регіонах США (Південна Кароліна, Небраска, Північна Вірджинія); міжнародні локації не вказані в наданих матеріалах
Google School for Leaders (GSL)	Менеджери та лідери Google на всіх рівнях	Розвиток лідерських якостей, управлінських навичок, стратегічного мислення	Глобальна програма, реалізується у понад 60 країнах
Освітня компенсація (Educational Reimbursement)	Всі співробітники Google	Фінансова підтримка для здобуття зовнішньої освіти та кваліфікацій, що відповідають кар'єрним цілям та потребам компанії	Глобальна політика, умови можуть варіюватися
Спеціалізовані навчальні ролі та програми	Співробітники, що потребують специфічних знань (напр., у Global Business Organization)	Розробка та проведення змішаних навчальних програм (онлайн, очні, інструкторські), фокус на продуктових знаннях, технічній експертизі, професійних навичках	Глобальні та регіональні програми, розроблені для конкретних бізнес-підрозділів та функцій

Джерело: складено автором на основі [87, 73, 116].

Хоча ці програми частково орієнтовані на зовнішню аудиторію, вони створюють пул кваліфікованих кандидатів, вже знайомих з технологіями та підходами Google, що полегшує майбутній рекрутинг. Локалізація таких програм, як STAR, що враховує потреби конкретних спільнот, демонструє адаптивний підхід

компанії до розвитку талантів.

Для забезпечення глобального охоплення та ефективності навчальних програм Alphabet Inc. застосовує стратегії локалізації контенту, адаптуючи матеріали до мовних та культурних особливостей різних регіонів. Ініціатива re:Work [93] є платформою, де Google ділиться власними дослідженнями та найкращими практиками у сфері управління людськими ресурсами, включаючи підходи до навчання та розвитку, які можуть бути корисними для інших організацій. Існують також спеціалізовані посади та команди, відповідальні за розробку та впровадження навчальних програм на глобальному рівні, як, наприклад, Learning Specialist або Learning and Development Program Designer and Manager. Система управління ефективністю та кар'єрним розвитком в Alphabet Inc. зазнала значних трансформацій, еволюціонувавши до підходу, відомого як Googler Reviews and Development (GRAD) [85]. Ця система, запроваджена у 2022 році, змістила акцент з традиційних, частіших формальних оцінок на безперервний розвиток, навчання та кар'єрне зростання співробітників протягом усього року (додаток А).

Ключовими компонентами системи GRAD є: узгодження очікувань між співробітником та менеджером, регулярний зворотний зв'язок та проміжні зустрічі (check-ins) протягом року, одна з яких спеціально присвячена навчанню та кар'єрному розвитку. Важливу роль відіграє самооцінка співробітника, де він аналізує власні досягнення та сфери для розвитку, а також збір зворотного зв'язку за методом 360 градусів від колег, підлеглих (якщо є) та інших стейкхолдерів. При присвоєнні рейтингу враховуються як досягнуті результати («що» було зроблено), так і поведінкові аспекти («як» це було зроблено), включаючи відповідність цінностям компанії («Googleness») [84].

Кар'єрний розвиток в Alphabet Inc. підтримується чітко визначеними рівнями посад (job levels), особливо в інженерних та технічних напрямках, які відображають очікуваний рівень відповідальності, складності завдань та впливу на кожному етапі кар'єри. Компанія також заохочує внутрішню мобільність, надаючи співробітникам можливості переходити на інші посади, в інші команди або проєкти, що сприяє набуттю нового досвіду та розширенню навичок.

Висновки до розділу 2

Аналіз міжнародної діяльності Alphabet Inc. та особливостей її організаційної структури дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, Alphabet Inc. є справді глобальною корпорацією, діяльність якої охоплює практично всі регіони світу, а міжнародні ринки послідовно генерували значну частину її доходів та прибутку протягом усього періоду. Динаміка географічної диверсифікації доходів, підкріплена масштабними та зростаючими інвестиціями в глобальну інфраструктуру та довгострокові активи, свідчить про стратегічну важливість міжнародних операцій для сталого розвитку компанії.

По-друге, організаційна структура Alphabet Inc., заснована на холдинговій моделі з відокремленням Google та «Інших напрямків діяльності» (запроваджена у 2015 році), а також подальшою сегментацією Google на Google Services та Google Cloud (з виділенням у 2019 році), демонструє високий ступінь адаптивності та ефективності в управлінні диверсифікованим глобальним портфелем бізнесів. Така структура забезпечувала необхідну стратегічну гнучкість протягом десятиліття, дозволяючи кожному підрозділу фокусуватися на специфіці своїх ринків та технологій, одночасно використовуючи синергію та ресурси всієї корпорації.

По-третє, фінансова потужність Alphabet Inc., що виявляється у стабільному та значному зростанні ключових фінансових показників, є фундаментальною основою її міжнародної експансії. Значні та постійні інвестиції в дослідження і розробки, особливо у сфері штучного інтелекту, а також у розбудову передової технічної інфраструктури, забезпечували технологічне лідерство компанії на світовій арені. Додатковим інструментом посилення глобальних позицій були стратегічні придбання, які дозволяли Alphabet Inc. швидко виходити на нові ринки, отримувати доступ до передових технологій та посилювати конкурентоспроможність своїх ключових підрозділів, зокрема Google Cloud, який за цей період пройшов шлях від зростаючого напрямку до прибуткового сегмента.

Таким чином, міжнародна діяльність Alphabet Inc. протягом 2015-2024 років

характеризувалася глобальним масштабом, динамічним зростанням, технологічним лідерством, диверсифікованим портфелем продуктів та послуг, а також фінансовою стійкістю. Особливості її організаційної структури сприяли ефективному управлінню цими складними та динамічними операціями, створюючи передумови для подальшого зростання та інновацій на світовій арені. Розуміння цих аспектів є важливим контекстом для подальшого аналізу специфіки управління людськими ресурсами в умовах глобального бізнесу компанії. Аналіз практик управління людськими ресурсами в Alphabet Inc. у контексті міжнародного бізнесу демонструє комплексний, технологічно просунутий та стратегічно орієнтований підхід до залучення, мотивації та розвитку глобальної робочої сили. Компанія успішно поєднує глобальні стандарти та цінності бренду роботодавця з необхідною локальною адаптацією рекрутингових процесів, компенсаційних пакетів та програм розвитку, хоча цей баланс іноді створює певні виклики, особливо у сферах справедливості оплати праці при віддаленій роботі та впровадження уніфікованих культурних норм у різноманітних національних контекстах.

Інноваційність Alphabet Inc. проявляється не лише в її продуктах, але й у внутрішніх системах УЛР: від широкого застосування штучного інтелекту та хмарних рішень в рекрутингу до унікальних нефінансових мотиваторів, таких як культура «20% часу» та програми peer-to-peer навчання. Система управління ефективністю GRAD, з її акцентом на безперервному розвитку та коучингу, а також публічність OKR, сприяють прозорості, залученості та узгодженості цілей у глобальних командах. Водночас, масштаби та динаміка міжнародної діяльності Alphabet Inc. ставлять перед її системами УЛР постійні виклики, пов'язані з підтриманням культурної узгодженості, забезпеченням реального балансу між роботою та особистим життям, а також розвитком лідерів, здатних ефективно працювати в умовах невизначеності та культурного розмаїття. Подальше вдосконалення цих практик, зокрема через посилення механізмів зворотного зв'язку, глибшу локалізацію програм розвитку та постійний моніторинг етичності застосування технологій, буде ключовим для довгострокового успіху Alphabet Inc. на світовій арені.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМПАНІЇ ALPHABET INC. НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

3.1. Проблеми та виклики транснаціонального HR-менеджменту в Alphabet Inc.

Транснаціональний HR-менеджмент охоплює комплекс політик і практик управління людськими ресурсами, які багатонаціональні компанії впроваджують для координації діяльності закордонних підрозділів і забезпечення ефективного використання людського капіталу на глобальному рівні. Для корпорацій на зразок Alphabet Inc., які функціонують у межах географічно диверсифікованого простору, орієнтованого на інновації та складну корпоративну архітектуру, управління персоналом є не лише операційним завданням, а ключовим чинником довгострокової ефективності та конкурентної стійкості. Неоднорідність культурного, правового й економічного середовища ускладнює діяльність HR-функції, вимагаючи від неї гнучкості у поєднанні глобального стратегічного бачення з локальним контекстом [69].

Особлива роль HR у Alphabet Inc. зумовлена поєднанням стабільного прибуткового сегмента Google з інноваційними, високоризиковими ініціативами, що розвиваються в межах «Інших напрямків діяльності». Такий розподіл посилює складність HR-завдань: кадрова політика має водночас підтримувати зрілий бізнес із усталеними процесами та динамічні проекти, які потребують нестандартних підходів до управління талантами, ризиками та організаційною культурою в умовах глобалізації [55]. У структурі Alphabet Inc., яка формально характеризується як «пласка», але на практиці функціонує як велика транснаціональна матрична система, координація HR-рішень ускладнюється через багаторівневе підпорядкування, географічну роз'єднаність та культурну неоднорідність.

Співробітники часто звітують одночасно перед функціональними й продуктивними керівниками, що перебувають у різних країнах і діють у відмінних культурних контекстах. Це створює передумови для виникнення мовних і часових бар'єрів, ускладнення комунікації, затримок у впровадженні HR-програм та труднощів у збереженні їхньої цілісності в усіх підрозділах [82]. Як наслідок, потенційні переваги «пласкої» структури можуть виявитися обмеженими через бар'єри глобального масштабу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові міжнародні ринки Alphabet Inc. та специфічні HR-виклики

Регіон	Ключові країни в регіоні	Прогнозований відсоток доходу від регіону (2025 р.)	Основні HR-виклики
APAC	Індія, Японія, Австралія, Сінгапур, Південна Корея	19,42%	Різноманітне трудове законодавство; значні культурні відмінності в комунікації та управлінні; зростаючий, але конкурентний ринок талантів, особливо в Індії; специфічні вимоги до DEI (наприклад, кастові питання в Індії, гендерна рівність в Японії).
EMEA	Велика Британія, Німеччина, Франція, Ірландія, Швейцарія	33,89%	Суворе трудове законодавство ЄС (GDPR, директиви щодо робочого часу, звільнень); сильний вплив робочих рад та профспілок; висока вартість талантів; культурні відмінності в очікуваннях щодо балансу роботи та життя; інфляційні тиски на заробітну плату.
Інша Америка	Канада, Бразилія, Мексика	6,84%	Відмінності в трудовому законодавстві між країнами; культурна різноманітність; питання безпеки та політичної стабільності в деяких країнах Латинської Америки; аутсорсинг ролей з США.
США (для порівняння)	США	39,85%	Висока конкуренція за технологічні таланти; активізм працівників та профспілкові рухи; зміни в законодавстві щодо DEI; відносно гнучке трудове законодавство порівняно з ЄС.

Джерело: складено автором на основі [109, 41, 37, 80, 83].

Управління людськими ресурсами в масштабній і географічно розподіленій структурі Alphabet Inc. супроводжується численними викликами, що вимагають від HR-функції стратегічної гнучкості, адаптивності та глибокого розуміння специфіки транснаціонального бізнесу. Ці виклики охоплюють увесь життєвий цикл

працівника й актуальні як для основного бізнесу Google, так і для експериментальних дочірніх структур, які в корпоративній системі Alphabet Inc. представлені як «Інші напрямки діяльності».

Одним із найскладніших завдань для Alphabet Inc. залишається залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих фахівців у глобальному масштабі. Жорстка конкуренція за таланти в технологічному секторі, поєднана з високими внутрішніми стандартами відбору персоналу, істотно ускладнює оперативне заповнення вакансій і швидке реагування на потреби бізнесу [104]. Попри використання інноваційних підходів до рекрутингу, компанія стикається з критикою щодо повільності відбору та нестачі єдиної глобальної стратегії найму. Програма сток-опціонів, що історично стимулювала лояльність, може сприяти передчасному відтоку досвідчених працівників, які досягли фінансової незалежності, що ставить під загрозу безперервність бізнес-процесів [100]. Ситуацію ускладнюють масові скорочення, переміщення ролей у регіони з дешевшою робочою силою та супутнє падіння довіри до компанії як стабільного роботодавця.

Невирішеними залишаються питання розвитку лідерського потенціалу та адаптації системи оцінювання продуктивності до різних культурних контекстів. Водночас «Інші напрямки діяльності» Alphabet Inc., які функціонують за логікою стартапів, вимагають особливих HR-підходів, орієнтованих на фахівців, готових до високої невизначеності та ризику. Стратегія автономного розвитку цих підрозділів сприяє інноваціям, але може спричиняти конкуренцію за таланти між ними та Google. З огляду на обмежений пул кваліфікованих спеціалістів, це потенційно підвищує витрати на HR, загострює питання справедливого розподілу талантів і ускладнює підтримку єдності корпоративної культури.

Реструктуризації, зокрема у 2023 році [48], трансформують сприйняття Alphabet Inc. як стабільного роботодавця, навіть попри історично сильний бренд Google на ринку праці. Це знижує привабливість компанії серед фахівців, орієнтованих на довгострокову безпеку, особливо в країнах із сильним трудовим захистом, і змушує потенційних працівників вимагати вищої компенсації за ризики. Такі тенденції можуть активізувати діяльність профспілок і робочих рад, що

посилить тиск на компанію щодо гарантій зайнятості та умов праці.

Культурна адаптація та збереження цілісної корпоративної ідентичності становлять одну з ключових проблем транснаціонального HR-менеджменту, особливо в умовах глобального функціонування корпорації Alphabet Inc. Узгодження глобальних стандартів управління людськими ресурсами з місцевими соціокультурними контекстами – процес постійний, багатовимірний і далеко не однозначний. Як свідчать результати дослідження Deloitte, підходи до управління персоналом, що довели свою ефективність у США, нерідко не працюють в інших регіонах або навіть спричиняють нерозуміння, критику чи відторгнення з боку працівників у Європі чи Азії, де панують відмінні системи цінностей та очікування від організаційної культури [53].

Зокрема, американський стиль ведення бізнесу з його прямою, відкритістю та акцентом на індивідуальну ініціативу може сприйматися неоднозначно у культурах, де домінує непряме спілкування, шанобливість і збереження міжособистісної гармонії, як це типово для багатьох азійських країн. Наприклад, характерний для Google стиль зворотного зв'язку, що заохочує відвертість і прозорість у комунікації, може суперечити нормам культур, де відкрита критика керівництва вважається недопустимою. Подібні розбіжності потребують глибокої чутливості з боку HR-департаментів до локального контексту.

Іншим показовим прикладом необхідності адаптації є системи оцінки ефективності працівників. У Сполучених Штатах вони базуються на індивідуальних результатах, гнучкості та змагальності, тоді як у Франції, за даними звіту McKinsey & Company, працівники надають перевагу чітким, структурованим і прозорим процедурам, а в Німеччині особлива увага приділяється вимірюванню досягнень та об'єктивності показників. Уніфікований підхід у таких питаннях часто призводить до втрати довіри до HR-процедур і зниження рівня задоволеності роботою [94].

Спроби імпортувати «гуглівську» модель культури – динамічну, відкриту, орієнтовану на інновації та неформальні стосунки, – можуть не виправдати очікувань у суспільствах із вираженою ієрархічністю, високим рівнем формалізму

або домінуванням колективістських норм. Як відзначають експерти Гарвардської школи бізнесу, ініціативи, що стимулюють індивідуальну активність (наприклад, політика «20% часу» для особистих проєктів) [100], можуть не знайти відгуку серед працівників, звиклих до чітко структурованих завдань і високої поваги до вертикалі влади. Це може викликати не лише внутрішній спротив, але й призвести до зниження ефективності запроваджених HR-практик.

Окреме значення культурна адаптація набуває в контексті роботи глобальних команд, які є основною формою організації діяльності в Alphabet Inc. Сучасні продукти корпорації – від пошукової системи Google до Android, YouTube та хмарних платформ – розробляються децентралізованими командами, розподіленими по всьому світу [62]. Такі колективи об'єднують фахівців з різними культурними особливостями, цінностями, уявленнями про ефективність, стиль спілкування та способи вирішення проблем. Саме тому HR-стратегії повинні створювати умови для міжкультурного порозуміння, розвивати навички інтеркультурної комунікації та впроваджувати механізми попередження конфліктів [42].

Нездатність врахувати ці аспекти може призвести до серйозних ризиків. Як свідчить досвід IBM, культурні бар'єри в транснаціональних командах призводять до зниження якості рішень, затримок у виконанні проєктів та зниження інноваційного потенціалу. У випадку Alphabet Inc., де безперервне оновлення продуктів та технологій є основою конкурентної переваги, такі ускладнення мають прямий негативний вплив на бізнес-показники. Отже, культурна адаптація в межах HR-політики – це не лише прояв соціальної відповідальності перед працівниками, але й стратегічний інструмент підтримки інноваційності, продуктивності та глобальної конкурентоспроможності.

Управління різноманітністю, справедливістю та інклюзивністю (DEI) на глобальному рівні становить одну з найскладніших і водночас найбільш делікатних сфер корпоративної політики для Alphabet Inc. Компанія неодноразово публічно наголошувала на своїй відданості ідеям DEI, будучи однією з перших серед технологічних гігантів, хто почав систематично публікувати відкриту статистику щодо складу своєї робочої сили за расовою, гендерною та іншими ознаками.

Звітність щодо різноманіття стала частиною бренду компанії як роботодавця, що прагне соціальної відповідальності. Alphabet Inc. інвестує значні ресурси в реалізацію програм підтримки недостатньо представлених груп – жінок, представників етнічних меншин, осіб з інвалідністю та інших, які історично мали обмежений доступ до високих позицій у сфері високих технологій [50].

Попри це, суттєві труднощі залишаються. Згідно з офіційними звітами Google, зокрема Diversity Annual Report, зафіксовано лише часткове покращення в представленості жінок та деяких етнічних груп на керівних посадах, тоді як рівень плинності кадрів серед недостатньо представлених категорій, особливо серед афроамериканців та чоловіків на технічних позиціях у США, залишається вищим, ніж у середньому по компанії. Така ситуація вказує не лише на проблеми утримання кадрів, а й на наявність більш глибоких бар'єрів до інтеграції цих працівників у корпоративну культуру Alphabet Inc., а також на недосконалість механізмів кар'єрного зростання та залученості.

На глобальному рівні політика DEI стикається з додатковими труднощами, пов'язаними з культурною, соціальною та правовою специфікою окремих країн. У різних регіонах – від Південної Азії до Східної Європи – саме поняття «різноманіття» трактується по-різному. Наприклад, в Індії однією з головних проблем є дискримінація за кастовою ознакою, і Alphabet Workers Union вимагає офіційного закріплення заборони такої дискримінації в глобальному кодексі поведінки компанії. У Японії основна увага зосереджена на подоланні гендерної нерівності в умовах традиційного патріархального устрою та залученні іноземних спеціалістів у відповідь на демографічну кризу. У країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону Alphabet Inc. активно підтримує ЛГБТК+ спільноти, тоді як в Австралії компанія реалізує спеціальні ініціативи для представників корінного населення [54].

Глобальна стратегія DEI Alphabet Inc. балансує між прагненням дотримуватись універсальних стандартів справедливості та необхідністю адаптації до локальних реалій. Це створює внутрішнє протиріччя між уніфікацією підходів і їх регіональною варіативністю. З одного боку, запровадження стандартного підходу

до DEI в усіх країнах може спричинити нерозуміння, опір або навіть юридичні наслідки, якщо ці підходи суперечать місцевому законодавству. З іншого боку, надмірна локалізація й відхід від єдиних глобальних принципів ризикують спровокувати звинувачення у подвійних стандартах або фіктивності корпоративних заяв. Скасування кількісних цілей з найму в США, викликане законодавчими змінами, стало прикладом такого дисонансу. У країнах із вищими очікуваннями щодо соціальної відповідальності компаній цей крок може бути сприйнятий як сигнал про зниження пріоритетності DEI, що підриває довіру до Alphabet Inc. і викликає запитання щодо її реального рівня відданості цим цінностям.

Особливу складність становить контроль за впровадженням DEI-політик у глобальних структурах Alphabet Inc., де дочірні компанії мають значну автономію. В таких умовах є ризик, що формальні стандарти не трансформуються в ефективні щоденні практики. Питання включеності та справедливого ставлення до всіх працівників потребують не тільки декларативної підтримки, а й щоденної системної роботи, адаптованої до локального контексту – культурного, соціального, правового. Якщо цього не досягти, компанія ризикує втратити найбільш талановитих співробітників, зменшити рівень їхньої залученості, а відтак – і конкурентоспроможність у глобальному середовищі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні транснаціональні HR-виклики в Alphabet Inc. та потенційні стратегічні відповіді

Сфера HR-виклику	Специфічний прояв в Alphabet	Можлива стратегічна HR-відповідь/напрямок дій
1	2	3
Управління талантами в «Інших напрямках діяльності»	Залучення та утримання талантів для високоризикованих інноваційних проєктів; потенційна внутрішня конкуренція за таланти з Google.	Розробка диференційованих моделей компетенцій та компенсаційних пакетів, адаптованих до специфіки стартап-середовища «Інші напрямки діяльності»; створення програм ротації талантів між Google та «Іншими напрямками діяльності».
Культурна адаптація систем оцінки ефективності	Необхідність адаптації глобальних систем оцінки до місцевих культурних норм та очікувань (наприклад, прямий vs непрямий зворотний зв'язок, індивідуальні vs колективні досягнення).	Впровадження гнучких фреймворків оцінки ефективності з можливістю локальної кастомізації ключових параметрів; навчання менеджерів навичкам міжкультурного оцінювання.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Забезпечення інклюзивності для глобально розподілених команд	Висока плинність кадрів серед недостатньо представлених груп; труднощі у створенні відчуття приналежності в географічно та культурно різномірних командах.	Посилення програм міжкультурної комунікації та командної роботи; впровадження інклюзивних лідерських практик; регулярний моніторинг клімату в командах та адресне реагування на проблеми.
Управління реструктуризацією та звільненнями в країнах із суворим трудовим законодавством	Складність та тривалість процедур звільнення; необхідність переговорів з робочими радами/профспілками; ризик судових позовів.	Проактивні консультації та побудова конструктивного діалогу з представниками працівників; розробка соціальних планів, що відповідають місцевому законодавству та очікуванням; інвестування в програми аутплейсменту.
Дотримання глобальних та локальних норм захисту даних працівників	Складність забезпечення відповідності GDPR, DPDA та іншим регіональним законам при транскордонній передачі HR-даних та використанні глобальних HR-систем.	Розробка та впровадження надійних глобальних стандартів захисту HR-даних з урахуванням вимог ключових юрисдикцій; регулярний аудит HR-систем та процесів на предмет відповідності; навчання HR-персоналу та менеджерів.

Джерело: складено автором на основі [55, 82, 71, 37, 109, 75].

Діяльність Alphabet Inc. у глобальному середовищі відбувається в умовах надзвичайно складного та фрагментованого правового, регуляторного й етичного поля, що створює серйозні труднощі для ефективного управління людськими ресурсами на транснаціональному рівні. Компанія змушена враховувати розбіжності в національних законодавствах, міжнародних трудових стандартах і локальних практиках щодо зайнятості, захисту даних, антидискримінаційних норм і профспілкового представництва.

Одним з головних викликів є адаптація до різноманітних моделей трудових відносин у країнах присутності. У Європейському Союзі, особливо в Німеччині та Франції, діють розвинені інститути робочих рад, які мають обов'язкові права участі в кадрових процесах. Зокрема, у Німеччині Betriebsrat має значні повноваження щодо погодження процедур найму, переведення та звільнення персоналу, а також встановлення умов праці [96]. Аналогічно у Франції Comité Social et Économique зобов'язує роботодавця до консультацій у стратегічних і кадрових питаннях [75].

Порушення цих процедур тягне за собою юридичні наслідки, включаючи визнання рішень недійсними. Процеси звільнення в ЄС є значно формалізованішими, ніж у США, і часто вимагають обґрунтованих причин та погодження з представниками працівників.

Під час нещодавніх масштабних скорочень, що охопили тисячі працівників Alphabet Inc. по всьому світу, компанія змушена була індивідуально адаптувати процедури звільнення в кожній країні відповідно до локального законодавства. У Франції та Німеччині, наприклад, реалізація рішень ускладнювалася необхідністю погодження з представницькими органами, які можуть вимагати укладення соціальних планів і значно сповільнювати процес. Водночас у США подібні скорочення відбуваються швидше й менш формалізовано, що створює дисбаланс у ставленні до працівників у різних регіонах та може негативно позначатися на внутрішньокорпоративному кліматі. Подібні труднощі виникають і в інших юрисдикціях. В Індії правове поле у сфері праці є складним через поділ повноважень між центральними й регіональними органами, а в Японії Alphabet Inc. стикнулася з позовом від працівників Google Japan щодо несправедливого, на їхню думку, зниження зарплати після відмови від добровільного звільнення – що, ймовірно, свідчить про наявність напруженості у трудових відносинах [65].

Зростаюча кількість судових позовів та регуляторних розслідувань проти Alphabet Inc. у США, Європі та інших країнах підсилює тиск на HR-політику компанії. Кожне гучне рішення суду або штраф – наприклад, врегулювання справи про дискримінацію в Каліфорнії на 28 млн дол. США чи антимонопольні справи в ЄС – сигналізує про потребу посилити внутрішній контроль та комплаєнс. У відповідь компанія централізує ухвалення рішень, знижуючи рівень автономії локальних HR-відділів. Така централізація може ускладнювати адаптацію глобальних політик до місцевих реалій, оскільки єдиний підхід не завжди є ефективним у різних правових і культурних контекстах [74].

Забезпечення конфіденційності даних працівників у глобальному масштабі є ключовим викликом для Alphabet Inc. Компанія оперує в умовах дії численних, часто несумісних, норм захисту персональних даних, зокрема Загального

регламенту про захист даних (GDPR) у ЄС, який встановлює жорсткі вимоги до збору, обробки та передачі даних і передбачає серйозні санкції за порушення – до 4% річного глобального доходу.

Це змушує HR-підрозділи Alphabet Inc. впроваджувати надійні організаційні та технічні заходи, обґрунтовувати підстави обробки даних (згода, контракт, юридичні зобов'язання), гарантувати реалізацію прав суб'єктів даних, а в окремих випадках – призначати спеціального інспектора з питань захисту. Попри існування внутрішніх політик Google щодо конфіденційності, транскордонна передача персональних даних – наприклад, між ЄС і США – залишається складним юридичним процесом, що ускладнився після скасування механізму Privacy Shield. Додаткові труднощі створюють національні режими, як-от новий закон про захист персональних даних в Індії (DPDA), який суттєво відрізняється від GDPR [90].

У Китаї діє власна система PIPL, що разом з GDPR значно ускладнює роботу глобальних HR-інформаційних систем (HRIS) [70]. Вони зазвичай потребують централізованого зберігання великих масивів персональних даних у хмарних середовищах, однак такі механізми стикаються з жорсткими обмеженнями щодо транскордонного обміну та вимогами локалізації – наприклад, у Китаї та низці інших країн. У результаті Alphabet Inc. змушена або створювати ізольовані HR-системи для окремих регіонів, що є затратним і неефективним, або розробляти складні технічні рішення для дотримання вимог локального законодавства.

Стратегія Alphabet Inc. щодо оптимізації витрат, що супроводжувалася масовими звільненнями у 2023–2025 роках, створює суперечність між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковою потребою в талановитому персоналі. Незважаючи на прагнення зменшити витрати в умовах значних інвестицій у ІІІ, звільнення викликають нестабільність і можуть негативно вплинути на залучення та мотивацію працівників.

Залежність Alphabet Inc. від міжнародних ринків робить HR-стратегії вразливими до локальних криз, інфляції та політичної нестабільності. Наприклад, економічне падіння в Європі може знизити попит на сервіси Google і призвести до скорочення персоналу. У відповідь HR-підрозділ має оперативно адаптувати найм,

компенсації та підтримку працівників. Диверсифікація географії персоналу й операцій – ще один шлях до мінімізації ризиків.

Використання HR-технологій та аналітики стало одним із ключових інструментів підвищення ефективності глобальних операцій Alphabet Inc. і забезпечення обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Компанія Google, що входить до складу Alphabet Inc., відома інноваційними підходами в управлінні персоналом, які базуються на принципі «HR як наука» та передбачають широке застосування аналітики для прогнозування плинності кадрів, оптимізації рекрутингу, оцінки ефективності HR-програм та персоналізації досвіду співробітників. В умовах глобальної дистрибуції робочої сили та поширення віддалених і гібридних форматів роботи, сучасні HR-технології відіграють важливу роль у забезпеченні рівного доступу до інформаційних і навчальних ресурсів, а також у дотриманні регуляторних норм, таких як загальноєвропейський регламент захисту персональних даних (GDPR). Утім, розгортання глобальних HR-систем супроводжується значними викликами – від інтеграції різномірних даних і забезпечення їхньої безпеки до адаптації під локальні культурні та правові особливості.

Стійкість транснаціональної HR-стратегії Alphabet Inc. у довгостроковій перспективі залежатиме не лише від її здатності реагувати на актуальні виклики, але й від стратегічного бачення майбутніх трансформацій у глобальному середовищі, технологічних змінах та зміні очікувань робочої сили. У світі, де генеративний штучний інтелект, демографічні зсуви та нові ціннісні орієнтири працівників формують нову реальність, здатність HR-функції до стратегічного прогнозування та проактивного впливу на майбутнє праці набуває критичного значення. Для Alphabet Inc., яка позиціонує себе як технологічного лідера, особливо важливо не лише реагувати на тренди, як-от поширення гібридної роботи або боротьба за таланти, а й створювати сценарії майбутнього, визначати ключові компетенції та формувати культуру безперервного навчання й адаптації. Такий підхід є необхідною умовою довгострокового успіху компанії на перетині стабільного основного бізнесу та проривних ініціатив у межах її диверсифікованого портфеля.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом в Alphabet Inc. в умовах глобалізації

Сучасний етап глобального розвитку характеризується стрімким зростанням взаємозалежності економік, діджиталізацією бізнес-процесів, гнучкістю форм зайнятості та зміною парадигм управління людськими ресурсами. У таких умовах трансформація підходів до управління персоналом стає не просто інструментом підвищення операційної ефективності, а критично важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності транснаціональних компаній. Особливо це стосується високотехнологічних корпорацій, зокрема Alphabet Inc., яка поєднує інноваційне середовище, мультикультурність і масштабну глобальну присутність.

Водночас виклики, що постають перед системою HR-менеджменту компанії, вимагають більшої гнучкості, інклюзивності та стратегічного бачення. Аналіз поточного стану управління персоналом в Alphabet Inc., проведений у попередніх підрозділах, дозволив виявити низку проблем, які перешкоджають ефективному розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Йдеться, зокрема, про фрагментарність у системі залучення та розвитку талантів у різних країнах, недостатню глибину міжкультурної взаємодії всередині команди, обмежену інтеграцію контрактного персоналу в корпоративну культуру, а також нерівномірну адаптацію HR-практик до локальних нормативних, економічних і соціальних реалій.

Успішне реагування на ці виклики неможливе без переходу до якісно нової моделі управління персоналом, що поєднувала б глобальне бачення із локальною адаптацією, технологічні інновації – з етичними стандартами, а короткострокову ефективність – із довгостроковою сталістю. Таке управління має ґрунтуватися на комплексному розумінні потреб працівників, ринку праці та стратегічних цілей самої компанії. Саме тому в даному підрозділі пропонуються концептуальні напрямки удосконалення HR-стратегії Alphabet Inc., які мають забезпечити її більшу відповідність новим реаліям глобалізованого середовища.

Подальше викладення зосереджено на чотирьох ключових стратегічних векторах, що охоплюють оптимізацію системи залучення й утримання талантів, формування інклюзивної міжкультурної корпоративної культури та оновлення підходів до управління розширеною робочою силою. Кожен із запропонованих напрямів супроводжується деталізованими заходами, аналітичним обґрунтуванням та врахуванням як внутрішніх особливостей Alphabet Inc., так і загальносвітових тенденцій в управлінні людськими ресурсами.

Стратегічна рекомендація 1. Оптимізація глобальної стратегії залучення, розвитку та утримання талантів зі збалансованою локальною адаптацією та інтеграцією передових технологій.

Необхідність підвищення гнучкості, швидкості та ефективності процесів рекрутингу на глобальному рівні є критично важливою для Alphabet Inc., особливо враховуючи існуючу критику щодо повільних процесів відбору кандидатів та відсутності чітко формалізованої глобальної рекрутингової стратегії [100]. Ця проблема набуває особливої гостроти в контексті залучення висококваліфікованих фахівців для специфічних та швидкозростаючих напрямків, таких як штучний інтелект та хмарні технології, де компанія має стратегічні інтереси [56]. Повільні рекрутингові процеси в умовах жорсткої глобальної конкуренції за таланти, особливо в технологічній сфері, можуть призводити до втрати ключових кандидатів, що становить не просто операційну неефективність, а значний стратегічний ризик для інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності Alphabet Inc. Затримка в наймі спеціалістів, особливо в таких динамічних сферах, як ІІІ, може означати відставання від ринкових тенденцій та інноваційних проривів [46].

Для вирішення цих завдань пропонується поглиблена інтеграція передових технологій, зокрема штучного інтелекту та предиктивної аналітики, в усі етапи управління талантами: від ідентифікації та залучення до оцінки та утримання персоналу в різних географічних регіонах. Alphabet Inc., будучи лідером у розробці ІІІ, має унікальну можливість стати прикладом ефективного застосування цих технологій для власних HR-потреб. Це включає використання інструментів для автоматизації скринінгу резюме, персоналізованого підходу до кандидатів,

об'єктивної оцінки їхніх навичок та прогнозування ризиків плинності кадрів. Успішний досвід використання People Analytics всередині компанії [55] та приклади інших провідних компаній, таких як Unilever та Hilton, які активно використовують ІІІ для оптимізації рекрутингу [88], демонструють значний потенціал таких рішень для скорочення часу найму, зменшення упередженості та підвищення якості відбору. Однак, глобальне масштабування ІІІ в HR вимагає не лише технологічної імплементації, але й розробки чітких етичних стандартів їх використання, враховуючи потенційні алгоритмічні упередження та культурні відмінності, а також суворе дотримання локальних вимог щодо конфіденційності та захисту даних [113].

Крім того, рекомендується створення та активне просування комплексної глобальної програми мобільності талантів. Така програма має сприяти обміну знаннями, досвідом та інноваційними практиками між різними підрозділами та географічними регіонами, включаючи специфічні потреби та можливості в рамках «Інших напрямків діяльності». Ефективна глобальна мобільність є не лише інструментом для заповнення вакансій, але й стратегічним механізмом для передачі корпоративної культури, поширення інноваційних підходів та розвитку глобального мислення у лідерів та ключових співробітників. Це особливо важливо для забезпечення синергії та взаємозбагачення між основним бізнесом Google та більш автономними інноваційними проектами в портфелі «Інші напрямки діяльності», які часто мають власну унікальну культуру та динаміку розвитку [49]. Програми мобільності повинні включати комплексну підтримку при релокації, адаптаційні заходи та поглиблену крос-культурну підготовку для співробітників та їхніх родин. Існуючі програми розвитку, такі як STAR для технічних навичок та «Grow with Google» для цифрової грамотності [46], можуть бути розширені та адаптовані для різних країн, з фокусом на навичках майбутнього, включаючи ІІІ.

Для узагальнення запропонованих заходів та забезпечення їх реалізації доцільно подати їх у вигляді структурованої таблиці (табл. 3.3). Це дозволить чітко пов'язати дії з інструментами, очікуваними результатами та стратегічними цілями, спростить планування та моніторинг, а також слугуватиме зручним аналітичним інструментом для керівництва HR-напрямів.

Таблиця 3.3 – Комплексна система вдосконалення глобального рекрутингу, розвитку та утримання талантів в Alphabet Inc.

Напрямок вдосконалення	Ключові ініціативи / дії	Застосовувані технології / інструменти	Очікувані результати/KPI	Відповідальні підрозділи
Глобальний рекрутинг	Формалізація та оптимізація глобальної стратегії рекрутингу; прискорення процесів відбору; розширення каналів пошуку; адаптація критеріїв відбору до локальних ринків.	ШІ-платформи для скринінгу резюме та аналізу кандидатів; предиктивна аналітика для визначення успішності кандидатів; глобальна ATS.	Скорочення середнього часу на закриття вакансії (Time-to-Hire); підвищення якості найму (Quality of Hire); збільшення частки найнятих кандидатів з недостатньо представлених груп.	Глобальний HR, регіональні HR-команди, People Analytics.
Розвиток талантів	Розширення та глобалізація програм розвитку технічних та цифрових навичок; створення персоналізованих планів розвитку.	Глобальна система управління навчанням (LMS) з елементами ШІ для персоналізації; платформи для онлайн-навчання та сертифікації.	Збільшення кількості співробітників, що пройшли програми розвитку; підвищення рівня володіння ключовими навичками; зростання внутрішніх промоцій.	L&D відділ, People Analytics, керівники підрозділів.
Утримання ключових співробітників	Впровадження проактивних стратегій утримання на основі предиктивної аналітики; посилення програм визнання та винагород; фокус на добробуті та work-life balance.	Предиктивна аналітика для виявлення ризиків плинності; платформи для управління залученістю та зворотним зв'язком.	Зниження рівня плинності кадрів (Turnover Rate), особливо серед високопродуктивних співробітників; підвищення індексу залученості співробітників (Employee Engagement Index).	HR Business Partners, People Analytics, керівництво.
Глобальна мобільність	Створення прозорої та доступної програми глобальної мобільності; забезпечення комплексної підтримки при релокації; розвиток крос-культурної підготовки для експатів.	Інтегрована платформа для управління мобільністю; онлайн-ресурси для адаптації та вивчення мов.	Збільшення кількості успішних міжнародних переміщень; підвищення рівня задоволеності експатів; посилення обміну знаннями між регіонами.	Global Mobility Team, регіональні HR-команди, L&D відділ.

Джерело: розроблено автором.

Стратегічна рекомендація 2. Поглиблення глобальної інклюзивної культури та розвиток міжкультурної компетентності для забезпечення ефективної співпраці та інновацій.

Для забезпечення ефективної співпраці та стимулювання інновацій у

глобально розподіленій структурі Alphabet Inc. необхідно зосередитись на поглибленні інклюзивної культури та систематичному розвитку міжкультурної компетентності. Це вимагає розробки та впровадження багаторівневих, обов'язкових програм розвитку міжкультурної компетентності для всіх категорій співробітників, з особливим акцентом на лідерів та членів міжнародних команд. Такі програми повинні виходити за рамки теоретичного ознайомлення з культурними відмінностями та включати практичні кейси, симуляції міжнаціональної взаємодії, тренінги з управління упередженнями та менторські програми з участю досвідчених глобальних лідерів. Розвиток міжкультурної компетентності має стати не одноразовим заходом, а безперервним процесом, інтегрованим у систему розвитку лідерства та управління командами. Це особливо важливо для Alphabet Inc., де інновації часто народжуються на перетині різноманітних ідей, перспектив та культурних підходів, а психологічна безпека в командах є ключовим фактором ефективності [110].

З огляду на нещодавні зміни в політиці Google щодо відмови від кількісних цілей найму представників недостатньо представлених груп у США [83], особливої актуальності набуває переосмислення та еволюція глобальних стратегій у сфері різноманітності, справедливості, інклюзії та приналежності (DEIB). Відмова від кількісних показників у США не повинна призвести до послаблення глобальних зусиль у цьому напрямку. Навпаки, це створює необхідність розробки більш глибоких, креативних та культурно-адаптованих стратегій, що фокусуються на створенні справжнього відчуття приналежності для кожного співробітника та формуванні інклюзивного середовища, де цінуються різні точки зору та забезпечуються рівні можливості для всіх. Це включає розширення та посилення програм менторства та спонсорства для представників різних груп, розвиток інклюзивного лідерства на всіх рівнях управління, а також активну підтримку та залучення Employee Resource Groups (ERGs). Прикладом успішної локальної ініціативи, що виходить «знизу» та враховує місцеві потреби, є програма «Culture Conversations» в Індії [78], досвід якої може бути адаптований та поширений в інших регіонах.

Таблиця 3.4 – План заходів для зміцнення глобальної інклюзивної культури та розвитку міжкультурного лідерства в Alphabet Inc.

Стратегічний напрям	Конкретні програми / ініціативи	Цільова аудиторія	Ключові показники ефективності (KPIs)	Терміни реалізації
Розвиток міжкультурної компетентності	Глобальна програма «Cultural Fluency Leaders» (тренінги, симуляції, коучинг); воркшопи з управління несвідомими упередженнями; створення бази знань з міжкультурної взаємодії.	Усі співробітники, менеджери всіх рівнів, члени глобальних та віртуальних команд.	Рівень участі у програмах; результати оцінки міжкультурної компетентності (до/після); зменшення кількості міжкультурних конфліктів; підвищення ефективності глобальних команд.	Постійно
Еволюція глобальної стратегії DEIB	Розробка та впровадження локалізованих DEIB-воркшопів та ініціатив («Culture Conversations»); розширення програм менторства та спонсорства для різноманітних талантів; розвиток інклюзивного лідерства.	Усі співробітники, HR-спеціалісти, керівники, ERGs.	Індекси залученості та приналежності (Employee Engagement and Belonging Index); якісні показники різноманітності на керівних посадах (динаміка); рівень задоволеності співробітників DEIB-ініціативами.	Постійно
Вдосконалення глобальних внутрішніх комунікацій	Впровадження інтегрованої багатомовної комунікаційної платформи з використанням ШІ для перекладу; регулярні глобальні та регіональні таун-холи; навчання менеджерів навичкам ефективної міжкультурної комунікації.	Усі співробітники, глобальні та регіональні комунікаційні команди.	Рівень поінформованості співробітників про стратегічні цілі та зміни; швидкість поширення важливої інформації; результати опитувань щодо ефективності внутрішніх комунікацій; зменшення інформаційної асиметрії між регіонами.	2025-2027 роки

Джерело: розроблено автором.

Важливим компонентом формування інклюзивної глобальної культури є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Ефективні внутрішні комунікації в такій великій та географічно розподіленій компанії, як Alphabet Inc., є не просто інструментом передачі інформації, а ключовим механізмом формування спільної культури, підтримки високого рівня залученості співробітників та забезпечення

узгодженості дій, особливо в умовах поширення гібридних та віддалених форматів роботи. Це вимагає інвестицій у сучасні технологічні платформи, що забезпечують легкий доступ до інформації, багатомовну підтримку (наприклад, з використанням ШІ для перекладу в реальному часі), а також розвиток навичок міжкультурної комунікації у менеджерів та співробітників для подолання потенційних бар'єрів та непорозумінь.

Стратегічна рекомендація 3. Трансформація управління розширеною робочою силою (контрактним персоналом) для забезпечення глобальної відповідності, справедливості та стійкості.

Зростаюча залежність Alphabet Inc. від розширеної робочої сили, що включає контрактників та тимчасовий персонал, висуває на передній план нагальну потребу в трансформації підходів до управління цією категорією працівників. Численні юридичні виклики та скарги до Національної ради з трудових відносин (NLRB) у США, пов'язані з визначенням статусу «спільного роботодавця» [68], свідчать про системні ризики, які виходять за межі простого дотримання існуючого Кодексу поведінки постачальників. Повторювані інциденти вказують на те, що поточні заходи не є достатньо ефективними для запобігання юридичній відповідальності та репутаційним втратам. Відтак, компанії необхідно розробити та впровадити проактивні стратегії, спрямовані на мінімізацію цих ризиків. Це передбачає ретельний перегляд умов контрактів з компаніями-постачальниками послуг, чітке розмежування управлінських функцій та відповідальності між Alphabet Inc. та постачальником, а також проведення спеціалізованого навчання для менеджерів Alphabet Inc. щодо належних практик взаємодії з контрактним персоналом, щоб уникнути ситуацій, які можуть бути інтерпретовані як прямий контроль, характерний для відносин роботодавця та працівника. Проблема «спільного роботодавця» є особливо гострою в ключових для бізнесу сферах, таких як підтримка розробки штучного інтелекту, де інтеграція контрактників у робочі процеси може бути дуже тісною.

Паралельно з мінімізацією юридичних ризиків, Alphabet Inc. повинна взяти на себе більш активну роль у забезпеченні справедливих умов праці для контрактного

персоналу на глобальному рівні. Це включає гарантування конкурентоспроможної оплати праці, що відповідає ринковим стандартам та кваліфікації працівників, надання доступу до належних соціальних гарантій, таких як медичне страхування та оплачувані відпустки, а також створення можливостей для професійного розвитку та навчання. Існують свідчення про випадки тиску на контрактників щодо обговорення заробітної плати та вимоги профспілки Alphabet Workers Union щодо забезпечення гідних умов для всіх працівників [92]. Нерівне ставлення до контрактного персоналу порівняно зі штатними співробітниками створює не лише етичні дилеми, але й реальні ризики для мотивації, якості виконуваної роботи та загального бренду роботодавця Alphabet Inc. Глобальні стандарти справедливості та поваги мають поширюватися на всю робочу силу, яка робить внесок у створення цінності для компанії. Це вимагає від Alphabet Inc. встановлення чітких мінімальних стандартів для своїх постачальників та розробки ефективних механізмів моніторингу їх дотримання.

Нарешті, для підтримки здорового робочого середовища та запобігання ескалації потенційних конфліктів, необхідно впровадити прозорі та доступні канали комунікації, а також надійні механізми розгляду скарг для контрактного персоналу. Ці механізми мають бути аналогічними тим, що існують для штатних співробітників, та забезпечувати можливість анонімного звернення без побоювання негативних наслідків. Хоча формально доступ до гарячої лінії може існувати, випадки, подібні до описаних у пресі, свідчать про можливі проблеми з реальним функціонуванням цих каналів або про недостатню довіру до них з боку контрактників. Посилення довіри, забезпечення конфіденційності та оперативне реагування на звернення є ключовими для ефективності таких систем, особливо для більш вразливої категорії контрактних працівників, які можуть побоюватися прямої конфронтації зі своїм безпосереднім роботодавцем (постачальником) або з Alphabet Inc.

Стратегічна рекомендація 4. Посилення ефективності глобальних HR-операцій через стратегічну інтеграцію передових технологій, локалізоване управління знаннями та адаптивне лідерство.

Для підтримки глобальної конкурентоспроможності та операційної ефективності, Alphabet Inc., як технологічний гігант, повинна здійснити стратегічні інвестиції в подальшу інтеграцію штучного інтелекту (ШІ) та розширеної аналітики персоналу (People Analytics) в усі ключові глобальні HR-функції. Це охоплює процеси від рекрутингу та онбордингу нових співробітників до управління продуктивністю, розвитку талантів та стратегічного прогнозування кадрових потреб. Особливий акцент має бути зроблений на етичному використанні даних, забезпеченні їхньої конфіденційності відповідно до міжнародних та локальних стандартів (наприклад, GDPR у Європі, специфічні вимоги у Німеччині), а також на прозорості алгоритмів, що використовуються [40]. Це необхідно для уникнення будь-яких форм дискримінації та зміцнення довіри з боку співробітників. Розробка надійних етичних рамок та механізмів контролю є обов'язковою умовою, щоб технології слугували підвищенню справедливості та об'єктивності в HR-процесах, а не посиленню існуючих упереджень.

В умовах децентралізованої структури Alphabet Inc. та високого ступеня автономії її дочірніх компаній, зокрема «Інші напрямки діяльності», ефективне управління знаннями в сфері HR стає критично важливим. Необхідно розробити та впровадити надійну та гнучку систему управління знаннями (Knowledge Management) для систематичного збору, аналізу, поширення передового досвіду та успішних локальних адаптацій HR-практик між різними країнами та бізнес-сегментами. Це допоможе уникнути дублювання зусиль, сприятиме поширенню інноваційних підходів та забезпечить певну узгодженість HR-політик при збереженні необхідної гнучкості. Така система може включати створення глобальних та регіональних спільнот практиків (Communities of Practice) для HR-фахівців, використання сучасних колаборативних платформ та регулярний обмін кейсами успішної адаптації HR-стратегій до специфічних умов (наприклад, досвід взаємодії з робочими радами в Німеччині або реалізації культурних ініціатив в Індії [78]). Кожен підрозділ, особливо в рамках «Інших напрямків діяльності», може розробляти унікальні HR-рішення, які були б корисні іншим; без системи управління знаннями ці інновації ризикують залишитися локальними.

Таблиця 3.5 – Стратегічні напрями застосування HR-технологій та управління знаннями для підвищення ефективності глобального управління персоналом в Alphabet Inc.

Ключова HR-функція / Процес	Поточні виклики (специфічні для Alphabet Inc.)	Рекомендовані технологічні рішення / Платформи	Очікувані переваги / Ефективність	Показники для моніторингу
1	2	3	4	5
Глобальний рекрутинг та онбординг	Повільні процеси; ризик упередженості; забезпечення узгодженого досвіду кандидатів глобально.	ІІІ-системи для скринінгу та оцінки кандидатів; платформи для предиктивної аналітики найму; інтерактивні ІІІ-інструменти для онбордингу.	Підвищення швидкості та якості найму; зниження упередженості; покращення досвіду нових співробітників; скорочення часу до повної продуктивності.	Час на закриття вакансій (Time-to-Fill); якість найму (Quality of Hire); задоволеність нових співробітників процесом онбордингу.
Управління продуктивністю та розвитком персоналу	Забезпечення об'єктивності оцінки; персоналізація планів розвитку; ідентифікація талантів для «Інших напрямків діяльності».	People Analytics для аналізу продуктивності та потенціалу; глобальна LMS з ІІІ-персоналізацією навчальних шляхів; інструменти для 360° зворотного зв'язку.	Підвищення об'єктивності оцінки; покращення відповідності програм розвитку індивідуальним потребам; ефективніше управління кар'єрою та наступництвом.	Рівень залученості співробітників; показники внутрішніх промоцій; ефективність програм розвитку (оцінка навичок до/після).
Управління знаннями в HR	Фрагментація знань між регіонами та «Іншими напрямками діяльності»; повільне поширення найкращих практик; ризик дублювання зусиль.	Єдина глобальна платформа для управління знаннями (KMS) з інтегрованими інструментами для співпраці; спільноти практиків (CoPs).	Прискорення поширення інноваційних HR-практик; підвищення узгодженості при збереженні локальної гнучкості; зменшення витрат на розробку рішень.	Кількість активних користувачів KMS; частота обміну знаннями; швидкість впровадження успішних локальних практик в інших регіонах.
Управління контрактним персоналом	Ризики «спільного роботодавця»; забезпечення справедливих умов праці; моніторинг дотримання стандартів постачальниками.	Система моніторингу умов праці та дотримання стандартів постачальниками на базі блокчейн або аналітики даних; захищені канали для зворотного зв'язку від контрагентів.	Зниження юридичних та репутаційних ризиків; підвищення прозорості в ланцюгу постачання робочої сили; покращення умов праці для контрагентів.	Кількість скарг від контрактного персоналу; результати аудитів постачальників; показники відповідності Кодексу поведінки постачальників.

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Етичне використання ІІІ та даних в HR	Забезпечення конфіденційності даних; уникнення алгоритмічної упередженості; дотримання глобальних та локальних правових норм.	Внутрішні етичні комітети з використання ІІІ в HR; інструменти для аудиту алгоритмів на упередженість; регулярне навчання HR-персоналу з питань етики даних.	Підвищення довіри співробітників до HR-технологій; забезпечення справедливості та рівних можливостей; відповідність регуляторним вимогам.	Результати аудитів ІІІ-систем; кількість інцидентів, пов'язаних з порушенням конфіденційності даних; рівень сприйняття справедливості HR-процесів співробітниками.

Джерело: розроблено автором.

Розвиток глобальних лідерських компетенцій є ще одним ключовим напрямком. Лідери Alphabet Inc. повинні бути здатні ефективно управляти змінами, керувати глобально розподіленими, віддаленими та гібридними командами, а також підтримувати та розвивати інноваційну культуру в умовах постійної невизначеності та швидких технологічних змін. Це вимагає адаптації існуючої в Google рамки обов'язків менеджерів (Deliver Results, Develop People, Build Community) для глобального контексту, з особливим акцентом на розвиток міжкультурної чутливості, стратегічного мислення, емоційного інтелекту та навичок управління віртуальними командами. Сприяння психологічній безпеці у міжкультурному середовищі має стати пріоритетом для лідерів на всіх рівнях.

Запропоновані рекомендації формують комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом в Alphabet Inc. в умовах глобалізації. Їхня взаємопов'язаність та потенційний синергетичний ефект полягають у тому, що оптимізація процесів залучення та розвитку талантів (рекомендація 1) створює підґрунтя для формування сильної інклюзивної культури та розвитку міжкультурного лідерства (рекомендація 2). Водночас, трансформація підходів до управління розширеною робочою силою (рекомендація 3) забезпечує справедливість та стійкість для всіх категорій працівників, що є невід'ємною частиною відповідального глобального бізнесу. Нарешті, стратегічна інтеграція передових технологій та ефективне управління знаннями (рекомендація 4) виступають

каталізаторами для підвищення ефективності всіх HR-процесів та підтримки інноваційного духу компанії.

Успішна реалізація цих рекомендацій дозволить Alphabet Inc. не лише ефективно долати поточні виклики в управлінні персоналом на глобальному рівні, але й зміцнити свої позиції як провідного світового роботодавця. Компанія зможе залучати, розвивати та утримувати найкращі таланти в усьому світі, підтримуючи свою унікальну інноваційну культуру та забезпечуючи довгостроковий успіх на динамічному міжнародному ринку. Ефективність управління персоналом у такій глобальній та багатогранній компанії, як Alphabet Inc., залежить від її здатності гармонійно інтегрувати глобальні стандарти з глибокою локальною адаптацією, невинно впроваджувати інновації в HR-практики та будувати культуру довіри, інклюзії та безперервного розвитку для всіх, хто робить внесок у її успіх.

Висновки до розділу 3

Аналіз проблем та викликів транснаціонального HR-менеджменту в Alphabet Inc. демонструє надзвичайну складність та багатогранність завдань, що стоять перед HR-функцією цього глобального технологічного конгломерату. Ці виклики охоплюють широкий спектр аспектів, починаючи від необхідності ефективної навігації у складній організаційній структурі, що поєднує гігантський основний бізнес Google з диверсифікованим портфелем інноваційних, але часто ризикованих «Інших напрямків діяльності». Забезпечення узгодженості HR-політик, корпоративної культури та стандартів управління персоналом у такому глобально розподіленому та структурно неоднорідному утворенні є перманентним викликом. До цього додаються труднощі із залученням, утриманням та розвитком висококваліфікованих талантів на надзвичайно конкурентних міжнародних ринках праці, де Alphabet Inc. змагається за найкращих фахівців з іншими технологічними лідерами та динамічними стартапами. Не менш важливим є завдання адаптації

глобальних HR-підходів до різноманітних культурних контекстів у десятках країн присутності, що вимагає глибокого розуміння місцевих цінностей, норм поведінки та очікувань співробітників. Дотримання складного, мінливого та часто суперечливого міжнародного та національного трудового законодавства, а також норм захисту персональних даних, таких як GDPR в Європі чи DPDA в Індії, вимагає постійної уваги, значних ресурсів та високого рівня юридичної експертизи. Нарешті, ефективне реагування на зростаючий активізм працівників, посилення ролі профспілок та робочих рад, а також на зростаючі суспільні вимоги щодо забезпечення різноманітності, справедливості та інклюзивності (DEI) в усіх аспектах діяльності компанії, стає невід'ємною частиною стратегічного HR-менеджменту.

Стратегічна важливість ефективного транснаціонального HR-менеджменту для довгострокового успіху, стійкого розвитку та збереження конкурентоспроможності Alphabet Inc. на глобальній арені не може бути переоцінена. В умовах безпрецедентно швидких технологічних змін, особливо в галузі штучного інтелекту, глобальної конкуренції за обмежені інтелектуальні ресурси та зростаючої уваги з боку суспільства, інвесторів та регуляторів до питань соціальної відповідальності бізнесу, етичних стандартів та впливу на довкілля, здатність HR-функції проактивно та ефективно вирішувати вищезазначені виклики стає ключовим фактором успіху. Підтримка та розвиток інноваційної культури, забезпечення високого рівня залученості, мотивації та добробуту глобальної робочої сили, а також сприяння неухильному дотриманню найвищих етичних та правових норм у всіх країнах присутності – все це є критично важливими передумовами для того, щоб Alphabet Inc. могла успішно реалізовувати свої амбітні бізнес-цілі, зберігати лідерські позиції в ключових технологічних сегментах та продовжувати формувати майбутнє цифрового світу. Основний наскрізний виклик для транснаціонального HR-менеджменту Alphabet Inc. полягає у постійному пошуку та підтримці динамічного балансу між глобальною інтеграцією, необхідною для забезпечення узгодженості стратегії, ефективності операцій та збереження єдиної корпоративної ідентичності, та локальною диференціацією, яка дозволяє гнучко адаптуватися до унікальних культурних, правових та ринкових особливостей кожної

країни, а також підтримувати необхідний рівень інноваційної автономії для успішного розвитку «Інших напрямків діяльності». Невміння знайти та підтримувати цей крихкий баланс, як показує аналіз, призводить до виникнення більшості конкретних проблем та викликів, детально розглянутих у даному підрозділі. Унікальна організаційна структура Alphabet Inc., що поєднує зрілий бізнес Google з портфелем експериментальних «ставок», лише посилює цю фундаментальну напруженість, вимагаючи від HR-менеджменту надзвичайно високого рівня стратегічного мислення, гнучкості, адаптивності та здатності управляти складністю в глобальному масштабі.

Підвищення ефективності управління персоналом в Alphabet Inc. на глобальних ринках є постійним процесом, що вимагає стратегічного мислення та гнучкості. Адаптація глобальної HR-стратегії до місцевих умов, оптимізація процесів залучення та утримання талантів, впровадження ефективних стратегій управління продуктивністю та розвитку персоналу, удосконалення міжкультурної комунікації та співпраці, використання HR-технологій та забезпечення дотримання міжнародного трудового законодавства та етичних норм є ключовими напрямками для досягнення успіху.

Alphabet Inc. слід продовжувати інвестувати в розвиток локалізованих HR-стратегій, які враховують унікальні юридичні, культурні та економічні особливості кожного ринку. Важливо також приділяти особливу увагу навчанню та розвитку співробітників, щоб вони могли ефективно працювати в глобальному середовищі. Використання сучасних HR-технологій допоможе спростити процеси та покращити досвід співробітників. Нарешті, неухильне дотримання міжнародного трудового законодавства та високих етичних стандартів є запорукою сталого розвитку та позитивної репутації компанії на світовій арені.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження управління персоналом у транснаціональній корпорації Alphabet Inc. дозволило сформулювати комплексне уявлення про сучасні підходи до HR-менеджменту в умовах цифрової економіки, глобальної конкуренції та зростаючих вимог до етичної, соціальної й екологічної відповідальності. У центрі аналізу перебувала унікальна організаційна модель Alphabet Inc., яка поєднує високотехнологічний основний бізнес Google з портфелем інноваційних, високоризикових та експериментальних напрямків діяльності, що формують окремі дочірні компанії. Такий підхід створює складну багаторівневу структуру, яка вимагає високого рівня координації, адаптивності та стратегічної гнучкості в управлінні людськими ресурсами.

У ході дослідження було досягнуто поставлену мету – виявити ключові особливості та проблеми управління персоналом у Alphabet Inc., а також сформулювати рекомендації щодо вдосконалення HR-практик в умовах глобального середовища. Теоретичний аналіз дозволив виявити еволюцію функції управління персоналом від адміністративно-орієнтованої до стратегічної. У межах транснаціональних корпорацій сучасне HR-управління набуває особливої ваги як інструмент формування корпоративної ідентичності, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та інтеграції цінностей у глобальному масштабі. Вивчення моделей міжнародного управління персоналом (етноцентричної, поліцентричної, геоцентричної, регіоцентричної) дозволило краще осмислити специфіку кадрової політики Alphabet Inc., яка зазнає постійних трансформацій відповідно до еволюції організаційної структури, регіонального позиціонування та стратегічних пріоритетів компанії.

Практичний аналіз підтвердив, що Alphabet Inc. активно впроваджує інноваційні HR-підходи, включаючи концепцію Employee Experience, гнучкі моделі роботи, принципи Agile HR, культуру інклюзії, рівності та різноманіття (DEI), а також активно використовує цифрові рішення для автоматизації процесів підбору,

адаптації, навчання та оцінки персоналу. Проте попри високий рівень технологічної зрілості, компанія стикається з низкою проблем, притаманних гібридним організаційним моделям. Зокрема, зафіксовано сповільнення процесів найму, неузгодженість між флагманським підходом Google до управління талантами та менш формалізованими HR-практиками в дочірніх структурах, а також розрив між задекларованими корпоративними цінностями (зокрема, принципом «Don't be evil») та реальними управлінськими практиками, що проявляється в масових скороченнях, конфліктах із контрактними працівниками, а також критиці з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Особливу увагу в дослідженні було приділено контекстним факторам, які суттєво впливають на кадрову політику транснаціональних компаній. Культурні особливості, регіональні відмінності в трудовому законодавстві, відмінності у сприйнятті етичних норм, очікування працівників щодо корпоративної відповідальності – все це створює складне тло для реалізації уніфікованої HR-стратегії. Alphabet Inc. демонструє здатність до адаптації, водночас зберігаючи глобальну корпоративну ідентичність, однак ці зусилля потребують системного підходу до балансування між глобалізацією та локалізацією кадрових рішень. У межах компанії спостерігається прагнення до геоцентричної моделі управління, однак у низці випадків практики залишаються фрагментарними, що ускладнює побудову цілісної HR-системи на глобальному рівні.

У цьому контексті вкрай важливою є проблема інтеграції HR-практик у межах різних підрозділів Alphabet Inc. Розмаїття напрямів діяльності – від інтернет-реклами до біотехнологій і автономного транспорту – потребує диференційованих, але взаємозв'язаних кадрових стратегій. Відсутність єдиного підходу до управління персоналом ускладнює формування спільної корпоративної культури, унеможлиблює мобільність талантів між підрозділами та створює бар'єри для ефективного обміну знаннями. Проблеми з управлінням «розширеною» робочою силою, до якої входять контрактні працівники, також виявляють брак прозорості, прогнозованості та узгодженості HR-рішень, що негативно впливає як на мотивацію, так і на імідж компанії.

З огляду на викладене, можна сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у Alphabet Inc.:

По-перше, варто оптимізувати процеси рекрутингу й адаптації персоналу, впровадивши більш гнучкі та прозорі алгоритми ухвалення рішень із ширшим використанням предиктивної аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих платформ. Важливо при цьому забезпечити етичність алгоритмів і дотримання стандартів недискримінаційного підбору кадрів, особливо в регіонах з чутливим соціальним контекстом.

По-друге, необхідно посилити горизонтальні механізми координації між основним бізнесом і дочірніми структурами, зокрема в частині уніфікації HR-метрик, цифрових рішень, інструментів оцінки ефективності персоналу та процедур розвитку кар'єри. Це сприятиме зростанню взаємної довіри, прискоренню процесів обміну найкращими практиками та мобільності працівників між підрозділами.

По-третє, доцільно переглянути підходи до реалізації DEI-стратегії, зробивши її менш формальною та більш чутливою до локальних умов. Наприклад, в окремих країнах акценти можуть зміщуватися з гендерної рівності на інклюзію осіб з інвалідністю, а в інших – на боротьбу з віковою дискримінацією чи посилення ролі локальних меншин. Це вимагає децентралізованої, але контрольованої реалізації DEI-програм.

По-четверте, слід приділити увагу відновленню довіри працівників шляхом формалізації політики соціальної відповідальності у період скорочень, зміцнення комунікацій із персоналом під час кризових ситуацій, а також впровадження програм підтримки звільнених працівників через перепідготовку, кар'єрне консультування чи фінансові гарантії. Це дозволить зменшити репутаційні ризики, покращити моральний клімат і зберегти лояльність співробітників, які залишаються.

По-п'яте, доцільним виглядає запровадження системи незалежного етичного аудиту HR-практик, що охоплювала б не лише формальні політики, а й практичну реалізацію принципів рівності, прозорості, інклюзії та добробуту персоналу. Такий підхід дозволить не лише відповідати очікуванням суспільства й інвесторів, а й сформувати нові стандарти етики у сфері високих технологій.

Отже, Alphabet Inc., попри свою роль інноватора у сфері цифрових технологій, має реальні зони для покращення у сфері глобального управління персоналом. Успішна реалізація запропонованих рекомендацій не лише дозволить зміцнити HR-систему компанії, а й посилить її репутацію як глобального роботодавця, який поєднує технологічне лідерство з високими етичними стандартами. У результаті це сприятиме підвищенню стійкості організації до глобальних викликів, зростанню рівня залученості персоналу, а також створенню передумов для довгострокового інноваційного розвитку.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПИ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.
4. Біленко О., Горбань С. Аналіз структурних та циклічних факторів, що впливають на рівень безробіття та динаміку ринку праці. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3802> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
5. Гончаренко В., Пожар А., Єжелей Ю. «Третій сектор» і соціальна економіка у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-15> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
6. Гурман О. М., Церклевич В. С. Інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10197/1/%D0%86%D0%95-5-6-20-73-82.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
7. Гуща М. М., Флегантова А. Л. Управління персоналом у міжнародному бізнесі. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Львів, 29-30 травня 2025 року. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 64–65.
8. Гюрджян К. П., Булик О. Б. Особливості менеджменту транснаціональних корпорацій. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : матеріали VII Всеукр. студент. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 11 березня 2021 р.). Львів, 2021. С. 124–127.

9. Єжелей Ю., Тягунова З. Етичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: теорія зацікавлених сторін, соціальний контракт та інші релевантні теорії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2025. № 2 (16), С. 104–117.
10. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
11. Колобердянко І. І., Кабаченко А. В. Особливості і проблеми управління людськими ресурсами в ТНК URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/534260> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
13. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59–76.
14. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 131–136.
15. Культурні рамки Хофстеде. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_управління_\(OpenStax\)/06%3A_Міжнародний_менеджмент/6.03%3A_Культурні_рамки_Хофстеде](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_управління_(OpenStax)/06%3A_Міжнародний_менеджмент/6.03%3A_Культурні_рамки_Хофстеде) (дата звернення: 10.01.2025 р.).
16. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 23. Частина 2. С. 50–53.
17. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 12. Частина 1. С. 187–190.
18. Лисенко В. В., Сироватко О. І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20. С. 88–91.
19. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Сучасні технологічні підходи у сфері

управління персоналом. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4753/4793/10884> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

20. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом. Вінниця : ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

21. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 416–424.

22. Приятельчук О. А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

23. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

24. Самбурцева В. П., Єжелій Ю. О. Корпоративна соціальна відповідальність в сучасних компаніях. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Львів, 9-10 червня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 18–20.

25. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfir.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

26. Стрілець В., Пожар А., Флегантова А., Франко Л., Єжелій Ю., Зборик Д. Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3 (113). С. 80–88.

27. Транснаціональні корпорації: сутність, форми та особливості функціонування їх в міжнародному бізнесі. URL: <http://ftplec.nlu.edu.ua/Навчально-методичні%20матеріали/Кафедра%20економічної%20теорії/051.%20Економіка.%20Бакалаври/Міжнародний%20бізнес/Презентации/МБ%20Тема%206.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

28. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017.

608 с.

29. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2022. №. 1 (105). С. 34–39.
30. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 114–117.
31. Шевченко О. О., Шевченко О. М. Особливості розвитку транснаціональних корпорацій в світі. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* (м. Полтава, 15 черв. 2023 р.). Полтава, 2023. С. 375–377.
32. Шкурат М. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/861/1/%D0%A8%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B0%D1%82%2003.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
33. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 86–93.
34. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/65.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).
35. Як та навіщо працювати з employee experience. URL: <https://hurma.work/blog/yak-ta-navishho-praczuuvaty-z-employee-experience> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
36. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. [перек. з англ.]. Київ : Знання, 2014. 384 с.
37. 10 Steps for GDPR Compliance in HR Technology. URL: <https://heydata.eu/en/magazine/10-steps-for-gdpr-compliance-in-hr-technology> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
38. 10. Drachal K. What do we know from eprg model?. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236086061.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

39. 12 Employee Experience Best Practices for Satisfied Employees. URL: <https://cerkl.com/blog/employee-experience-best-practices> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

40. 20 Strategies To Help HR Leaders Foster A Unified Culture Across Diverse Workforces. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2025/02/14/20-strategies-to-help-hr-leaders-foster-a-unified-culture-across-diverse-workforces> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

41. 80% of organizations India are finding it hard to find the right talent in 2025. URL: <https://m.economictimes.com/jobs/fresher/80-of-organizations-india-are-finding-it-hard-to-find-the-right-talent-in-2025/articleshow/117618322.cms> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

42. A Global HRM Challenge: Cross-Cultural Adaptation. URL: <https://tojqi.net/journal/article/download/1458/746/1608> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

43. Accountability of transnational corporations in the developing world: The case for an enforceable international mechanism. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cproib-08-2014-0040/full/html> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

44. Agile HR: How To Run Talent Programs Like A World-Class Product Team. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/how-to-guide/agile-hr> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

45. AI chatbot Character.AI, with no revenue, raises \$150 mln led by Andreessen Horowitz. URL: <https://www.reuters.com/technology/ai-chatbot-characterai-with-no-revenue-raises-150-mln-led-by-andreessen-horowitz-2023-03-23> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

46. Alphabet Inc pushes global initiative to educate workers and lawmakers on AI. URL: <https://www.taipeitimes.com/News/biz/archives/2025/01/27/2003830894> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

47. Alphabet Inc. Company Bonus Plan. URL: <https://contracts.justia.com/companies/alphabet-google-63/contract/219743> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

48. Alphabet Inc. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Alphabet_Inc

(дата звернення: 10.01.2025 р.).

49. Alphabet Inc.: Reorganizing Google. Case by Syeda Maseeha Qumer and Debapratim Purkayastha. URL: <https://axveco.com/wp-content/uploads/2020/09/Case-Study-Teaching-Note-Module-2-Alphabet.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

50. Alphabet Workers Union. URL: <https://www.alphabetworkersunion.org/our-campaigns> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

51. Alphabet. Investor Relation. URL: <https://abc.xyz/investor> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

52. Applicant Tracking Systems. URL: <https://www.icims.com/glossary/applicant-tracking-system-ats> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

53. Bacouel-Jentjens S., Brandl Ju. Cross-cultural responses to performance appraisals in Germany and France: A refinement of the picture. URL: https://www.researchgate.net/publication/280875772_Cross-cultural_responses_to_performance_appraisals_in_Germany_and_France_A_refinement_of_the_picture (дата звернення: 10.01.2025 р.).

54. Baskaran K., Madhumita S. Transformative approaches to diversity, equity and inclusion: a comprehensive study of GOOGLE LLC'S initiatives and impact. URL: https://www.researchgate.net/publication/387751371_TRANSFORMATIVE_APPROACHES_TO_DIVERSITY_EQUITY_AND_INCLUSION_A_COMPREHENSIVE_STUDY_OF_GOOGLE_LLC'S_INITIATIVES_AND_IMPACT (дата звернення: 10.01.2025 р.).

55. Britannica Money. Alphabet. Inc. URL: <https://www.britannica.com/money/Alphabet-Inc> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

56. Build your future with Google. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/buildyourfuture> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

57. China Employment Laws: Key HR Regulations. URL: <https://globalpeoplestrategist.com/china-employment-laws-key-hr-regulations> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

58. Cloud Talent Solution. URL: <https://cloud.google.com/solutions/talent-solution> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

59. Comité social et économique (CSE). URL: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34474> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
60. Data centers. Discover where the internet lives. URL: <https://datacenters.google/locations> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
61. Developing Effective Global Leadership. URL: https://www.researchgate.net/publication/281561340_Developing_Effective_Global_Leadership (дата звернення: 10.01.2025 р.).
62. Does Google's company culture vary by country and part of the world you work in? URL: <https://www.quora.com/Does-Google-s-company-culture-vary-by-country-and-part-of-the-world-you-work-in> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
63. Employee Benefits in Germany [A Complete Guide]. URL: <https://www.remofirst.com/post/employee-benefits-germany> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
64. Employee Benefits in India: A Complete Guide 2025. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/strategy-operations/compensation-benefits/employee-benefits-india> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
65. Employment & Labour Laws and Regulations India 2025. URL: <https://iclg.com/practice-areas/employment-and-labour-laws-and-regulations/india> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
66. Employment Rights Bill: factsheets. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/employment-rights-bill-factsheets> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
67. Engineering Culture and Hiring at Google. URL: <https://www.wecreateproblems.com/blog/engineering-culture-and-hiring-at-google> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
68. Enough control. Google owner Alphabet faces fresh joint employer complaint over contract workers. URL: <https://www.hrgrapevine.com/us/content/article/2025-01-10-google-owner-alphabet-faces-fresh-joint-employer-complaint-over-contract-workers> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
69. Exploring the configuration of international HRM strategies for global

integration and local responsiveness in MNEs. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2024.2320768> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

70. Global HR Compliance: Complete Guide 2025. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/strategy-operations/legal/global-hr-compliance> (дата звернення: 10.05.2025 р.).

71. Google (Alphabet) HRM: Training, Performance Management. URL: <https://panmore.com/google-hrm-training-performance-management> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

72. Google + Mandiant: Transforming Security Operations and Incident Response. URL: <https://cloud.google.com/blog/products/identity-security/google-completes-acquisition-of-mandiant> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

73. Google Agile Essentials. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/google-career-certificates> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

74. Google agrees to pay \$28m in alleged discrimination case. URL: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/google-agrees-to-pay-28m-in-alleged-discrimination-case> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

75. Google and Amazon struggle to lay off workers in Europe. URL: <https://telecom.economictimes.indiatimes.com/news/internet/google-and-amazon-struggle-to-lay-off-workers-in-europe/99353517> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

76. Google Careers. Our hiring process. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/how-we-hire> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

77. Google Careers. Students. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/students> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

78. Google Culture Conversations in India. URL: <https://coqual.org/wp-content/uploads/2020/12/Belonging-4-Case-Studies.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

79. Google Internal Transfer (process, tips, prep). URL: <https://igotanooffer.com/en/advice/google-internal-transfer> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

80. Google Starts Layoffs In Cloud, HR Units. URL: <https://www.silicon.co.uk/e-management/lay-off/google-starts-layoffs-in-cloud-hr-units-601916> (дата звернення:

10.01.2025 p.).

81. Google Talent Acquisition. URL: <https://www.ziprecruiter.com/Jobs/Google-Talent-Acquisition> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

82. Google's (Alphabet's) Organizational Structure Design – An Analysis. URL: <https://panmore.com/google-organizational-structure-characteristics-analysis> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

83. Google's DEI Shift: Compliance Necessity or Strategic Reevaluation?. URL: <https://diversity.com/post/google-dei-policy-change-2025> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

84. Google's Performance Management Playbook: Inspiration for Your Organization. URL: <https://www.performyard.com/articles/googles-performance-management-playbook> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

85. Google's Performance Review System Offers Radical Change. URL: <https://www.dice.com/career-advice/googles-new-performance-review-system-offers-radical-change> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

86. Hire faster with the ATS that reimagines recruiting. URL: <https://www.paradox.ai/products/conversational-ats> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

87. How Google's Innovative Training and Development Programs Empower Employees. URL: <https://www.deel.com/blog/employee-development-at-google> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

88. How Leading Companies Are Leveraging AI in HR. URL: <https://www.teamsense.com/blog/companies-using-ai-in-hr> (дата звернення: 10.03.2025 p.).

89. IDE: інклюзивність, різноманітність, рівність XXI століття. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/kpmg-review-magazine-14.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

90. Implications of India's New Data Protection Law for U.S. Multinational Employers. URL: <https://www.littler.com/news-analysis/asap/implications-indias-new-data-protection-law-us-multinational-employers> (дата звернення: 10.01.2025 p.).

91. International employment law: the complete guide for employers. URL:

<https://www.rippling.com/blog/international-employment-law> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

92. Intimidated or fired. Google AI contract staff silenced on pay, federal complaint alleges. URL: <https://www.hrgrapevine.com/us/content/article/2025-02-19-googles-ai-contract-staff-were-silenced-on-pay-federal-complaint-alleges> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

93. Make work better. URL: <https://rework.withgoogle.com/en> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

94. McKinsey Quarterly. Developing global leaders. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/developing-global-leaders> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

95. Motivation at Google: The Key to Attracting, Retaining, and Empowering Talent. URL: <https://www.twoteachers.co.uk/post/motivation-at-google-the-key-to-attracting-retaining-and-empowering-talent> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

96. Obtaining German Works Council Approval to Collect Employee E-Mail and Electronic Documents Using EnCase® Enterprise and EnCase® eDiscovery. URL: <https://www.reedsmith.com/en/perspectives/2013/10/obtaining-german-works-council-approval-to-collect> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

97. Recent sanctions against Google by the French Competition Authority: ad servers and related rights. URL: <https://navacelle.law/recent-sanctions-against-google-by-the-french-competition-authority-ad-servers-and-related-rights> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

98. Referral Program Details. URL: <https://refergoogleworkspace.withgoogle.com/referrals> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

99. Revolutionizing Recruitment: Pioneering Companies Harnessing AI for Talent Acquisition. URL: <https://www.gem.com/blog/companies-using-ai-for-recruitment> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

100. Stanton T., Anis M. K. Human Resources Practices at Google in Terms of Some Management Perspectives : Exploring the Entrepreneurial Spirit. URL: https://www.arabianjbmr.com/pdfs/NG_VOL_2_3/3.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

101. Step-by-Step Guide to Building a Global Recruitment Strategy. URL: <https://workfully.com/blog/step-by-step-global-recruitment-strategy> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

102. Substituting expats with locals: TNCs and the indigenization policies of Saudi Arabia. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2020d1a4_en.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

103. Tarnovska I. Features of personnel management in international companies. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung : materials of the III Inter. scient. and pract. conf.* (ZurichVinnytsia, August 12, 2022). Zurich-Vinnytsia, 2022. P. 51–52.

104. Tech talent shortages mean firms are scrapping traditional recruitment strategies. URL: <https://hr.asia/featured-news/tech-talent-shortages-mean-firms-are-scrapping-traditional-recruitment-strategies> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

105. The HR guide to employee recognition programs. URL: <https://www.rippling.com/blog/employee-recognition-programs> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

106. The impact of Chinese cultural values on human resource policies and practices within transnational corporations in China. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.586868> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

107. The Role of Corporate HR Functions In Multinational Corporations: The Interplay Between Corporate, Regional/National And Plant Level. URL: <https://ecommons.cornell.edu/bitstreams/1ca93b83-e103-4d3f-a146-a0a00232926f/download> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

108. The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations. URL: https://www.researchgate.net/publication/49586575_The_Strategy_of_Talent_Localization_in_Multinational_Corporations (дата звернення: 10.01.2025 р.).

109. The Unique Challenges of HR in Asia. URL: <https://blog.bestpracticeinstitute.org/the-unique-challenges-of-hr-in-asia> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

110. Understand team effectiveness. URL: <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

111. United Nations Conference on Trade and Development. World investment report: Transnational corporations and export competitiveness. 2003. 237 p.
112. US HRM and the EU Social Policy: A Case Study of the Works Council Directive. URL: https://aei.pitt.edu/7022/1/springer_beverly.pdf (дата звернення: 10.01.2025 p.).
113. What is global human resource management (GHRM) and why it matters. URL: <https://www.rippling.com/blog/global-human-resource-management> (дата звернення: 10.01.2025 p.).
114. Wiz raises \$1B at a \$12B valuation to expand its cloud security platform through acquisitions. URL: <https://techcrunch.com/2024/05/07/wiz-raises-1b-at-12b-valuation-expanding-through-acquisitions> (дата звернення: 10.01.2025 p.).
115. WIZ. Protect Everything You Build and Run in the Cloud. URL: <https://www.wiz.io> (дата звернення: 10.01.2025 p.).
116. Working with professionals to reach their highest potential. URL: <https://datacenters.google/workforce-development-and-education> (дата звернення: 10.01.2025 p.).
117. Workplace Diversity and Inclusion: Strategies for Effective Implementation and Benefits to Organizational Culture. URL: https://www.researchgate.net/publication/387485780_Workplace_Diversity_and_Inclusion_Strategies_for_Effective_Implementation_and_Benefits_to_Organizational_Culture (дата звернення: 10.01.2025 p.).
118. Yezhelyi Yu. Democracy and Development: Interconnection of Political Regimes and Socio-Economic Progress. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку фундаментальних, прикладних, загальнотехнічних та безпекових наук: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*, Київ, 21 червня 2023 р. - Київ: УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. С. 119-122.
119. Zharikova O., Cherkesenko K. Personnel management development issues in multinational corporations of the world economy. *Economics & Education*. 2021. № 6 (3). P. 45–51.

Додаток А

Таблиця А.1 – Елементи системи управління ефективністю (GRAD) та кар'єрного зростання в Alphabet Inc.

Елемент системи	Частота / Терміни	Ключові характеристики / Мета	Роль у міжнародному контексті
Узгодження очікувань	На початку року / проекту, регулярно протягом року	Чітке визначення завдань, пріоритетів та критеріїв успіху між співробітником та менеджером.	Забезпечення розуміння завдань та стандартів у культурно різноманітних командах, адаптація стилів комунікації.
Постановка цілей (OKR)	Квартально / щорічно	Визначення амбітних, вимірюваних цілей (Objectives) та ключових результатів (Key Results); публічність OKR всередині компанії.	Сприяння узгодженості глобальних та локальних цілей, прозорість для розподілених команд, можливість бачити внесок кожного у загальні результати.
Зворотний зв'язок (регулярні зустрічі, 360 градусів)	Постійно протягом року (зустрічі); щорічно або за потребою (360)	Регулярні обговорення прогресу, надання конструктивного зворотного зв'язку менеджером; збір всебічного зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників.	Адаптація стилів надання та отримання зворотного зв'язку до культурних норм; використання технологій для збору зворотного зв'язку в глобальних командах; подолання мовних бар'єрів.
Самооцінка	Щорічно (в рамках підготовки до огляду ефективності)	Аналіз співробітником власних досягнень, сильних сторін, сфер для розвитку та внеску в командні / організаційні цілі.	Заохочення рефлексії та самосвідомості незалежно від культурного бекграунду; надання можливості висловити власну перспективу.
Оцінка ефективності (рейтинги)	Щорічно	Формальна оцінка результатів роботи та поведінки співробітника за встановленою шкалою; врахування досягнення OKR, зворотного зв'язку, самооцінки.	Забезпечення справедливості та послідовності оцінювання в різних регіонах; калібрування оцінок між менеджерами для уникнення культурних упереджень; прозора комунікація критеріїв.
Просування по службі (промоції)	Двічі на рік	Процес розгляду кандидатур на підвищення на основі досягнень, потенціалу, відповідності вимогам вищого рівня.	Забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання для співробітників у всіх регіонах; врахування глобального та локального досвіду при прийнятті рішень про промоцію.
Зустрічі з фокусом на навчанні та кар'єрному розвитку	Мінімум одна спеціальна зустріч на рік; інтегровано в регулярні зустрічі з менеджером	Обговорення кар'єрних прагнень співробітника, планування розвитку, визначення потреб у навчанні, можливостей для зростання всередині компанії (включаючи внутрішню мобільність).	Підтримка кар'єрного розвитку співробітників у глобальному контексті; надання доступу до глобальних та локальних програм розвитку; врахування міжнародних кар'єрних шляхів.

Джерело: складено автором на основі [84, 85, 79].

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Порівняльний аналіз проблем трудового законодавства та відносин з працівниками в ключових регіонах діяльності Alphabet Inc.

Регіон / Країна	Ключові аспекти трудового права та відносин	Задokumentовані проблеми / кейси Alphabet Inc.	Рівень впливу на HR-політики Alphabet Inc.
1	2	3	4
ЄС Німеччина	- Сильні робочі ради (Betriebsrat) з правами співвизначення (звільнення, робочий час, оплата); суворі процедури звільнення; високий рівень захисту даних (GDPR); регулювання робочого часу.	Переговори з робочими радами щодо глобальних звільнень; потенційні виклики щодо гнучкості робочого часу та впровадження глобальних HR-систем. Судові справи щодо умов віртуальних сток-опціонів та оплати понаднормових для неповний робочий день.	Високий
ЄС Франція	- Comité Social et Économique (CSE) з широкими консультативними правами; складні процедури звільнення, особливо колективних; регулювання робочого часу (35-годинний робочий тиждень); захист від дискримінації та домагань.	Переговори з CSE щодо скорочень через добровільні звільнення; штрафи від антимонопольного органу, що опосередковано впливають на HR через необхідність дотримання зобов'язань. Судові справи щодо права на забуття, що стосуються даних, пов'язаних з працевлаштуванням.	Високий
Велика Британія	Менш суворе трудове законодавство порівняно з континентальною Європою, але є захист від несправедливого звільнення та дискримінації; GDPR застосовується (UK GDPR); зростає увага до звітності щодо гендерної та етнічної оплати праці.	Звільнення близько 500 співробітників у рамках глобальних скорочень; участь у Європейській робочій раді Google; судові справи щодо рекламних практик, що можуть мати опосередкований вплив на HR через фінансові наслідки. Справа MZ v Google UK Ltd в трудовому трибуналі (дискримінація за ознакою інвалідності, звільнення).	Середній
Індія	Комплексне трудове законодавство (центральне та штатне); регулювання мінімальної заробітної плати, робочого часу, звільнень, профспілок; новий кодекс законів про працю в процесі впровадження; питання кастової дискримінації. Закон про захист персональних даних (DPDA).	Звільнення в індійських офісах (Гайдарабад, Бенгалуру); позов Google проти колишнього співробітника з Індії за розголошення комерційної таємниці; вимоги AWU щодо включення кастової дискримінації в глобальні політики.	Середній до високого

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Японія	Трудове законодавство з акцентом на довічне наймання (хоча ця практика змінюється); захист від несправедливого звільнення; культурні особливості трудових відносин (ієрархія, групова гармонія); регулювання робочого часу та понаднормової роботи.	Позов працівників Google Japan через несправедливе зниження зарплат та «тактики витіснення» після відмови від дострокового звільнення; антимонопольні розслідування, що можуть впливати на бізнес-операції.	Середній
США (для порівняння)	«Працевлаштування за бажанням» (employment-at-will) у більшості штатів; відносно гнучкі процедури звільнення; активна діяльність профспілок у деяких секторах (AWU в Alphabet); федеральні та штатні антидискримінаційні закони; зміни в підходах до DEI.	Численні звільнення; діяльність AWU, скарги на недобросовісну трудову практику; позови щодо дискримінації (врегулювання на 28 млн дол. США), сексуальних домагань, вікової дискримінації.	Високий (як країна базування та основний ринок)

Джерело: складено автором на основі [37, 75, 59, 97, 66, 65, 83, 80].