

УДК 331.108.4

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.31

ЗНАЧЕННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ: АНАЛІЗ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605,
Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

ЯРОВИЙ І. О., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня.

E-mail: ihor.yarovi.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Сучасний бізнес-світ характеризується швидкими темпами змін, глобалізацією та цифровою трансформацією, що вимагає від організацій адаптивності та інноваційного підходу до управління своїми ресурсами. Серед них людські ресурси виокремлюються як ключовий актив, що визначає здатність організації до розвитку, конкурентоспроможності та сталого успіху. Ця наукова робота поглиблено аналізує значення людських ресурсів у сучасному організаційному контексті, з акцентом на їх стратегічному значенні та впливі на досягнення цілей організації. У роботі розкривається концепція людських ресурсів, яка охоплює не тільки набір та адміністрування персоналу, а й розвиток, мотивацію, оцінку продуктивності та забезпечення добробуту співробітників. Вона виходить за рамки традиційного управління персоналом, включаючи аспекти організаційної культури, лідерства, управління змінами. Значна увага приділяється ролі мультикультурних людських ресурсів у глобалізованому світі, їх впливу на інноваційність, креативність та підвищення глобальної конкурентоспроможності організації. Аналізуючи різноманітні підходи та визначення, автор наголошує на необхідності інтеграції стратегічного планування людських ресурсів з культурною обізнаністю та ефективними комунікаційними стратегіями для досягнення стратегічних цілей компанії. Розглядається вплив цифрових технологій на управління людськими ресурсами, включаючи виклики дистанційної роботи, необхідність забезпечення продуктивності та залученості в цифрову епоху. Робота підкреслює важливість глибокого розуміння культурних відмінностей, вміння створювати інклюзивне робоче середовище, розвитку навичок міжкультурної взаємодії та адаптивності. Такий підхід дозволяє компаніям краще розуміти та задовольняти потреби різноманітних клієнтів, сприяє інноваційності та відкриває нові можливості для зростання. Висновки дослідження підкреслюють, що успішне управління людськими ресурсами в сучасному динамічному та складному бізнес-середовищі вимагає комплексного підходу, який враховує як традиційні аспекти, так і сучасні виклики. Глибоке розуміння та ефективне управління людськими ресурсами є вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та сталого успіху організацій.*

Ключові слова: людські ресурси, організаційне управління, стратегічне планування, мультикультурність, глобалізація, управління талантами.

Постановка проблеми. Людський ресурс виступає як один із головних ресурсів будь-якої організації, поряд з фінансами та матеріальними активами. Це сукупність працівників, їхніх навичок, знань і потенціалу, що визначають успішність, стабільність організації, її здатність до швидкого розвитку та досягнення поставлених цілей, а також впливають на ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів. Професіоналізм і залученість працівників є ключовими факторами в досягненні цілей організації, оскільки саме люди стоять за кожним аспектом роботи: від створення цінностей до інновацій. Висока якість людського ресурсу може стати значною конкурентною перевагою, особливо в умовах ринкової гнучкості, креативності та адаптивності.

В управлінні організацією людські ресурси задіяні на кожному етапі – від стратегічного планування до щоденного менеджменту. Вони є вирішальними для реалізації стратегічних ініціатив, підвищення продуктивності та ефективності працівників, розвитку та управління талантами. Людський ресурс також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Якість людського ресурсу визначається не лише навичками і компетенціями, а й мотивацією та відданістю персоналу. Ефективність управління людськими ресурсами передбачає розробку мотиваційних програм, проведення тренінгів, розвиток кар'єрних можливостей, що сприяє високому рівню мотивації та залученості працівників, підтримуючи при цьому позитивну робочу атмосферу. Усі ці аспекти дають підстави вважати, що людські ресурси відіграють ключову роль у стійкому функціонуванні будь-якої організації та успішному її управлінні.

У сучасному глобальному бізнес-середовищі, де людські ресурси вже є мультикультурними, виникає проблема точного визначення поняття «людські ресурси», беручи до уваги мультикультурний контекст. Окрім того, через швидкий розвиток технологій та потреб бізнесу у зв'язку з цим до людських ресурсів виникають складнощі щодо чіткого визначення і розуміння сутності людських ресурсів. Важливо зазначити, що поняття «людські ресурси» може варіюватись залежно від типу компанії та ринку, де вона працює.

Втім узгоджене розуміння, що таке людські ресурси в мультикультурному середовищі, є одним із ключових факторів ефективного управління організації та їх розвитку.

У мультикультурному середовищі організацій, де співпрацюють представники різних культур, стає критично важливим чітко визначити, що включає в себе поняття «людські ресурси». Це необхідно для ефективного управління та вирішення викликів, пов'язаних з культурною різноманітністю. Правильне розуміння сутності «людських ресурсів» у такому контексті дозволить організаціям краще враховувати культурні особливості своїх співробітників, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності колективної роботи та успішності організації в цілому через більш влучне досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз джерел щодо визначення дефініції «людські ресурси» включає всебічне дослідження різноманітних інтерпретацій та методологій, які використовувалися у наукових дослідженнях, а також у практичній діяльності різних організацій. Цей огляд включає аналіз відомих визначень, запропонованих провідними дослідниками й академіками у галузі управління персоналом та організаційної поведінки, а також враховує практичний досвід компаній, які розробляють і впроваджують інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Було систематизовано й оцінено велику кількість наукових публікацій, які описують різні аспекти людських ресурсів, включаючи їх роль у стратегічному управлінні, вплив на продуктивність організації, методи мотивації та розвитку персоналу, а також специфіку взаємодії в мультикультурному середовищі. Окрема увага приділяється вивченню еволюції поняття «людські ресурси» протягом останніх десятиліть, що дозволяє простежити, як змінювалася роль персоналу в організаційних структурах від простого виконавця до стратегічного партнера.

Зібрані визначення було систематизовано у вигляді табл. 1, що є зручним інструментом для порівняння різних підходів та поглядів, а також допомагає ідентифікувати основні тенденції і напрямки розвитку у сфері управління людськими ресурсами. Таким чином, ретельний аналіз дозволяє не тільки глибше зрозуміти різноманітність поглядів на людські ресурси, але й виявити кращі

практики та інноваційні підходи, які можуть бути застосовані в сучасних умовах для ефективного управління персоналом.

Таблиця 1

Основні визначення поняття «людські ресурси»

Автор	Поняття
1	2
Rihan, Ibrahim [1]	Людські ресурси – це функція в організаціях, спрямована на максимізацію ефективності співробітників на службі стратегічних цілей роботодавця
Mukhtorov, Botir, and Murodjon Ermatov [2]	Людські ресурси (HR) - це кваліфіковані фахівці, які працюють на підприємстві
Sedyastuti, Kristina, et al [3]	Людські ресурси визначаються як компетенція, що є здатністю виконувати роботу чи завдання на основі навичок і знань, підтримуваних робочими ставленнями, встановленими на роботі. Компетенція відображає певні знання, навички та ставлення до професії у певних характеристиках навичок. Характеристики компетенції - це речі, які стають частиною особистого характеру та поведінки при виконанні роботи
Sutrisno, Sutrisno, et al [4]	Людські ресурси описуються як невід'ємні для успіху візії та місії бізнес-організацій, підкреслюючи їх роль у керуванні та розвитку людського аспекту організації. Це включає покращення компетенцій, знань, навичок та досвіду HR для додавання цінності і забезпечення ефективного управління організаційними ресурсами
Stević, Željko, and Nikola Brković [5]	Людські ресурси - це сукупність співробітників організації, їхні навички, знання та вміння, які вносять нові цінності до компанії і сприяють її розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Також наголошується на важливості розуміння відповідності між вимогами робочого місця і співробітниками
Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al [6]	Людські ресурси стосуються до персоналу або працівників організації та їх професійного розвитку. Підкреслюється важливість інформаційних технологій у підвищенні навичок, знань та кар'єрних перспектив професіоналів у сфері HR

Закінчення табл. 1

1	2
Berhil, Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani [7]	Людські ресурси (HR) - включають в себе не тільки набір та вибір персоналу, але й удосконалення практик роботи з кадрами, що враховує індивідуальні особливості та потреби працівників. HR також відіграє ключову роль у формуванні стратегій організацій, оскільки вони впливають на продуктивність та ефективність роботи персоналу
Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien [8]	Людські ресурси є синонімом робочої сили. Це загальна сума потенціалів людської праці країни, які можуть бути мобілізовані у процес соціально-економічного розвитку Людські ресурси охоплюють всі знання, навички, досвід, здібності та творчість людей, пов'язані з розвитком кожної особи та країни. Людські ресурси - це загальний людський капітал, що включає фізичну силу, інтелект та професійні навички кожної особи
Darmawan, Didit, et al [9]	Людські ресурси характеризуються професіоналізмом і кваліфікацією робочої сили. До цієї визначальної характеристики входять знання та досвід для вирішення викликів, ефективні комунікативні навички, дисциплінованість, надійність, об'єктивність, а також здатність навчати, розвивати та бути наставником. Це визначення підкреслює багатогранний характер людських ресурсів, акцентуючи не лише на навичках та компетенціях працівників, але й на їхній ролі в розвитку організації та вирішенні проблем
Infante, Allyana, and Didit Darmawan [10]	Людські ресурси є частиною процесу стратегічного планування та беруть участь у розробці організаційної політики, плануванні розширення організаційних ліній, процесах злиття та поглинання організацій

Поняття «людські ресурси» охоплює широкий спектр функцій та характеристик у межах організації. Це не лише про набір та управління персоналом, а й про створення середовища, де розвиваються навички, компетенції і професійне зростання задля досягнення організаційних цілей та адаптації до вимог ринку. Людські ресурси відіграють ключову роль у стратегічному плануванні, розробці політики та ефективному використанні людського капіталу для досягнення успіху організації. Колективний

інтелект, досвід та креативність, що закладені в людських ресурсах, є вирішальними активами, які сприяють інноваціям, адаптивності і конкурентній перевазі організації.

Аналіз термінів (визначень), тобто основної сутності поняття «людські ресурси», які було описано дослідниками, наведено у табл. 2. З табл. 2 можна побачити, що автори надають часом досить різні визначення, проте є такі терміни (визначення), які перетинаються (є однаковими) з визначеннями інших авторів. Однак усі автори одностайні й наголошують на важливості та впливовості людських ресурсів для розвитку та успіху організації.

Таблиця 2

Аналіз термінів, що використовуються дослідниками

Автор	Терміни, що використовуються						
	стратегічна функція ЛР	кваліфікована експертиза	компетентності та навички	роль у стратегічному плануванні	сукупність працівників	роль ІТ у розвитку ЛР	синонім до робочої сили
1	2	3	4	5	6	7	8
Rihan, Ibrahim [1]	+						
Mukhtorov, Botir, and Murodjon Ermatov [2]		+					
Sedyastuti, Kristina, et al [3]			+				
Darmawan, Didit, et al [9]			+				
Sutrisno, Sutrisno, et al [4]	+			+			
Infante, Allyana, and Didit Darmawan [10]	+			+			
Stević, Željko, and Nikola Brković [5]					+		

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Berhil, Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani [7]					+		
Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al [6]			+			+	
Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien [8]							+

З огляду на наведені дані у табл. 2 можна зробити висновок, що хоча окремі автори вносять унікальний внесок у розуміння людських ресурсів, з'являються спільні нитки аналізу, які об'єднують їхні погляди. Багато з них звертають увагу на стратегічне значення людських ресурсів, їх роль у формуванні і реалізації бізнес-стратегії, а також на значення компетентностей та кваліфікації працівників. Важливим аспектом, який виокремлюється у багатьох роботах, є визнання людських ресурсів як ключового фактора, що сприяє інноваціям, адаптивності до змін на ринку та підвищенню загальної конкурентоспроможності організації.

Крім того, в деяких дослідженнях акцентується на значенні інформаційних технологій для розвитку людських ресурсів, підкреслюючи, як важливо в цифрову епоху забезпечувати персонал необхідними інструментами для ефективної роботи та професійного зростання. Водночас підходи авторів до трактування поняття «людські ресурси» варіюються від широкого розуміння як загальної робочої сили до більш вузькоспеціалізованих аспектів, таких як вплив на стратегічне планування та розвиток компетенцій.

Загалом, табл. 2 демонструє широкий спектр думок та підходів до розуміння людських ресурсів, відображаючи різноманітність наукових досліджень у цій сфері. Це, у свою чергу, підкреслює багатогранність і складність самого поняття, а також необхідність його подальшого вивчення та обговорення в контексті управління персоналом й організаційного розвитку.

Отже, людські ресурси охоплюють різноманітні функції та характеристики в організації. Це не тільки про найм та управління персоналом, а також про створення середовища, де розвиваються навички, компетентності і професійне зростання для досягнення організаційних цілей та адаптації до вимог ринку. HR відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, розробці політики та ефективному використанні людського капіталу для досягнення успіху організації. Зібрані інтелектуальні ресурси, досвід і творчість в HR є критичними ресурсами, які сприяють інноваціям, адаптивності та конкурентоспроможності організації.

Невирішені складові загальної проблеми. Людські ресурси є ключовим активом в будь-якій організації і відіграють важливу роль у досягненні стратегічних цілей. Однак визначення та управління цим поняттям може бути складним завданням. У деяких випадках поняття «людські ресурси» зводиться до адміністративних функцій, пов'язаних з наймом та управлінням персоналом. Інші можуть розглядати його як стратегічну функцію, що включає розвиток та збереження талановитого персоналу, а також вплив на корпоративну культуру. Це розмаїття тлумачень може бути ускладненим, особливо в різних культурних та організаційних контекстах. Тому існує потреба в уточненні та науковому визначенні поняття «людські ресурси» для забезпечення їхньої ефективної ролі в управлінні організацією.

Формулювання цілей статті полягає в уточненні поняття «людські ресурси» на основі аналізу ключових аспектів цієї категорії, використовуючи системний підхід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людські ресурси в організаційному контексті є відносно новою, але вкрай важливою концепцією. Її коріння сягають початку XX століття, періоду індустріалізації, коли організації вперше почали усвідомлювати значення ефективного використання людського потенціалу для збільшення продуктивності та ефективності [11]. Відтоді концепція «людські ресурси» зазнала значного розвитку, трансформуючись із простого управління робочою силою в стратегічну складову організаційної успішності.

На сучасному етапі людські ресурси охоплюють не лише набір та адміністрування працівників, а й їхній розвиток, мотивацію,

оцінку продуктивності та забезпечення їхнього добробуту. Ця концепція виходить за рамки традиційного управління персоналом, включаючи аспекти організаційної культури, лідерства, управління змінами й інші фактори, що впливають на ефективність та задоволеність працівників.

Значення людських ресурсів у сучасному управлінні неможливо переоцінити. Вони вважаються ключовим активом будь-якої організації, визначаючи її здатність до інновацій, конкурентоспроможності на ринку та загального успіху [12]. Якісне управління людськими ресурсами дозволяє організаціям ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та підтримувати високий рівень задоволеності і мотивації співробітників.

Розвиток та дослідження у сфері управління людськими ресурсами акцентують на таких ключових аспектах, як стратегічне планування людських ресурсів, культурні та поведінкові фактори, а також на ролі технологій в удосконаленні процесів управління персоналом. Важливим аспектом також є вивчення впливу глобалізації та міжкультурних комунікацій в управлінні персоналом. Ці дослідження допомагають краще зрозуміти, які стратегії та підходи до управління людськими ресурсами є найефективнішими для досягнення цілей організації.

У контексті глобальної економіки, де бізнес-операції охоплюють різні культури та географічні регіони, розуміння й ефективне управління різноманітними людськими ресурсами набуває особливого значення. Організації, які вміло управляють своїми людськими ресурсами, здатні не тільки підвищити ефективність та продуктивність, а й стимулювати інновації, творчість і стратегічні зміни [13].

У табл. 3 наведено складові, які використовують дослідники [1 - 10] у своїх визначеннях поняття «людські ресурси», а також власні коментарі до всіх складових: що вони визначають, на що впливають або що створюють.

Таблиця 3

Основні складові поняття «людські ресурси»

Складові	Rihan, Ibrahim [1]	Mukhtorov, Botir, and Murodjon Ermatov [2]	Sedyasuti, Kristina, et al [3]	Sutrisno, Sutrisno, et al [4]	Stević, Željko, and Nikola Brković [5]	Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al [6]	Berhil, Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani [7]	Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien [8]	Darmawan, Didit, et al [9]	Infante, Allyana, and Didit Darmawan [10]	Коментарі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
стратегічна функція ЛР	максимальна ефективність	-	-	частина успіху візії	-	-	-	-	-	частина успіху місії бізнесу	визначає розвиток організації
кваліфікована експертиза	-	кваліфіковані фахівці	-	-	-	-	-	-	-	-	визначає якість ЛР
компетентності та навички	-	-	здатність виконувати завдання	-	-	багатогранний характер	-	-	знання та досвід	-	визначає компетентність ЛР

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
роль у стратегічному плануванні	-	-	-	є частиною процесу стратегічного планування	-	-	-	-	-	бере участь у розробці організаційної політики	впливає на стратегію організації
сукупність працівників	-	-	-	-	сукупність співробітників організації	-	-	-	-	-	створює базу знань організації
роль ІТ у розвитку ЛР	-	-	-	-	індивідуальні особливості працівників	ІТ підвищує навички ЛР	-	-	-	-	пришвидщує розвиток та навчання ЛР
синонім до робочої сили	-	-	-	-	-	-	-	загальна сума потенціалів людської праці	-	-	є основним капіталом організації

Можна зробити висновки, що людські ресурси в сучасному управлінні виступають не тільки як основа для досягнення оперативних цілей, але й як стратегічний актив, що впливає на довгострокову стійкість та успіх організації. Отже, глибоке розуміння та ефективне управління людськими ресурсами є вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Наведені у табл. 3 складові дають зрозуміти, що людські ресурси є найбільшою цінністю кожної організації і їх суть та роль відрізняються від організації до організації, від одного сегменту бізнесу до іншого, від цілей та планів організації, а також і від культурного середовища організації.

Розвиток та значення мультикультурних людських ресурсів у сучасному організаційному контексті відіграють вирішальну роль. У світі, де глобалізація та міжнародна інтеграція бізнесу набувають все більшої ваги, здатність організації ефективно взаємодіяти з різноманітністю культур, етнічних груп та соціальних контекстів стає ключовим фактором її успіху. Мультикультурні людські ресурси дозволяють компаніям краще розуміти та задовольняти потреби ширшого спектра клієнтів, стимулюють інноваційність та креативність, а також сприяють підвищенню глобальної конкурентоспроможності.

Управління мультикультурними людськими ресурсами вимагає від організацій глибокого розуміння культурних відмінностей, вміння створювати інклюзивне робоче середовище та розробки ефективних комунікаційних стратегій. Це також включає інвестування в навчання і розвиток співробітників з метою підвищення їх культурної обізнаності та адаптивності.

Людські ресурси в мультикультурному середовищі – це комплексний актив, що охоплює людей з їх унікальними фізичними та розумовими здібностями, які формують основу трудового потенціалу організації. Відзначаючи важливість різноманітності, це визначення акцентує на синергії, що виникає внаслідок об'єднання співробітників з різноманітних культурних, етнічних і професійних фонів. Така інтеграція сприяє розвитку інновацій, вдосконаленню процесів прийняття рішень та підвищенню загальної ефективності

роботи завдяки ширшому спектру перспектив і підходів. Врахування та цінування мультикультурної різноманітності як ключового елемента людських ресурсів відіграє критичну роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності організації на глобальному ринку.

Висновки. Дослідження поняття «людські ресурси» в середовищі організацій виявило його стратегічне значення та вплив на успіх сучасних компаній. Проаналізовано складові поняття «людські ресурси», які було визначено різними дослідниками та вченими. Надано основним поняттям власні коментарі щодо їх важливості та цінності. Встановлено, що управління різноманітними людськими ресурсами вимагає глибокого розуміння культурних особливостей та здатності адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі. Виявлено, що мультикультурні людські ресурси сприяють інноваційності, креативності та забезпечують організації конкурентні переваги. Наголошено на важливості інтеграції стратегічного планування людських ресурсів, культурної обізнаності та ефективних комунікаційних стратегій у процесі управління. Це дослідження доповнює теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами, зокрема в мультикультурному контексті, підкреслюючи його важливість для досягнення стратегічних цілей компанії.

Література

1. Rihan I. What is human resources management. *Erişim Adresi*. 1998. URL: https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management.
2. Mukhtorov B., Murodjon E. METHODS OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *International Journal Of Management And Economics Fundamental*. 2023. № 3(05). P. 76-80.
3. Sedyastuti K. Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry. *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)*. Atlantis Press, 2021.
4. Sutrisno S. Do Information Technology and Human Resources Create Business Performance: A Review. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.* 2023. № 8 (8). P. 14.
5. Željko S., Brković N. A novel integrated FUCOM-MARCOS model for evaluation of human resources in a transport company. *Logistics*. 2020. № 4 (1). P. 4.

6. Prastyaningtyas, Efa Wahyu. The Role of Information Technology in Improving Human Resources Career Development. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*. 2023. № 5.3. P. 266-275.
7. Berhil Siham, Habib Benlahmar, and Nasser Labani. A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2020. № 18.1. P. 32-40.
8. Ngoc, Nguyen Minh, and Nguyen Hoang Tien. Solutions for Development of High-Quality Human Resource in Binh Duong Industrial Province of Vietnam. *International journal of business and globalisation*. 2023.
9. Darmawan, Didit. The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020. № 24.3. P. 2580-2592.
10. Infante, Allyana, and Didit Darmawan. Gender Equality: Women's Involvement in Human Resource Management Practices. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*. 2022. № 2.1. P. 27-30.
11. Wissemann, Ann Kathrin. Strategic guidance and technological solutions for human resources management to sustain an aging workforce: Review of international standards, research, and use cases. *JMIR Human Factors*. 2022. № 9.3. P. 27-50.
12. Kazachenko E. STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCES IN SUCCESSFUL OPERATION AND BUSINESS DEVELOPMENT. *Věda a perspektivy*. 2023. № 10 (29).
13. Firdaus Moh. Optimizing Organizational Performance through Strategic Human Capital Management. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*. 2023. № 3.2. P. 151-157.

References

1. Rihan, I. (1998). What is human resources management. *Erişim Adresi*. Retrieved from: https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management [in English].
2. Mukhtorov, Botir & Murodjon, Ermatov (2023). METHODS OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *International Journal Of Management And Economics Fundamental*, 3.05, 76-80. [in English].
3. Sedyastuti, K., et al (2021). Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry. *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)*. Atlantis Press. [in English].
4. Sutrisno, S., et al (2023). Do Information Technology and Human Resources Create Business Performance: A Review. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev*, 8.8, 14. [in English].

5. Stević, Željko & Nikola, Brković (2020). A novel integrated FUCOM-MARCOS model for evaluation of human resources in a transport company. *Logistics*, 4.1, 4. [in English].

6. Prastyaningtyas, Efa Wahyu, et al (2023). The Role of Information Technology in Improving Human Resources Career Development. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5.3, 266-275. [in English].

7. Berhil, Siham, Habib, Benlahmar & Nasser, Labani (2020). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 18.1, 32-40. [in English].

8. Ngoc, Nguyen Minh & Nguyen, Hoang Tien (2023). Solutions for Development of High-Quality Human Resource in Binh Duong Industrial Province of Vietnam. *International journal of business and globalisation*. [in English].

9. Darmawan, Didit, et al (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24.3, 2580-2592. [in English].

10. Infante, A. & Didit, D. Gender Equality: Women's Involvement in Human Resource Management Practices. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2.1, 27-30. [in English].

11. Wissemann, A.K., et al (2022). Strategic guidance and technological solutions for human resources management to sustain an aging workforce: Review of international standards, research, and use cases. *JMIR Human Factors*, 9.3, 27-50. [in English].

12. Kazachenko, E. (2023). Strategic role of human resources in successful operation and business development. *Věda a perspektivy*, 10 (29). [in English].

13. Firdaus, Moh, et al (2023). Optimizing Organizational Performance through Strategic Human Capital Management. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*, 3.2, 151-157. [in English].

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN A MULTICULTURAL ORGANIZATIONAL CONTEXT: ANALYSIS, CHALLENGES AND PERSPECTIVES

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605,

Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

YAROVYI I., PhD student.

E-mail: ihor.yarovyi.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The contemporary business world is characterized by rapid changes, globalization, and digital transformation, demanding adaptability and an innovative approach to resource management from organizations. Among these, human resources stand out as a key asset that determines an organization's ability to develop, compete, and achieve sustainable success. This academic paper profoundly analyzes the significance of human resources in the modern organizational context, emphasizing their strategic importance and impact on achieving organizational goals. The paper reveals the concept of human resources, encompassing not only recruitment and staff administration but also their development, motivation, performance evaluation, and well-being. It extends beyond traditional personnel management to include aspects of organizational culture, leadership, and change management. Significant attention is given to the role of multicultural human resources in a globalized world, their impact on innovation, creativity, and enhancing an organization's global competitiveness. Analyzing various approaches and definitions, the author emphasizes the necessity of integrating strategic human resource planning with cultural awareness and effective communication strategies to achieve the company's strategic goals. The influence of digital technologies on human resource management is discussed, including the challenges of remote work and the need to ensure productivity and engagement in the digital era. The work underscores the importance of a deep understanding of cultural differences, the ability to create an inclusive work environment, develop intercultural interaction skills, and adaptability. This approach enables companies to better understand and meet the requirements of a diverse clientele, fosters innovation, and opens new opportunities for growth. The conclusions of the study highlight that successful human resource management in today's dynamic and complex business environment requires a comprehensive approach that considers both traditional aspects and contemporary challenges. A profound understanding and effective management of human resources are crucial for ensuring competitiveness, innovative development, and sustainable success of organizations.*

Key words: *human resources, organizational management, strategic planning, multiculturalism, globalization, talent management, cultural awareness.*