

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-58>

УДК 005.95/96:339.5:005.21

СИНЕРГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

SYNERGY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MODERN MANAGEMENT PARADIGM

Заєць Микола Артемович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7400>

Боденчук Сергій Васильович

старший викладач,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1113-3389>

Нейчева Олена Сергіївна

здобувач вищої освіти,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0748-9359>

Zaiets Mykola, Bodenchuk Serhiy, Neicheva Olena

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management "

У статті досліджено теоретико-методологічні засади синергії управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом у контексті сучасної парадигми менеджменту. Обґрунтовано актуальність інтеграції функцій ЗЕД і HRM для забезпечення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів і нестабільності зовнішнього середовища. Розкрито ключові точки дотику між зазначеними управлінськими напрямками, проаналізовано переваги, управлінські ефекти та ризики їх поєднання на практиці. Запропоновано концептуальну модель синергетичного управління, яка передбачає стратегічне узгодження цілей, інтеграцію функціональних процесів, інформаційно-аналітичну підтримку та адаптивність до змінних умов. Наголошено на доцільності подальших емпіричних досліджень щодо впровадження моделі в діяльність підприємств реального сектору.

Ключові слова: синергія управління, зовнішньоекономічна діяльність, управління персоналом, стратегічне узгодження, інтеграція функцій, HRM, міжнародна конкурентоспроможність.

The article explores the theoretical and methodological principles of synergy in foreign economic activity and personnel management in the context of the modern management paradigm. The relevance of integrating foreign economic activity and HRM functions to ensure strategic flexibility and competitiveness of enterprises in the face of global challenges and instability of the external environment is substantiated. The key points of contact between the indicated management areas are revealed, the advantages, management effects and risks of their combination in practice are analyzed. A conceptual model of synergistic management is proposed, which involves strategic coordination of goals, integration of functional processes, information and analytical support and adaptability to changing conditions. It is noted that the synergistic model should be based on the principle of mutual reinforcement

of management functions, within which the resources and capabilities of each area do not simply complement each other, but create a new quality of management that goes beyond the sum of their individual results. Structurally, such a model involves three main blocks: strategic core, integration mechanisms and functional implementation. The interaction of HR and foreign economic activity functions is determined, in particular, joint planning of personnel needs for foreign economic projects; formation of a personnel reserve taking into account external tasks; development of personnel training and development programs aimed at increasing international competence; application of unified efficiency criteria in assessing the results of foreign economic activity and personnel activities; coordination of cross-functional teams. It is generalized that the conceptual model of synergistic management acts as a framework that forms a single management field, where each action in foreign economic activity has personnel support, and each personnel decision has a strategic basis for the purposes of foreign economic development. The feasibility of further empirical research on the implementation of the model in the activities of real sector enterprises is emphasized.

Keywords: management synergy, foreign economic activity, human resource management, strategic alignment, function integration, HRM, international competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючих зовнішніх загроз підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом. Попри значну увагу до кожного з цих напрямів окремо, наукова та практична площина досі недостатньо охоплює питання їх взаємозв'язку та взаємодії. Відсутність комплексного підходу до інтеграції функцій ЗЕД та управління персоналом знижує ефективність стратегічного планування, адаптаційного потенціалу організацій та стійкості до зовнішніх впливів. У зв'язку з цим постає потреба в дослідженні синергічного ефекту, що виникає в результаті узгодженого функціонування цих управлінських підсистем, з урахуванням сучасних викликів та змін у парадигмі менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом акцентують увагу на необхідності їх інтеграції в межах сучасної парадигми менеджменту. У працях Бабія І. В. [1], Кондратенка Н. О., Тернової І. А. та Колесник Т. М. [3] аналізуються фактори ефективності ЗЕД, особливо в умовах змін зовнішнього середовища. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. [2], Романюк Л. М. [6], Шостак Л. В., Болобан Є. О. [10] висвітлюють можливості застосування зарубіжного досвіду стратегічного управління персоналом в українських реаліях. Короленко О., Кутова Н. [4], Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. [5] і Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. [9] розглядають виклики цифровізації HR-функцій та адаптації до умов воєнного стану. Окрему увагу привертає дослідження Скрипник С., Процевят О., Воронової О. [7] щодо регулювання ЗЕД під час війни, а також робота Сталінської О. В. [8] про управління персоналом у багатонаці-

ональних структурах. Узагальнюючи, вітчизняні автори визнають актуальність синергії ЗЕД і HR, однак поки що бракує комплексних моделей їх поєднання.

Метою даної статті є обґрунтування доцільності та формування теоретико-методичних засад синергії управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом як цілісного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) в умовах глобалізації передбачає високий рівень адаптивності, міжкультурної комунікації, гнучкості в побудові партнерських зв'язків і здатності до швидкого реагування на зміни у міжнародному середовищі. Усі ці складові безпосередньо залежать від людського ресурсу, що робить управління персоналом ключовим фактором ефективності зовнішньоекономічних процесів. Як справедливо зазначає Романюк, «застосування стратегічного управління персоналом на основі зарубіжного досвіду підвищує адаптивність вітчизняних підприємств» [6], що підтверджує необхідність тісної інтеграції HRM у зовнішньоекономічну стратегію компанії.

Особливу роль відіграють кроскультурні компетентності персоналу, які дозволяють нівелювати бар'єри у міжнародній комунікації. Працівники, які володіють навичками міжкультурного менеджменту, здатні ефективно взаємодіяти з партнерами в рамках міжнародних угод, уникати конфліктів, правильно інтерпретувати культурно обумовлені поведінкові моделі, що особливо важливо для компаній, які працюють у мультикультурному середовищі або здійснюють операції з країнами зі специфічними етичними нормами ведення бізнесу (наприклад, Близький Схід, Азія, Латинська Америка). Це цілком узгоджується з позицією Сталінської, яка підкреслює, що

«управління персоналом у багатонаціональному середовищі вимагає міжкультурної компетентності та знання правових систем різних країн» [8].

Окремої уваги заслуговує участь HR-підрозділів у формуванні політики міжнародного партнерства. Саме кадрова служба має забезпечити формування ефективних команд для участі у зовнішньоекономічних переговорах, розробці контрактів, управлінні міжнародними проєктами. Це вимагає не лише високої кваліфікації персоналу, а й запровадження механізмів адаптації, коучингу та професійного розвитку, орієнтованих на міжнародний контекст. Як зазначають Короленко О., Кутова Н., «сучасне управління персоналом має бути гнучким і здатним реагувати на стрімкі зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі» [4], що особливо актуально у сфері міжнародної діяльності.

Іншим важливим напрямом є логістичне забезпечення ЗЕД, у якому HR також відіграє значну роль через підбір фахівців з логістики, здатних працювати в умовах глобальних ланцюгів постачання. Забезпечення неперервності цих процесів у кризових умовах (війна, санкції, карантинні обмеження) потребує персоналу, який володіє антикризовими навичками та може швидко реагувати на зміни у нормативно-правовому полі міжнародної торгівлі. У цьому контексті слушною є думка Орла Ю. Л. та Смаглюка А. А., що «цифровізація HR-сфери – це не тренд, а необхідність для ефективного розвитку бізнесу в умовах конкуренції» [5], зокрема коли йдеться про управління персоналом у сфері ЗЕД, що функціонує в умовах постійних трансформацій.

Нарешті, значення має мотиваційна політика у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Персонал, залучений до ЗЕД, зазвичай виконує складніші й відповідальніші функції, що передбачає іншу систему оцінювання результатів і винагород. HR має забезпечити належне визнання результативності таких працівників, у тому числі через системи преміювання, кар'єрного росту, навчання за міжнародними програмами тощо.

Виявлення точок дотику між зовнішньоекономічною діяльністю та управлінням персоналом дозволяє глибше зрозуміти механізми їх взаємодії, що, у свою чергу, відкриває можливість для оцінки переваг і ризиків інтеграції цих управлінських функцій у межах єдиної стратегічної системи.

Інтеграція функцій ЗЕД і HRM є відображенням сучасних тенденцій до міжфункці-

ональної взаємодії у системі стратегічного управління підприємством. Така інтеграція передбачає не лише координацію дій між функціональними підрозділами, а й формування спільної ціннісної платформи, орієнтованої на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості організації до зовнішніх впливів. Як зазначають Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М., «ефективна зовнішньоекономічна діяльність потребує системного підходу, що ґрунтується на методичному інструментарії, адаптованому до українських реалій» [3], що підтверджує потребу в інтеграції HR-процесів у зовнішньоекономічне управління.

Розгляд переваг і ризиків цієї взаємодії дозволяє оцінити її управлінський потенціал у сучасних умовах. До основних переваг інтеграції функцій ЗЕД і HRM належить, насамперед, економія ресурсів. Завдяки об'єднанню стратегічного та операційного планування в частині персонального забезпечення міжнародних проєктів, підприємства можуть уникнути дублювання функцій, оптимізувати процеси відбору та адаптації персоналу, зменшити витрати на навчання та управлінську координацію. Як влучно підкреслюють Шостак Л. В. і Болобан Є. О., «моделі управління персоналом, що використовуються за кордоном, передбачають чітко структуровані підходи до підбору, адаптації та оцінювання працівників» [10], що має особливе значення при реалізації зовнішньоекономічних операцій із залученням персоналу.

Уніфікація вимог до працівників, які працюють у сфері ЗЕД, дозволяє створити гнучкі кадрові резерви, які можуть бути задіяні в різних сегментах міжнародної діяльності компанії. Інтеграція сприяє стратегічній узгодженості внутрішніх процесів з довгостроковими зовнішньоекономічними цілями. HR-політика, що синхронізована із ЗЕД-стратегією, дозволяє забезпечити своєчасне формування міжкультурних компетенцій персоналу, розвиток лідерських якостей у глобальному контексті, підготовку спеціалістів до виконання функцій у кросфункціональних і мультинаціональних командах. Це особливо актуально для підприємств, які прагнуть вийти на нові ринки, створити спільні підприємства або налагодити транснаціональні бізнес-процеси.

Ще однією перевагою є гнучкість в управлінні – як у прийнятті рішень, так і в реагуванні на зміну міжнародної кон'юнктури. Підприємства, які мають єдину систему HR- та ЗЕД-управління, здатні оперативніше реагувати на

геополітичні ризики, зміну валютного середовища, зміну вимог до сертифікації чи регулювання ЗЕД. Вони можуть швидко перерозподіляти персонал, переорієнтовувати логістичні ланцюги або адаптувати функції закупівель і продажів до нових умов.

Однак інтеграція цих функцій супроводжується й ризиками, які можуть нівелювати очікувані переваги. Одним з основних є організаційний бар'єр. У разі жорсткої вертикальної структури підприємства, міжфункціональна взаємодія часто ускладнюється через конфлікти інтересів, відсутність спільного бачення розвитку або конкуренцію за ресурси. Впровадження інтегрованих моделей вимагає глибокої трансформації управлінських підходів, що не завжди можливе без зовнішньої підтримки або внутрішнього спротиву. У цьому контексті показовою є думка Скрипника С., Процевята О. та Воронової О., які зазначають, що «в умовах воєнного стану зовнішньоекономічна діяльність потребує посиленого регуляторного та кадрового супроводу» [7], що ускладнює створення узгоджених інтеграційних систем.

Існує також комунікаційний ризик, пов'язаний із неузгодженістю термінів, стандартів, процедур між підрозділами, що відповідають за ЗЕД та HR. Наприклад, відсутність спільної бази даних щодо компетентностей персоналу, зайнятого в міжнародних проєктах, може призвести до неефективного розподілу кадрів або їх невчасного залучення до критично важливих функцій.

Кадрові бар'єри також відіграють вагомий роль. Зокрема, нестача працівників із одночасною компетенцією у сфері міжнародного бізнесу та HR-менеджменту, низька адаптивність персоналу до змін, недостатній рівень знань з іноземних мов чи міжкультурної комунікації можуть перешкоджати реалізації синергетичних рішень. Як зазначають Денисенко М. П., Будякова О. Ю. і Волощук Ю. В., «зарубіжний досвід управління персоналом доводить необхідність стратегічного узгодження кадрової політики з пріоритетами розвитку підприємства» [2], що актуалізує проблему нестачі універсальних фахівців, здатних діяти в умовах глобального управлінського середовища.

Крім того, слід враховувати ризик втрати гнучкості, коли інтеграція призводить до надмірної централізації процесів або зниження ініціативності з боку окремих функціональних підрозділів. Надмірне уніфікування HR- та ЗЕД-процедур може знизити варіативність

управлінських рішень, що в критичних умовах глобального ринку є вкрай небажаним.

Таким чином, інтеграція функцій управління ЗЕД і HRM відкриває значний синергетичний потенціал для підприємств, однак її впровадження потребує ретельного стратегічного планування, зміни організаційної культури, розвитку компетенцій персоналу та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Лише в умовах узгодженості інтересів, процесів і цілей така інтеграція здатна забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність у міжнародному середовищі.

Розуміння переваг та ризиків інтеграції функцій ЗЕД і HRM створює підґрунтя для розробки системного підходу до їх взаємодії. На цій основі виникає потреба у формуванні концептуальної моделі, яка дозволить реалізувати потенціал синергії в межах стратегічного управління підприємством.

Сучасна управлінська практика потребує не лише оптимізації окремих функціональних напрямів, а й побудови інтегрованих моделей, які забезпечують стратегічну узгодженість, гнучкість і адаптивність до динамічного зовнішнього середовища. У цьому контексті формування концептуальної моделі синергетичного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) та управлінням персоналом (HRM) набуває особливого значення, оскільки дає змогу поєднати людський капітал і міжнародну активність підприємства в єдину систему стратегічного розвитку. Як зазначає Бабій, «розвиток зовнішньоекономічної діяльності залежить не лише від зовнішніх чинників, але й від внутрішнього ресурсного потенціалу промислових підприємств» [1], що підкреслює важливість урахування кадрової складової в моделі стратегічного управління.

Синергетична модель має ґрунтуватися на принципі взаємного підсилення управлінських функцій, у межах якого ресурси та можливості кожного напрямку не просто доповнюють один одного, а створюють нову якість управління, що виходить за межі суми їх окремих результатів. Структурно така модель передбачає три основні блоки: стратегічне ядро, інтеграційні механізми та функціональну реалізацію.

Стратегічне ядро визначає цілі підприємства в контексті міжнародного розвитку та кадрового забезпечення, а також забезпечує їхню узгодженість. Тут формуються ключові орієнтири: вихід на нові ринки, формування міжнародних альянсів, збільшення частки експорту, розвиток міжкультурної компетентності персоналу, кадрове забезпечення стратегіч-

них партнерств. У цьому сегменті важливо враховувати як зовнішні виклики (геополітична нестабільність, регуляторні обмеження, конкуренція на глобальному ринку), так і внутрішній потенціал (наявні кадрові ресурси, інституційна зрілість HR-процесів, рівень організаційної гнучкості).

Інтеграційні механізми охоплюють систему взаємодії між HR- та ЗЕД-функціями. До них належать: спільне планування потреби в персоналі для зовнішньоекономічних проєктів; формування кадрового резерву з урахуванням зовнішніх завдань; розробка програм навчання й розвитку персоналу, спрямованих на підвищення міжнародної компетентності; застосування єдиних критеріїв ефективності в оцінюванні результатів ЗЕД і діяльності персоналу; координація міжфункціональних команд. У межах цих механізмів HR виступає не як сервісна, а як стратегічна функція, що активно впливає на реалізацію зовнішньоекономічної політики підприємства.

Функціональна реалізація включає конкретні управлінські інструменти та практики, що забезпечують втілення синергії в операційній діяльності. Сюди входить впровадження гнучких форматів зайнятості для участі у міжнародних проєктах, створення багатонаціональних команд, оптимізація систем винагороди з урахуванням участі в ЗЕД, формування системи адаптації нових працівників до міжнародного середовища, використання HR-аналітики для прогнозування ефективності кадрових рішень у ЗЕД-напрямах. Як слушно зазначають Череп О. Г., Калюжна Ю. В. і Михайліченко Л. В., «в умовах воєнного стану управління персоналом має забезпечити безперервність бізнесу та психологічну стійкість працівників» [9], що підкреслює критичну важливість стабільного кадрового супроводу в реалізації міжнародних бізнес-процесів. Важливим елементом цього блоку є цифрові платформи, які забезпечують інтеграцію даних HR і ЗЕД для оперативного прийняття рішень.

Таким чином, концептуальна модель синергетичного управління є інструментом стратегічного узгодження двох критично важливих напрямів розвитку підприємства – зовнішньоекономічного потенціалу та людських ресурсів. Її реалізація дозволяє сформувати гнучку, адаптивну й орієнтовану на результат управлінську систему, здатну до сталого розвитку в умовах невизначеності та глобальної конкуренції.

Ідентифіковані переваги та ризики інтеграції функцій ЗЕД і HRM вимагають переходу до

формалізації підходу через побудову концептуальної моделі, яка забезпечить системність і практичну реалізованість такого поєднання.

Концептуальна модель синергетичного управління повинна виступати не лише як аналітична конструкція, а як управлінський інструмент, що об'єднує стратегічні цілі, функціональні завдання та операційні механізми двох ключових підсистем: управління зовнішньоекономічною діяльністю та управління персоналом. Її формування базується на засадах стратегічного менеджменту, синергетики, міжфункціональної інтеграції та адаптивного управління.

Перший компонент моделі – стратегічне узгодження, передбачає визначення спільних цілей, в межах яких об'єднуються зовнішньоекономічні пріоритети підприємства та політика розвитку персоналу. Наприклад, освоєння нових зарубіжних ринків вимагає не лише маркетингової чи логістичної підтримки, а й відповідного кадрового забезпечення, зокрема фахівців зі знанням мов, міжнародного права, специфіки локальних культур. HRM має бути не обслуговуючим підрозділом, а повноцінним суб'єктом стратегічного планування, здатним передбачити потреби ЗЕД у людському капіталі.

Другий елемент – інтеграція функціональних процесів, що передбачає взаємопов'язане планування, організацію, координацію та контроль над кадровими й зовнішньоекономічними діями. Зокрема, при розробці міжнародних контрактів, перемовинах, участі в міжнародних виставках або реалізації логістичних схем за участі іноземних партнерів, HR-підрозділ відповідає за підбір персоналу, що відповідає вимогам до функціоналу, навичок та культурної сумісності. Це включає формування кадрового резерву під потреби ЗЕД, впровадження систем наставництва, внутрішньої ротации персоналу, систем оцінювання результативності із врахуванням міжнародної складової діяльності.

Третій блок моделі – інформаційно-аналітичне забезпечення, який включає створення єдиної системи моніторингу кадрового та зовнішньоекономічного потенціалу. У межах такого підходу використовуються інструменти HR-аналітики, KPI зовнішньоекономічної діяльності, метрики ефективності транснаціональних проєктів. Важливою складовою є інтеграція цифрових систем управління (ERP, CRM, HCM), які дозволяють узгоджувати дії в реальному часі, створюючи ефект прозорості і гнучкої системи управління.

Завершальний компонент – адаптивність і стійкість, який полягає в здатності підприємства перебудовувати управлінські практики залежно від змін у зовнішньому середовищі: зміна митного або валютного регулювання, санкційні обмеження, військові дії, глобальні ризики. У цій частині HRM формує стратегії стресостійкості, резервних команд, систем психологічної підтримки персоналу, гнучких форматів зайнятості, у той час як ЗЕД забезпечує мінімізацію комерційних втрат через підготовленість персоналу до кризового реагування.

Узагальнено, концептуальна модель синергетичного управління виступає рамкою, що формує єдине управлінське поле, де кожна дія в ЗЕД має кадровий супровід, а кожне кадрове рішення має стратегічне підґрунтя в цілях зовнішньоекономічного розвитку. Такий підхід забезпечує стійку конкурентоспроможність підприємства, підвищує ефективність транснаціональних проєктів, знижує організаційні ризики та формує гнучку структуру, здатну до саморегуляції в умовах невизначеності.

Висновки. Синергія між управлінням зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом відкриває нові можливості для формування ефективної, адаптивної та стратегічно узгодженої системи менеджменту підприємства. Узагальнені теоретичні засади, аналіз точок дотику, оцінка переваг і ризиків інтеграції, а також побудова концептуальної моделі доводять доцільність комплексного підходу до управління, що враховує як зовнішні виклики, так і внутрішній ресурсний потенціал. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність міжнародної діяльності, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах глобальної нестабільності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі на прикладі українських підприємств різних галузей, а також на розробку методичних інструментів оцінювання ефективності інтегрованого управління ЗЕД і HRM. Перспективним є також аналіз впливу цифрових технологій та інтелектуальних систем на підвищення узгодженості між цими управлінськими функціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабій І. В. Вплив факторів на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 114–118. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/20.pdf (дата звернення: 10.05.2025)
2. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144> (дата звернення: 11.05.2025)
3. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 21–26. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26> (дата звернення: 03.05.2025)
4. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (дата звернення: 10.05.2025)
5. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 10.05.2025)
6. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 119–129. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4\(37\)/13.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4(37)/13.pdf) (дата звернення: 30.04.2025)
7. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 10.05.2025)
8. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 735–739. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/104.pdf (дата звернення: 10.05.2025)
9. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/> (дата звернення: 07.05.2025)
10. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf (дата звернення: 10.05.2025)

REFERENCES

1. Babii, I. V. (2016). Vplyv faktoriv na zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Influence of factors on the provision of foreign economic activity of industrial enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 3, 114–118. https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/20.pdf (accessed May 10, 2025)
2. Denysenko, M. P., Budiakova, O. Yu., & Voloshchuk, Yu. V. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in human resource management]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of the University "KROK"*, 2(54), 137–144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144> (accessed May 11, 2025)
3. Kondratenko, N. O., Ternova, I. A., & Kolesnyk, T. M. (2021). Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu hospodariuichykh subiektiv Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of managing foreign economic activity of Ukrainian business entities]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 21–26. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26> (accessed May 03, 2025)
4. Korolenko, O., & Kutova, N. (2023). HR-menedzhment pidpriemstva: vyklyky ta realii sohodennia [Enterprise HR management: Challenges and realities of today]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (accessed May 10, 2025)
5. Orel, Yu. L., & Smagliuk, A. A. (2023). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyvrovizatsii [HR management in Ukrainian business: Challenges of digitalization]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 19. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (accessed May 10, 2025)
6. Romaniuk, L. M. (2020). Zastosuvannia zarubizhnogo dosvidu stratehichnogo menedzhmentu upravlinnia personalom vitchyznianymy pidpriemstvamy [Application of foreign experience of strategic HRM in domestic enterprises]. *Tsentralkoukrainskyi naukovi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 4(37), 119–129. [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4\(37\)/13.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4(37)/13.pdf) (accessed April 30, 2025)
7. Skrypnyk, S., Protseviat, O., & Voronova, O. (2022). Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of regulating foreign economic activity under martial law]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (accessed May 10, 2025)
8. Stalinska, O. V. (2018). Osoblyvosti upravlinnia personalom na bahatonatsionalnomu pidpriemstvi [Peculiarities of personnel management at a multinational enterprise]. *Ekonomikaisuspilstvo – Economy and Society*, 14, 735–739. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/104.pdf (accessed May 10, 2025)
9. Cherep, O. H., Kaliuzhna, Yu. V., & Mykhailichenko, L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 48. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/> (accessed May 07, 2025)
10. Shostak, L. V., & Boloban, Ye. O. (2018). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in human resource management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, 3(08), 94–99. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf (accessed May 10, 2025)