

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-98>

УДК 331.108:005.44:339.9

ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗУВАННЯ

DETERMINANTS OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS UNDER CONDITIONS OF GLOBALISATION

Процик Ірина Степанівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6370-1344>**Заставний Микола Андрійович**аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9455-4618>**Protsyk Iryna , Zastavnyi Mykola**

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено проблематику трансформації систем менеджменту персоналу (HR-систем) під впливом процесів глобалізації, які зумовлюють суттєве переосмислення підходів до управління людськими ресурсами, формування компетентнісних моделей, цифрового забезпечення HR-функцій та інтегрування міжнародних стандартів праці. Обґрунтовано, що глобальні соціально-економічні, технологічні та організаційні зміни кардинально змінюють умови функціонування підприємств, висуваючи нові вимоги до їх кадрової політики, гнучкості систем управління, здатності швидко адаптуватися до викликів середовища та використовувати переваги глобалізованого ринку праці. Зростання мобільності кадрів, поширення віддалених форм зайнятості, посилення міжнародної конкуренції за таланти, інтенсивний розвиток цифрових технологій, мультикультурність колективів і поява нових профілів компетенцій створюють необхідність переходу від традиційних моделей HRM до сучасних, адаптивних, технологічно орієнтованих систем управління персоналом.

Ключові слова: управління, менеджмент, персонал, людські ресурси, репутація, цифровізування.

The accelerating processes of globalization are fundamentally transforming the conditions under which enterprises operate, creating new challenges and requirements for the effective functioning and sustainable development of human resource management systems. The relevance of this study is driven by the intensifying impact of global integration processes on national economies and the international labour market. Ukrainian enterprises, in particular, face the need to rapidly adapt HR practices to global standards, ensure access to highly qualified personnel with digital and cross-cultural competencies, integrate advanced HR technologies, and strengthen their competitive positioning in an increasingly dynamic global environment. The purpose of this paper is to investigate and classify the key determinants that shape the development, transformation, and modernization of human resource management systems in a globalized environment, as well as to assess their impact on the ability of enterprises to ensure sustainable HR development. Methodologically, the study is based on a combination of systematic analysis, comparative synthesis of scientific sources, structural–functional analysis of HR processes, and generalization of international and domestic research on globalization, labour market transformation, and HR digitalization. The results of the study include a comprehensive classification of determinants of HR system development grouped into global, internal organizational, socio-economic, managerial, and security blocks. The analysis demonstrates that each of these determinants exerts a multidimensional influence on HR system transformation, shaping new requirements for flexibility, digital maturity, cross-cultural competence, talent acquisition strategies, continuous learning, and the adaptation of corporate culture. Based on these findings, an integrated model of HR development determinants is proposed, enabling enterprises to assess transformation conditions and forecast strategic directions of HR evolution. The practical value of the article lies in its applicability for enterprise management in designing and implementing advanced HR strategies aligned with global standards. The proposed classification and analytical model may serve



as a methodological foundation for developing adaptive HRM frameworks, digitalizing HR processes, introducing talent management systems, strengthening information security practices, and enhancing the competitiveness and resilience of enterprises in the global economy.

Keywords: management, personnel, human resources (HR), reputation, digitalisation.

Постановка проблеми. Процеси глобалізування суттєво трансформують умови для ефективного та стабільного функціонування і гармонійного розвивання підприємств, формуючи нові вимоги щодо управління/менеджменту персоналом, механізмів розвивання людського капіталу тощо. Підвищення мобільності робочої сили, уніфікування міжнародних стандартів управління/менеджменту, зростання рівня конкуренції за кваліфіковані кадри, запровадження інноваційних технологій, мультикультурність трудових колективів зумовлюють необхідність для перегляду традиційних моделей менеджменту персоналу. Проблема полягає в тому, що наявні системи управління персоналом (менеджмент персоналу) у багатьох підприємствах частково чи повною мірою не відповідають вимогам глобалізаційного середовища (залишаючись недостатньо гнучкими, цифрово неорієнтованими, не адаптованими до міжнародних управлінських стандартів). Недостатньо розвиненою також залишається цілісна наукова систематизація детермінант, які визначають напрями й темпи еволюції HR-систем у контексті глобальних трансформацій. Це ускладнює формування ефективних механізмів розвитку менеджменту персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств на світових ринках.

Актуальність даного дослідження зумовлена посиленням впливу глобалізаційних процесів на національні економіки, міжнародний ринок праці. Адже за сучасних умов українські підприємства стикаються із низкою викликів (необхідністю швидкого адаптування до глобальних стандартів управління персоналом, потребами у висококваліфікованих кадрах, які володіють цифровими, міжкультурними компетентностями, інтегруванням новітніх HR-технологій, зростанням рівня конкуренції за таланти на локальному і глобальному рівнях).

Суттєвих змін зазнають також інституційні умови функціонування ринку праці (регуляторні вимоги, трудове законодавство, тенденції мігрування (особливо актуально в умовах війни), цифровізування робочих місць).

Відповідно стратегічного значення набуває визначення, наукове обґрунтування детермінант розвивання систем менеджменту пер-

соналу, HR-систем здатних забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємств у глобальному середовищі.

Дослідження даної проблематики дозволятиме формувати методологічні засади трансформування систем менеджменту персоналу до сучасних HR-систем, забезпечувати необхідний рівень адаптивності кадрової політики до динамічних (деколи високодинамічних) умов глобалізування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління персоналом є досить динамічною, оскільки в цій царині постійно відбуваються ті чи інакші зміни. Але завжди тематика управління персоналом є актуальною, і залишатиметься такою.

Проблематиці управління персоналом (менеджменту персоналу), його розвиванню присвятили свої наукові дослідження наступні вчені: Бей Г. В. [2, с. 6-14], Гарват О. А. [13, с. 52-59], Древова В. В. [7, с. 107-124], Козак К. Б. [7, с. 107-124], Корсікова Н. М. [7, с. 107-124], Федоришина Л. М. [13, с. 52-59], Шкурат М. Є. [15, с. 699-703] та інші.

Особливості впливу цифровізування на процеси менеджменту персоналу знаходять відображення у дослідженнях таких вчених: Акаткін Ю. М. [1, с. 15-24], Варіс І. О. [9], Голянч В. М. [3, с. 30-39], Кравчук О. І. [9], Кудрявцева Є. І. [3, с. 30-39], Піменов В. В. [10], Рубель К. О. [9].

Проблематика саме детермінант трансформування персоналу за умов глобалізування знайшла відображення у працях наступних вчених: Дзяд О. В. [4], Жернова Є. В. [5], Жосан Г. В. [6, с. 46-51], Кириченко Н. В. [6, с. 46-51], Козак К. Б. [12, с. 51-57], Колобердянко І. І. [8], Метельська Н. С. [8], Приятельчук О. А. [11], Седікова І. О. [12, с. 51-57], Седіков Д. В. [12, с. 51-57], Хаджинов І. В. [14, с. 33-40], Шило А. Е. [4], Шкурат М. Є. [14, с. 33-40] та багатьох інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи ж високий ступінь динамічності предмету дослідження, трансформування HR-систем потребує постійного адаптування із врахуванням детермінант сучасності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями виступають дослі-

дження детермінант та їх впливу на процеси забезпечення розвивання та удосконалення систем менеджменту персоналу в умовах глобалізування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Систематичне розширення міжнародного кооперування, зростання мобільності працівників, інтенсифікування цифрового комунікування, постійне оновлення технологій спричиняють глибоке трансформувannya систем менеджменту персоналу (HR-систем). Для вітчизняних підприємств різних галузей зазначені зміни стають критично важливими, оскільки саме ефективність управління людськими ресурсами (її рівень) визначає здатність адаптуватися до глобальних викликів, загроз, підтримувати стабільне і гармонійне розвивання, використовуючи потенційні можливості та перспективи для розвивання.

Сьогодні на перший план виходить необхідність гнучкості, цифровізування HR-процесів, формування міжкультурних компетенцій, розвивання корпоративної мобільності, залучення талантів із різних країн, забезпечення безперервного, систематичного навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, інтегрування міжнародних стандартів якості праці, трудових відносин тощо.

Абсолютно вірною є теза, що «ефективне управління персоналом» надзвичайно важливе задля забезпечення стабільного «розвитку соціально-економічного розвивання, конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення економіки країни» [8].

Однак підприємства сьогодні стикаються із наступними ключовими викликами, що пов'язані із трансформувannya систем менеджменту персоналу: підсилення конкуренції за таланти (через суттєвий дефіцит висококваліфікованого персоналу, а для України це є особливо актуальним сьогодні через війну та її наслідки); зростання рівня інформаційно-цифрових загроз, кібератак, ризиків витікання персональних даних; необхідність підтримання корпоративної єдності у мультикультурних, віддалених командах; правові колізії у питаннях трудових відносин між різними юрисдикціями; зростання вимог до лідерів, враховуючи крос-культурні особливості працівників; психологічні ризики віддаленої роботи (цифрове вигорання, розмивання робочих кордонів) тощо.

На основі проведеного огляду літературних джерел [1, с. 15-24; 2, с. 6-14; 4; 5; 8; 10; 11, с. 304; 14, с. 34] нами систематизовано класифікування ключових детермінант роз-

вивання систем менеджменту персоналу в умовах глобалізування (табл. 1). Відповідно, на основі узагальнення глобальних, внутрішньо-організаційних, соціально-економічних, управлінських та безпекових чинників (див. табл. 1) підприємства в умовах глобалізування зможуть сформувати для себе інтегровану модель детермінант.

Дані моделі дозволятимуть керівництву підприємств, організацій комплексно оцінювати умови розвивання HR-системи, прогнозувати напрямки її трансформувannya, адаптовувати їх для власних потреб, для підвищення рівня ефективності діяльності у цій сфері та в цілому для свого успішного функціонування.

На основі врахування детермінант розвивання систем менеджменту персоналу в умовах глобалізування (табл. 1) вітчизняні й зарубіжні підприємства зможуть формувати власні стратегії адаптування систем HRM до умов глобалізування.

Зокрема, в залежності від впливу тої чи іншої детермінанти, його вагомості саме для управління персоналом конкретного підприємства його керівництво потребуватиме запровадження комплексні заходів. Серед основних запропонованих до запровадження є наступні: розвивання міжнародних програм рекрутингу, мобільності персоналу; цифрове трансформувannya HR-функцій підприємства; запровадження системи управління талантами; формування програм міжкультурної взаємодії, комунікування; створення гнучких моделей зайнятості; інтегрування системи безперервного навчання; розвивання корпоративної екосистеми інновацій; забезпечення високих стандартів інформаційної безпеки тощо.

Практичними напрямками забезпечення розвивання систем менеджменту персоналу (HR-систем) виступають наступні: інтегрування цифрових HR-технологій (запровадження HRIS, ATS-систем; автоматизування рекрутингу; використання аналітики персоналу; розвивання цифрових платформ для навчання (LMS); розвивання компетентнісних моделей персоналу (формування моделей ключових компетентностей; розвивання критичного мислення, креативності, цифрової грамотності тощо; створення програми навчання відповідно до глобальних стандартів); управління мультикультурними командами (проведення тренінгів міжкультурного комунікування; формування інклюзивної політики; запровадження гнучких моделей комунікування); розроблення глобальних стратегій

Таблиця 1

**Класифікування детермінант розвивання систем менеджменту персоналу
в умовах глобалізування**

Блоки детермінант	Підгрупи детермінант	Ключові елементи
Глобалізаційні	1. Глобалізування ринку праці, мобільність кадрів	Зростання міграційних потоків; розвиток віддаленої зайнятості; глобальна конкуренція за таланти; мультикультурне управління.
	2. Уніфікування міжнародних стандартів HR	Вплив ISO, ESG, ILO; уніфікація оцінки результативності; інклюзивність, рівні можливості.
	3. Глобальні технологічні тренди, цифровізування HR	Використання HRIS, ERP; автоматизування рекрутингу, адаптування, навчання; мобільні, хмарні платформи; роботизування HR-процесів; розвиток цифрових компетентностей.
	4. Штучний інтелект, автоматизування	AI та роботизація як інструмент оптимізації; усунення рутинних завдань; переосмислення архітектури роботи; баланс «людина–машина».
	5. Трансформування корпоративної культури	Міжкультурна компетентність; адаптивні моделі комунікацій; трансформація цінностей; управління мультикультурними командами.
	6. Демографічні зрушення	Старіння населення; зміна структури робочої сили; зростання тривалості життя.
Внутрішньо-організаційні	1. Стратегічна орієнтація підприємства	Стратегія глобальної експансії; інноваційна стратегія; стратегія розвитку людського капіталу; вплив бізнес-моделі на HR-процеси.
	2. Організаційна структура управління	Перехід до гнучких, адаптивних, матричних структур; проектний менеджмент; трансформація ролей HR.
	3. Рівень інноваційної, цифрової готовності	Наявність IT-інфраструктури; цифрові компетентності персоналу; інвестиції в інновації; адаптивність до цифрових трансформацій; готовність до змін.
	3.4. Корпоративна культура та цінності	Культура навчання; гнучкість; підтримка інновацій; відповідальність; згуртованість.
Соціально-економічні	1. Державне правове регулювання	Гармонізування законодавства з міжнародними нормами; соцстрахування.
	2. Технологічні та інноваційні зміни	Зникнення традиційних професій; поява нових HR-ролей; вимога нових компетенцій.
	3. Добробут, стабільність	Профілактика вигорання; баланс «робота–життя»; зростання через відновлення.
Управлінські	1. Єдність і самоуправління	Командне лідерство; розподілений менеджмент; розвиток лідерських команд.
	2. Екосистема трудових ресурсів	Управління за межами корпорації; залучення зовнішніх фахівців; інтегровані HR-стратегії.
	3. Нові системи винагород	Персоналізація винагород; гнучкі моделі компенсацій; підтримка кар'єрних траєкторій.
Безпекові	1. Дані, їх захист	HR-аналітика; політики безпеки персональних даних; ризики витоку інформації, її захист.
	2. Соцвплив, відповідальність	Соціальна місія бізнесу; репутація; добробут; очікування стейкхолдерів.

Джерело: сформовано на основі [1, с. 15-24; 2, с. 6-14; 4; 5; 8; 10; 11, с. 304; 14, с. 34]

управління талантами (формування глобальних кадрових резервів; застосування міжнародних програм мобільності; розвивання систем глобального оцінювання результативності тощо).

Висновки. Детермінанти розвивання систем менеджменту персоналу (HR-систем) за умов глобалізування мають багатовимірний характер, охоплюють глобальні, організаційні, соціально-економічні, управлінські, безпекові та індивідуальні фактори. Їх комплексний вплив формує новітні вимоги до HR-систем, зокрема й необхідність цифрового трансформування, адаптування до міжнародних стандартів, управління мультикультурним персоналом, розвивання інноваційних компетентностей тощо.

Розвивання систем менеджменту персоналу (HR-систем) в умовах глобалізування можливе лише за умови стратегічного підходу, інвестування у технології, формування адаптивної корпоративної культури, ефектної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємств при формуванні і розвивання сучасних HR-стратегій, покращення своїх конкурентних позицій,

забезпечення стабільного, гармонійного розвивання кадрового потенціалу в глобальній економіці.

Напрямами подальших досліджень виступатимуть наступні: поглиблене дослідження механізмів впливу глобалізаційних детермінант на трансформування HR-систем, шляхом розширення теоретичного, емпіричного аналізування взаємозв'язків між міграційними процесами, уніфікуванням міжнародних HR-стандартів, глобальними технологічними трендами, організаційною адаптивністю підприємств тощо; формування моделей прогнозування розвивання HR-систем за умов глобального технологічного переходу (вивчення застосування AI, Big Data, хмарних систем, автоматизування HR-процесів); створення прогнозних моделей, що враховуватимуть сценарії цифрового, крос-культурного розвивання ринку праці; оцінювання рівня ефективності цифрових HR-технологій у контексті міжнародної конкурентоспроможності підприємств; формування інтегрованої моделі управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами; вивчення безпекових аспектів розвивання HR-систем, запровадження кіберзахисту персональних даних тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акаткін Ю.М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. *Менеджмент і економіка*. 2021. № 6(23). С. 15-24.
2. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
3. Голянч В.М., Кудрявцева Є.І. Вплив цифрової культури на ефективність управління персоналом. *Сучасний менеджмент*. 2020. № 4. С. 30-39.
4. Дзяд О.В., Шило А.Е. Сучасні детермінанти трансформації менеджменту персоналу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2024. 9. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4670>
5. Жернова Є.В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг*. 2022. № 80. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/286805>
6. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. 12. С. 46-51.
7. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19. *Наукові перспективи*. 2021. № 2(8). С. 107-124.
8. Колобердянюк І.І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/10.pdf
9. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 12. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
10. Піменов В.В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237>
11. Приятельчук О.А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. Випуск 1 (24) 2020. С. 30-37. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf

12. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 2. С. 51-57.
13. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59
14. Хаджинов І.В., Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 6 (68). С. 33-40.
15. Шкурат М.Є. Сутність формування колективного трудового потенціалу персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 699-703.

REFERENCES:

1. Akatkin, Yu.M. (2021). Tekhnologii shtuchnoho intelektu u sferi upravlinnia personalom: tendentsii vprovadzhennia [Artificial intelligence technologies in the field of personnel management: trends in implementation]. *Menedzhment i ekonomika*. 6 (23). pp. 15-24. (in Ukrainian).
2. Bei, H.V. (2018). Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho rivnia zaluchenosti pratsivnykiv [Personnel development management as a method of ensuring a high level of employee engagement]. *Modern Economics*. 8. pp. 6-14. (in Ukrainian).
3. Holianch, V.M., Kudriavtseva, Ye.I. (2020). Vplyv tsyfrovoyi kultury na efektyvnist upravlinnia personalom [The impact of digital culture on the effectiveness of personnel management]. *Suchasnyi menedzhment*. 4. pp. 30-39. (in Ukrainian).
4. Dziad, O.V., Shylo, A.E. (2024). Suchasni determinanty transformatsii menedzhmentu personalu v umovakh hlobalizatsii [Modern determinants of personnel management transformation in the context of globalisation]. *Efektivna ekonomika*. 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4670>
5. Zhernova, Ye.V. (2022). Determinanty upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh povoiennoho vidnovlennia ekonomiky [Determinants of personnel management in enterprises in the context of post-war economic recovery]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Menedzhment i marketynh*. 80. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/286805>
6. Zhosan, H.V., Kyrychenko, N.V. (2022). Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu Ukrainy [Personnel management in the context of the post-pandemic and martial law in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*. 12. pp. 46-51. (in Ukrainian).
7. Kozak, K.B., Korsikova, N.M., Drevova, V.V. (2021). Psykholohiia upravlinnia personalom v umovakh ekonomichnykh kryzovykh yavyskh, sprovokovanykh Covid-19 [Psychology of personnel management in conditions of economic crisis caused by Covid-19]. *Naukovi perspektyvy*. 2(8). pp.107-124. (in Ukrainian).
8. Koloberdianko, I.I., Metelska, N.S. (2018). Innovatsiini zrushennia u sferi upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi ekonomiky [Innovative developments in human resource management in the global economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/10.pdf
9. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., Rubel, K.O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
10. Pimienov, V.V. (2023). HR-funktsii v umovakh didzhytalizatsii maloho ta serednoho biznesu [HR-functions in the context of digitalization of small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237>
11. Pryiatelchuk, O.A. (2020). Vplyv hlobalizatsii na upravlinnia personalom v Ukraini [The impact of globalisation on human resource management in Ukraine]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. 1 (24) pp. 30-37. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf
12. Sedikova, I.O., Kozak, K.B., Sedikov, D.V. (2022). Upravlinnia personalom v umovakh hlobalnykh informatsiinykh protsesiv [Human resource management in the context of global information processes]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. T. 14. 2. pp. 51-57. (in Ukrainian).
13. Fedoryshyna, L.M., Harvat, O.A. (2022). Rozvytok personalu v systemi korporatyvnoho upravlinnia [Personnel development in the corporate governance system]. *Innovatsiina ekonomika*. 1. pp. 52-59. (in Ukrainian).
14. Khadzhyinov, I.V., Shkurat, M.Ie. (2018). Transformatsiia systemy menedzhmentu personalu mizhnarodnykh kompanii [Transformation of the personnel management system of international companies]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 6 (68). pp. 33-40. (in Ukrainian).
15. Shkurat, M.Ie. (2015). Sutnist formuvannia kolektyvnoho trudovoho potentsialu personalu pidpriemstva [The essence of forming the collective labour potential of enterprise personnel]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 8. pp. 699-703. (in Ukrainian).