

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-57>

УДК 005.96:339.9

JEL classification: M12, M16, F23, J24

СКЛЯРУК Тетяна

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8890-9152>

ДАНИЛЮК Роман

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0009-1535-5318>

e-mail: roman.a.danyliuk@lpnu.ua

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті досліджено особливості управління персоналом підприємств в умовах міжнародної інтеграції з урахуванням глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та воєнних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією проти України. Обґрунтовано, що управління персоналом у сучасних умовах трансформується зі внутрішньої управлінської функції у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Визначено ключові виклики міжнародного HR-менеджменту, пов'язані з поєднанням глобальних корпоративних стандартів і локальних правових, соціально-економічних та культурних особливостей. Акцентовано увагу на зростанні ролі кроскультурного менеджменту, управління талантами та впровадженні гнучких мотиваційних і розвиткових практик.

Особливу увагу приділено специфіці управління персоналом українських підприємств у контексті європейської інтеграції, воєнної нестабільності, релокації бізнесу, дефіциту трудових ресурсів і післявоєнного відновлення економіки. Обґрунтовано необхідність адаптації HR-стратегій до міжнародних стандартів праці, цифрових технологій управління персоналом та інклюзивних HR-практик.

Ключові слова: управління персоналом, міжнародна інтеграція, людський капітал, кроскультурний менеджмент, управління талантами, HR-стратегія.

SKLIARUK Tetiana, DANYLIUK Roman

Lviv Polytechnic National University

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INTERNATIONAL INTEGRATION

The article examines the features of personnel management in enterprises under conditions of international integration, taking into account contemporary globalization processes, intensified international competition, digital transformation of the economy, and wartime challenges caused by the full-scale armed aggression against Ukraine. It is substantiated that in the context of international integration, personnel management is transforming from a predominantly internal managerial function into a strategic tool for ensuring the competitiveness, resilience, and adaptability of enterprises in the global economic environment.

The study analyzes the main scientific approaches to international human resource management and identifies key HRM challenges related to the combination of global corporate standards with local legal, socio-economic, and cultural specificities. Particular emphasis is placed on the growing role of cross-cultural management, talent management, the development of intercultural competence, and the implementation of flexible motivational and development practices.

Special attention is paid to the specifics of personnel management in Ukrainian enterprises in the context of European integration, wartime instability, business relocation, labor shortages, and post-war economic recovery. The necessity of adapting HR strategies to international labor standards, digital human resource management technologies, and inclusive HR practices is substantiated, particularly with regard to the integration of veterans and individuals affected by the war.

The results of the study have practical significance for enterprise managers, HR managers, and human resource specialists and may be used in the formation and improvement of personnel policies of enterprises operating in an international environment or undergoing integration into the European economic space.

Keywords: personnel management, international integration, human capital, cross-cultural management, talent management, HR strategy.

Стаття надійшла до редакції / Received 24.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 26.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Склярук Тетяна, Данилюк Роман

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів міжнародної інтеграції, що проявляється у зростанні транснаціональної економічної взаємодії, мобільності капіталу та робочої сили, уніфікації ринків і поширенні діяльності міжнародних та транснаціональних компаній. Водночас глобальні інтеграційні процеси відбуваються в умовах загострення геополітичної нестабільності, зокрема внаслідок повномасштабної збройної агресії проти України, що суттєво впливає на функціонування підприємств, трансформацію ринків праці та механізми управління персоналом. Воєнні дії спричинили

масштабні демографічні та трудові зрушення, посилили міграційні процеси, порушили усталені виробничі та логістичні ланцюги, а також актуалізували питання кадрової стійкості та адаптивності підприємств.

В умовах міжнародної інтеграції та воєнної нестабільності підприємства змушені здійснювати діяльність у складному багатовимірному середовищі, що поєднує різні правові системи, соціально-економічні моделі, культурні традиції й стандарти трудових відносин. Для українських підприємств це середовище додатково ускладнюється необхідністю релокації виробничих потужностей, офісів і персоналу як у межах країни, так і за кордон, що вимагає перегляду кадрової політики, трансформації організаційних структур та впровадження гнучких форм зайнятості. Управління персоналом у таких умовах набуває кризового та антикризового характеру, поєднуючи завдання збереження людського потенціалу, підтримки безперервності бізнес-процесів і дотримання міжнародних стандартів праці.

Управління персоналом в умовах міжнародної інтеграції перестає бути виключно внутрішньою функцією підприємства та трансформується у стратегічний інструмент забезпечення стійкості й відновлення бізнесу. Поряд із традиційними викликами, пов'язаними з узгодженням глобальних корпоративних стандартів із національним трудовим законодавством і управлінням мультикультурними колективами, зростає значення питань психологічної підтримки працівників, забезпечення безпеки праці, управління дистанційними та розподіленими командами, а також формування довіри в умовах тривалої невизначеності.

Особливої уваги в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення потребує питання інтеграції ветеранів та осіб, які постраждали внаслідок війни, у систему трудових відносин. Повернення військовослужбовців до цивільного життя супроводжується необхідністю адаптації робочих місць, розвитку програм перекваліфікації, наставництва та психологічної підтримки. Для підприємств це означає потребу у формуванні інклюзивних HR-практик, здатних забезпечити ефективне використання професійного потенціалу ветеранів і сприяти їх соціально-економічній реінтеграції.

Післявоєнне відновлення економіки України актуалізує стратегічну роль управління персоналом, оскільки підприємства мають одночасно відновлювати людський капітал, формувати нові компетентності відповідно до європейських стандартів ринку праці та адаптувати HR-стратегії до процесів європейської інтеграції й цифрової трансформації.

На практиці воєнні та інтеграційні виклики проявляються у зростанні плинності кадрів, дефіциті висококваліфікованих фахівців, нерівномірному розподілі трудових ресурсів між регіонами, а також у підвищенні навантаження на HR-служби, які мають забезпечувати не лише кадрові процеси, а й функції кризового менеджменту. За таких умов традиційні інструменти управління персоналом виявляються недостатніми, що актуалізує потребу в розробленні комплексних, адаптивних і соціально орієнтованих моделей HR-управління.

Таким чином, поєднання процесів міжнародної інтеграції з воєнними викликами формує принципово нові умови управління персоналом підприємств в Україні, що зумовлює об'єктивну необхідність поглиблення теоретико-методологічних засад HR-менеджменту з урахуванням кризових і післявоєнних чинників, а також розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо формування стійких HR-стратегій, здатних забезпечити відновлення, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств у глобальному економічному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління персоналом в умовах міжнародної інтеграції знайшла широке відображення у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджують трансформацію HR-менеджменту під впливом глобалізаційних процесів, розвитку транснаціональних корпорацій, міжнародної мобільності робочої сили та посилення конкуренції за людський капітал. У наукових дослідженнях акцентується увага на стратегічній ролі управління персоналом, необхідності адаптації кадрових стратегій до багаторівневого міжнародного середовища та поєднанні глобальних і локальних HR-практик.

Фундаментальні засади міжнародного управління персоналом висвітлено у працях зарубіжних дослідників П. Даулінга, М. Фестінга та А. Енгла, які розглядають міжнародний HR-менеджмент як комплексну систему управління людськими ресурсами в умовах різних правових, економічних і культурних середовищ. Автори обґрунтовують необхідність інтеграції кадрової політики з корпоративною стратегією та наголошують на зростанні ролі HR-функції у забезпеченні глобальної конкурентоспроможності підприємств [1].

Проблеми управління персоналом у контексті європейської та глобальної інтеграції ґрунтовно досліджені у працях К. Брюстера, П. Сперроу та Г. Вернона, які доводять, що міжнародна інтеграція сприяє частковій конвергенції підходів до управління персоналом, однак збереження національних інституційних і культурних особливостей унеможливує повну уніфікацію HR-практик [2]. Значний внесок у розвиток транснаціонального підходу до управління зробили К. Бартлетт і С. Гошал, які обґрунтували концепцію транснаціональної компанії як поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації управлінських рішень, у тому числі в сфері управління персоналом [3].

Окремий напрям досліджень присвячений кроскультурним аспектам управління персоналом. У працях Г. Хофстеде, Г. Хофстеде-молодшого та М. Мінкова доведено, що культурні відмінності суттєво

впливають на мотивацію, стилі лідерства, комунікацію та організаційну поведінку працівників у міжнародних компаніях, що зумовлює необхідність розвитку міжкультурної компетентності управлінського персоналу [4].

Серед українських науковців значний внесок у дослідження проблем управління персоналом і людського капіталу в умовах інтеграційних процесів зробив О. Є. Кузьмін, який розглядає управління персоналом як ключову складову стратегічного управління підприємством. У його працях обґрунтовано необхідність адаптації системи управління персоналом до умов міжнародної конкуренції та інноваційного розвитку, а також підкреслено роль організаційних і кадрових чинників у забезпеченні ефективності діяльності підприємств [5].

Вагомими є також дослідження О. А. Грішної, у яких акцент зроблено на розвитку людського капіталу, трансформації соціально-трудових відносин та гармонізації національних моделей управління персоналом із європейськими стандартами. Авторка наголошує, що міжнародна інтеграція зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації, зайнятості та професійного розвитку працівників [6].

Проблеми стратегічного управління персоналом, модернізації ринку праці та адаптації HR-політики до викликів глобалізації висвітлені у працях А. М. Колота, який підкреслює визначальну роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств і національної економіки. У його дослідженнях особлива увага приділяється необхідності впровадження сучасних європейських практик управління персоналом з урахуванням національних особливостей соціально-трудових відносин [7].

Із проведеного дослідження економічних джерел бачимо, що попри значну кількість публікацій, питання управління персоналом підприємств саме в умовах міжнародної інтеграції залишаються недостатньо систематизованими. Більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах міжнародного HR-менеджменту або загальних проблемах управління персоналом, що обумовлює потребу в комплексному аналізованні особливостей управління персоналом підприємств у контексті інтеграційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління персоналом підприємств в умовах міжнародної інтеграції, визначення ключових особливостей та викликів кадрового менеджменту в глобалізованому середовищі, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом з урахуванням міжнародних стандартів і національних особливостей соціально-трудових відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародна інтеграція є одним із визначальних чинників трансформації систем управління персоналом у підприємницькому середовищі XXI століття. Зростання глобальних потоків капіталу, товарів і робочої сили, розширення сфери діяльності транснаціональних корпорацій та прискорена цифровізація економічних процесів формують нові вимоги до управління людськими ресурсами. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), у 2023 році частка міжнародних мігрантів серед загальної чисельності зайнятих становила 6,5 % у країнах-членах організації, а у деяких державах — понад 10 %, що створює значні виклики для управління кадровою політикою підприємств, що працюють у глобальному просторі [8].

В умовах міжнародної інтеграції управління персоналом набуває стратегічного значення. Персонал стає не лише ресурсом виконання оперативних функцій, а ключовим елементом конкурентоспроможності. Згідно зі звітом Deloitte «Global Human Capital Trends 2023», 78 % опитаних топ-менеджерів міжнародних компаній вважають розвиток людського капіталу пріоритетом номер один для забезпечення стійкого зростання бізнесу. Динаміка таких оцінок демонструє зростання уваги до HR-стратегій порівняно з попередніми роками [9].

Однією з центральних особливостей управління персоналом у глобальному контексті є необхідність інтегрування корпоративних HR-стандартів із національними системами регулювання праці. Навіть у межах інтеграційних блоків, таких як Європейський Союз, спостерігається розбіжність у базових параметрах умов праці: середня тривалість робочого тижня варіюється від 35 до 40 годин, а вимоги до відпусток — від 20 до 30 робочих днів на рік, що ускладнює уніфікацію кадрових практик, оскільки міжнародні підприємства змушені враховувати різні правові режими [10].

Для українських підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність або прагнуть інтегруватися у європейський та світовий ринки, критично важливим є узгодження національного законодавства з глобальними стандартами. Кодекс законів про працю України регулює базові трудові відносини, але частина положень потребує гармонізації з директивами Європейського Союзу, зокрема щодо робочого часу, умов праці та захисту персональних даних. Водночас Національна економічна стратегія до 2030 року визначає розвиток людського капіталу та підвищення продуктивності праці як пріоритети для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [11, 12].

Однією з характерних рис міжнародної інтеграції стає інтенсивний розвиток кроскультурного менеджменту. За результатами порівняльних досліджень Geert Hofstede, середнє значення індексу

індивідуалізму (урбаністичного та індивідуального стилю роботи) у США становить 91, тоді як у Японії — 46, а в Україні — 59 [13]. Відмінності у ціннісних орієнтаціях визначають різні підходи до мотивації, прийняття рішень та командної взаємодії, що повинно враховуватися у HR-практиках міжнародних підприємств.

Міжнародна інтеграція також впливає на процеси підбору та розвитку персоналу. За даними OECD, рівень зайнятості серед міжнародних мігрантів у країнах-членах становить у середньому 68 %, тоді як серед корінного населення — 71 %, що підкреслює важливість конкурентного відбору талантів і необхідність підвищення привабливості роботодавця на глобальному ринку праці. Згідно з міжнародним дослідженням CIPD, 64 % HR-лідерів вважають, що глобальна конкуренція за таланти є одним із найсерйозніших ризиків для бізнесу [8].

У системі мотивації персоналу за умов міжнародної інтеграції дедалі більшого значення набувають нематеріальні стимули. Дослідження Deloitte показують, що серед найбільш цінованих нематеріальних форм мотивації для працівників міжнародних компаній — можливості кар'єрного росту (61 %), участь у міжнародних проєктах (57 %) та гнучкі умови праці (49 %), що свідчить про те, що традиційні мотиваційні підходи необхідно доповнювати новими практиками, зорієнтованими на індивідуальні очікування працівників [9].

Цифровізація також суттєво впливає на управління персоналом. Згідно зі звітом World Economic Forum, до 2025 року близько 50 % всіх працівників потребуватимуть перекваліфікації через автоматизацію та зміни в вимогах до компетентностей, що створює додаткові виклики для HR-служб, оскільки виникає потреба у постійному навчанні та розвитку навичок. Міжнародні підприємства впроваджують глобальні системи управління навчанням (LMS), які дозволяють стандартизувати та персоналізувати навчальні траєкторії для працівників у різних країнах [14].

Аналізування статистичних даних України підтверджує необхідність трансформації системи управління персоналом. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2023 році рівень зайнятості населення віком 15–70 років становив близько 63 %, тоді як у країнах Європейського Союзу цей показник перевищує 70 %, що зумовлює потребу підвищення конкурентоспроможності українських підприємств шляхом адаптації HR-практик до глобальних вимог [15].

Отже, управління персоналом підприємств в умовах міжнародної інтеграції вирізняється підвищеною складністю, необхідністю узгодження глобальних стандартів із локальними вимогами, урахуванням культурного різноманіття та орієнтацією на розвиток талантів і впровадження гнучких мотиваційних інструментів. За таких умов ефективність управління людськими ресурсами стає одним із визначальних чинників успішної інтеграції підприємств у світовий економічний простір.

Сучасні умови міжнародної інтеграції зумовлюють необхідність удосконалення системи управління персоналом підприємств на засадах поєднання міжнародних стандартів у сфері праці та національних особливостей соціально-трудових відносин. Такий підхід є особливо актуальним для українських підприємств, які одночасно функціонують в умовах європейської інтеграції, воєнних викликів і трансформації ринку праці. Удосконалення HR-системи має ґрунтуватися на принципах гнучкості, соціальної відповідальності, дотримання прав працівників і стратегічної орієнтації на розвиток людського капіталу.

Одним із основних напрямів удосконалення управління персоналом є адаптація корпоративних HR-стратегій до міжнародних стандартів праці, зокрема норм і рекомендацій Міжнародної організації праці та європейських директив у сфері зайнятості, охорони праці та недискримінації. Водночас імплементація таких стандартів повинна здійснюватися з урахуванням національного трудового законодавства України, інституційних особливостей соціального діалогу та реального стану ринку праці, що дозволяє забезпечити баланс між глобальними вимогами та національними соціально-економічними умовами.

Важливим напрямом удосконалення HR-системи є розвиток гнучких форм зайнятості та організації праці, що відповідають міжнародним практикам і водночас враховують українські реалії воєнного та післявоєнного періоду. Йдеться про впровадження дистанційної та гібридної роботи, гнучкого робочого часу, проєктної зайнятості та внутрішньої мобільності персоналу. Такі інструменти сприяють збереженню трудового потенціалу, підвищенню залученості працівників і забезпеченню безперервності бізнес-процесів в умовах нестабільності.

Окремої уваги потребує удосконалення системи розвитку персоналу, орієнтованої на формування компетентностей, затребуваних у міжнародному економічному середовищі, що передбачає інвестування в безперервне навчання, розвиток цифрових, управлінських і міжкультурних компетентностей, а також формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Водночас національні особливості соціально-трудових відносин зумовлюють необхідність поєднання сучасних методів навчання з традиційними формами підготовки кадрів та співпраці з освітніми установами.

Суттєвим напрямом удосконалення управління персоналом є формування інклюзивних HR-практик, спрямованих на інтеграцію ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та працівників, які зазнали негативного впливу воєнних дій. У цьому контексті міжнародний досвід корпоративної соціальної відповідальності має бути адаптований до національних умов шляхом створення програм професійної реінтеграції, психологічної підтримки, наставництва та адаптації робочих місць.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом підприємств в умовах міжнародної інтеграції має здійснюватися на основі системного поєднання міжнародних стандартів управління людськими ресурсами з національними особливостями соціально-трудових відносин. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності HR-управління, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню конкурентних переваг підприємств у глобальному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження бачимо, що управління персоналом підприємств в умовах міжнародної інтеграції зазнає суттєвих змін під впливом глобалізаційних процесів, зростання мобільності робочої сили та цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що персонал у сучасних інтеграційних умовах набуває статусу стратегічного ресурсу, ефективне використання якого визначає рівень конкурентоспроможності та стійкості розвитку підприємств.

Доведено, що ключовою особливістю управління персоналом у міжнародному середовищі є необхідність поєднання глобальних корпоративних стандартів із локальними правовими, соціально-економічними та культурними особливостями країн функціонування. Встановлено, що ефективність HR-управління значною мірою залежить від здатності підприємств адаптувати кадрові стратегії до різноманіття національних моделей трудових відносин, що є особливо актуальним для українських підприємств у процесі інтеграції до європейського економічного простору.

У процесі дослідження визначено зростання ролі кроскультурного менеджменту та розвитку міжкультурної компетентності персоналу як важливих чинників підвищення ефективності діяльності міжнародних підприємств. Обґрунтовано, що системний розвиток глобального мислення, управління різноманіттям і формування адаптивної організаційної культури сприяють зростанню мотивації, залученості персоналу та зниженню управлінських ризиків.

Установлено, що міжнародна інтеграція трансформує підходи до підбору, розвитку й мотивації персоналу, зумовлюючи перехід до стратегічного управління людським капіталом, орієнтованого на безперервний розвиток компетентностей і формування індивідуальних кар'єрних траєкторій. Підтверджено, що цифровізація HR-процесів створює додаткові можливості для підвищення ефективності управління персоналом, водночас потребуючи дотримання етичних і правових норм.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з дослідженням впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на управління персоналом у міжнародних компаніях, аналізом ефективності моделей управління талантами, а також вивченням практик адаптації HR-систем українських підприємств до умов європейської інтеграції та післявоєнного відновлення економіки.

Література

1. Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. International Human Resource Management. 7th ed. Boston : Cengage Learning, 2017. 720 p.
2. Brewster C., Sparrow P., Vernon G. International Human Resource Management. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2016. 384 p.
3. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 304 p.
4. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2011. 464 с.
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2001. 254 с.
7. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. Київ : КНЕУ, 2010. 316 с.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. International Migration Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/migration/international-migration-outlook/>
9. Deloitte. Global Human Capital Trends. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/human-capital.html>
10. Eurostat. Working conditions and hours statistics. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
11. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
12. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
13. Chartered Institute of Personnel and Development. Resourcing and Talent Planning 2023. London : CIPD, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
14. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023.

15. Державна служба статистики України. Про рівень зайнятості населення України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). International human resource management (7th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
2. Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). International human resource management. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
3. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Managing across borders: The transnational solution. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
5. Kuzmin, O. Ye. (2011). Fundamentals of management. Kyiv: Akademvydav. (Original work published in Ukrainian)
6. Hrishnova, O. A. (2001). Human capital: Formation in the system of education and professional training. Kyiv: Znannia.
7. Kolot, A. M. (2010). Social and labor relations: Theory and practice of regulation. Kyiv: Kyiv National Economic University.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). International migration outlook 2023. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/migration/international-migration-outlook/>
9. Deloitte. (2023). Global human capital trends. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/human-capital.html>
10. Eurostat. (2023). Working conditions and hours statistics. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/eurostat>
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (1971). Labor Code of Ukraine (Law No. 322-VIII, as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). National economic strategy for the period up to 2030 (Resolution No. 179). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF> (Original document in Ukrainian)
13. Chartered Institute of Personnel and Development. (2023). Resourcing and talent planning 2023. London: CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/resourcing-talent-planning/>
14. World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. Geneva: WEF. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
15. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Employment level of the population of Ukraine. <https://sdg.ukrstat.gov.ua/>