

УДК 658.3:339.9(045)

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343625>

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Чернуха Т.С., к.е.н., доцент (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0719-9804>



У статті розглядається світовий досвід управління персоналом у сфері міжнародного маркетингу та його вплив на економічний розвиток зарубіжних країн. Проведено аналіз провідних моделей HRM, зокрема їх значення для підвищення конкурентоспроможності й стимулювання інноваційних процесів. Запропоновано низку рекомендацій для адаптації ефективних зарубіжних практик з метою посилення позицій українських компаній на міжнародному ринку.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, економіка зарубіжних країн, управління персоналом, конкурентоспроможність, глобальна економіка.

WORLD EXPERIENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL MARKETING: IMPACT ON THE ECONOMY OF FOREIGN COUNTRIES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

*Tetiana Chernukha, PhD in Economics, Associate Professor
(KhNUE Simon Kuznets)*

This article examines the global experience of human resource management (HRM) in international marketing and its impact on foreign economies, emphasizing the strategic role of HR practices in enhancing competitiveness and long-term economic growth. Analysis of successful models from countries such as the United States, Germany, Japan, and Scandinavian nations demonstrates that effective HRM improves organizational performance, supports national economic development, and fosters productivity, innovation, and integration into global markets. These experiences highlight the importance of aligning HR

strategies with marketing objectives to achieve sustainable competitive advantages and respond to dynamic market conditions.

For Ukraine, adopting global best practices presents opportunities to strengthen domestic companies' performance in international markets. Current gaps include limited use of modern digital tools, insufficient integration between marketing and HR strategies, and underdeveloped personnel development systems. Addressing these gaps is vital for enhancing competitiveness, promoting innovation, improving workforce efficiency, and supporting economic resilience in the context of global market challenges.

The article provides practical recommendations for adapting international HRM practices to the Ukrainian context, emphasizing strategic integration with national economic policies and corporate management. Implementing these measures can optimize workforce management, facilitate knowledge transfer, enhance employee engagement, and contribute to sustainable economic growth. Overall, this study underscores the link between HRM in international marketing and economic outcomes, offering a framework for informed managerial and policy decisions to strengthen Ukraine's position in the global economy.

Keywords: *International Marketing, Foreign Economies, Human Resource Management, Competitiveness, Global Economy.*

Постановка проблеми. У сучасній глобальній економіці міжнародний маркетинг та управління персоналом набули статусу основних факторів, що визначають конкурентоспроможність як окремих компаній, так і цілих країн. Досвід провідних зарубіжних держав демонструє, що гармонійне поєднання маркетингових стратегій із актуальними моделями управління людськими ресурсами сприяє економічному зростанню. Це стимулює інновації, підвищує ефективність праці та сприяє інтеграції у світові ринки. Для України дана тема є надзвичайно актуальною, особливо в контексті трансформації національної економіки та зростання міжнародної конкуренції.

Стає очевидною необхідність адаптації найбільш успішних світових практик управління персоналом до специфіки міжнародного маркетингу. Відсутність інтеграції сучасних HR-підходів у бізнес-стратегії українських компаній значною мірою обмежує їхні позиції на зовнішніх ринках, знижує рівень конкурентоспроможності та стримує темпи економічного розвитку. Таким чином, виникає потреба у системному аналізі світового досвіду управління персоналом у рамках

міжнародного маркетингу, оцінці його впливу на економіку інших країн, а також напрацюванні практичних рекомендацій для впровадження цих підходів у реаліях українського бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті сучасної глобалізації та цифрової трансформації інтеграція управління персоналом (HRM) з міжнародним маркетингом набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Сучасні дослідження наголошують на важливості стратегічної синергії між цими функціями як ключового фактора організаційної гнучкості та підвищення ефективності бізнесу.

Наприклад, у роботі Фан, Чжу, Хуанг та Кумара [2] проведено всебічний бібліографічний аналіз розвитку міжнародного управління персоналом (IHRM) за останні півстоліття. У дослідженні було визначено основні тенденції, прогалини у наявних знаннях та перспективи для майбутніх наукових розробок. Автори встановили, що стратегічна синхронізація HRM із міжнародними маркетинговими ініціативами сприяє підвищенню ефективності компаній, утриманню ключових фахівців та зміцненню їхньої

глобальної конкурентоспроможності. Раніше Бетті [1] демонструвала, що ефективне управління персоналом, спрямоване на підвищення задоволеності та продуктивності працівників, має позитивний вплив на фінансові показники компаній і їхню спроможність адаптуватися до викликів глобальних ринків. Українські дослідження у сфері HRM (Ковальчук [5]; Петренко [7]) акцентують увагу на недостатній інтеграції міжнародного досвіду у вітчизняну бізнес-практику. Серед основних бар'єрів виділяються недосконалість системного підходу до управління персоналом у контексті міжнародного маркетингу, обмежене впровадження цифрових інструментів і слабка координація між кадровими стратегіями та маркетинговими цілями.

Висновки зазначених досліджень підтверджують важливість стратегічної інтеграції HRM і міжнародного маркетингу для посилення позицій компаній на глобальному ринку.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на значні успіхи в дослідженні міжнародного управління персоналом (IHRM) та його взаємодії з міжнародним маркетингом, залишається чимало нерозв'язаних питань, які потребують глибшого аналізу. Перш за все, переважна більшість досліджень акцентується на оцінці ефективності HRM у великих міжнародних корпораціях. У науковому дискурсі простежується дефіцит уваги до малого і середнього бізнесу, особливо у контексті держав, що розвиваються. Через це виникає значна прогалина в розумінні того, як адаптувати міжнародні практики до місцевих реалій. По-друге, наукові роботи, які аналізують прямий вплив інтеграції HRM і маркетингових стратегій на економічний розвиток окремих країн, представлені в обмеженій кількості. Особливо це стосується України, де бракує детальних досліджень щодо результативності застосування міжнародного досвіду

управління персоналом у вітчизняних компаніях та їхнього впливу на глобальну конкурентоспроможність.

Метою статті є дослідження світового досвіду управління персоналом у міжнародному маркетингу, аналіз його впливу на економіку зарубіжних країн та визначення практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності компаній та ефективної реалізації стратегій міжнародного маркетингу. Ефективні HR-стратегії не лише підтримують внутрішню стабільність організації, але й впливають на економічні показники компанії та національної економіки завдяки підвищенню продуктивності, залученню і утриманню кваліфікованих кадрів. Водночас саме кадрова політика визначає, наскільки успішно компанія зможе просувати свої продукти і послуги на зовнішніх ринках, адаптуватися до культурних особливостей споживачів та формувати довгострокову лояльність у глобальному маркетинговому середовищі. Аналіз світового досвіду, зокрема моделей управління в США та Японії, дозволяє виділити ключові принципи та механізми, здатні оптимізувати діяльність підприємств, посилити їх міжнародний маркетинг і сприяти економічному розвитку України.

Американські та японські підходи до управління персоналом у міжнародному бізнесі мають певну подібність, яка часто проявляється у запозиченні окремих методів і практик. Їх об'єднує загальна стратегія щодо організації кадрового руху, підготовки співробітників і залучення персоналу до досягнення фінансових і маркетингових цілей компанії на

глобальному ринку. Водночас глибший аналіз виявляє суттєві відмінності, насамперед у підходах до мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність організації та її здатність реалізовувати міжнародні маркетингові кампанії.

В американських компаніях мотивація здебільшого базується на зовнішніх стимулах, таких як фінансова винагорода, бонуси, премії, конкуренція серед працівників або навіть страх втратити роботу чи кар'єрні перспективи. Цей підхід можна охарактеризувати як екстенсивний, оскільки він орієнтується на використання обмежених зовнішніх ресурсів – фінансових виплат, пільг та матеріальних заохочень. Перевага такого підходу полягає у швидкому підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності на ринку праці, що водночас забезпечує гнучкість і динамічність у реалізації міжнародних маркетингових стратегій компанії. Однак він вимагає значних фінансових витрат для підтримки ефективного функціонування системи мотивації. [3].

Японський стиль управління персоналом орієнтований на внутрішню мотивацію співробітників. Основними складовими цього підходу виступають почуття причетності до колективу, гармонія між цілями працівника і компанії, розвиток професійних навичок, а також вдячність працівників за стабільні умови праці й соціальні гарантії. Такий інтенсивний підхід наголошує на активації внутрішніх резервів співробітників – талантів, здібностей і прагнення до самовдосконалення. Економічний ефект проявляється у формі зростання продуктивності та залученості персоналу без додаткових фінансових витрат, що забезпечує стійкий розвиток компанії й підвищення її міжнародної конкурентоспроможності [4].

Особливості японської моделі сформувались під впливом обмежених ресурсів та просторових факторів, що

спонукало до пошуку внутрішніх резервів та впровадження принципів раціоналізму й інноваційного управління кадрами. Це дозволило оптимізувати використання людського капіталу та покращити економічну ефективність підприємств.

Сучасні американські компанії також адаптують окремі елементи японської моделі. Наприклад, корпорація IBM застосовує такі принципи мотивації:

Повага до особистості працівника;
Гарантоване збереження зайнятості протягом усього періоду роботи;
Єдиний статус працівників незалежно від займаної посади.

Повага до особистості співробітників є фундаментальним складником сучасних підходів до управління персоналом, закладаючи основу для розвитку корпоративної культури, орієнтованої на людину та її професійний потенціал. Такий метод організації роботи не обмежується формальним дотриманням прав працівників, а спрямований на активне створення середовища, де вони можуть розкрити свої таланти, розвивати індивідуальні здібності та реалізовувати творчий потенціал. У результаті працівники отримують можливість пропонувати інноваційні ідеї, брати участь у формуванні стратегічних ініціатив компанії, що суттєво підсилює їхню мотивацію і залученість у процесі прийняття важливих рішень. Це особливо важливо у міжнародному маркетингу, адже здатність персоналу мислити глобально та адаптувати стратегії до різних культурних контекстів безпосередньо визначає успіх компанії на зовнішніх ринках.

До того ж, сприятливі умови для творчого самовираження дозволяють співробітникам реалізовувати власні професійні амбіції та вдосконалювати кваліфікацію через тренінги, семінари та корпоративні програми розвитку. Це сприяє постійному оновленню знань і навичок персоналу, формує внутрішнє прагнення до досягнення високих

результатів і підвищує їхню відповідальність за виконання поставлених задач. У глобальному маркетинговому середовищі саме розвиток таких компетенцій стає запорукою здатності компанії ефективно комунікувати з різними цільовими аудиторіями, впроваджувати інноваційні рекламні кампанії та швидко реагувати на міжнародні ринкові зміни.

Економічна ефективність політики поваги до особистості проявляється у кількох аспектах. Перш за все, підвищується загальна продуктивність праці завдяки тому, що мотивовані працівники працюють більш ефективно, демонструють ініціативність і успішно вирішують складні завдання. Крім того, скорочується плинність кадрів, що допомагає компанії зменшити витрати на пошук і навчання нових співробітників та уникнути тимчасових втрат продуктивності через заміну ключових фахівців. Цей фактор також безпосередньо впливає на стабільність міжнародних маркетингових програм: компанія з низькою плинністю кадрів здатна довше зберігати командну цілісність і якісно реалізовувати довгострокові глобальні проекти.

Зниження витрат на перепідготовку ще один важливий аспект. Постійний розвиток уже залучених працівників дозволяє скоротити потребу в навчанні нових кадрів, оскільки діючий персонал підвищує свою компетенцію й здатний виконувати складніші й відповідальні функції. Це сприяє створенню стабільного висококваліфікованого кадрового складу, який забезпечує конкурентоспроможність компанії на тривалий термін. У контексті міжнародного маркетингу це означає, що підприємство має у своєму розпорядженні фахівців, які розуміють культурні відмінності ринків, мовні особливості та здатні адаптувати маркетингові повідомлення під специфіку споживачів різних країн.

Також позитивні зміни зачіпають рівень задоволеності та лояльності співробітників, що прямо впливає на фінансові показники підприємства. Зменшуються витрати на матеріальні стимули та витрати, пов'язані з втратою персоналу. Натомість спостерігається покращення обсягів виробництва, якості послуг і зростання інноваційної активності всередині організації. В сукупності ці фактори створюють синергетичний ефект, який сприяє зростанню доходів і забезпеченню економічної стабільності компанії. Більш того, висока лояльність персоналу позитивно відображається на репутації бренду, яка у міжнародному маркетингу стає критично важливим чинником довіри на зовнішніх ринках.

У сучасних міжнародних компаніях все більшого значення набувають системи управління персоналом, які забезпечують чітку структуру, прозорі механізми мотивації та підтримують професійне зростання. Наприклад, у багатьох американських компаніях рівень зарплати та позиція працівника визначаються за системою рівнів, що об'єднує код посади та оцінку потенціалу. Такий підхід сприяє зниженню конкуренції за владу, мінімізує конфлікти між підлеглими та керівництвом, підвищує гнучкість управлінської системи та забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів. Працівники можуть знайти в компанії позицію, яка відповідає їхнім очікуванням щодо доходу та статусу, тоді як керівництво має можливість визначати найкваліфікованіших співробітників і стимулювати розвиток їхніх здібностей. У поєднанні з міжнародним маркетингом це дозволяє створювати адаптивні команди, здатні працювати над глобальними проектами, впроваджувати крос-культурні стратегії просування та ефективно конкурувати на світовому ринку [8].

У сучасних системах управління персоналом центральним елементом є повага до особистості працівника, що передбачає не лише формальне

дотримання прав та обов'язків, але й активне сприяння розвитку індивідуальних талантів, стимулювання творчого зростання, креативності та інноваційного мислення. Такий підхід сприяє формуванню внутрішньої мотивації співробітників, оскільки вони відчувають свою значущість для компанії, усвідомлюють вплив власної роботи на досягнення загальних цілей та отримують можливість реалізовувати власні професійні амбіції. Повага до особистості також включає підтримку індивідуального навчання, наставництво, участь у проектах та можливості кар'єрного розвитку, що стимулює професійний і особистісний розвиток.

Структура доходу працівника у таких системах базується на трьох ключових складових: рівень посади та відповідні посадові коди, результати співбесід і атестацій, а також попередній рівень заробітної плати. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити справедливе і прозоре оцінювання працівників, уникнути надмірної конкуренції за владу, підвищує гнучкість кадрової системи та сприяє оптимальному розподілу ресурсів. Важливо, що основний акцент робиться на внутрішній мотивації співробітника, тоді як матеріальна винагорода є додатковим стимулом і використовується для підтримки високого рівня залученості.

Американські компанії, зокрема Litton Industries, успішно реалізують політику кар'єрного розвитку і виявлення перспективних молодих талантів. Молоді спеціалісти під час пробного періоду проходять ротацію по різних підрозділах, що дозволяє їм детально ознайомитися з виробничими процесами, розвинути універсальні навички та отримати цілісне розуміння роботи організації. Такий підхід сприяє не лише професійному росту співробітників, але й зміцнює їхню мотивацію, що веде до формування високого рівня залученості, ініціативності та відповідальності. У економічному плані

це забезпечує збільшення продуктивності праці, скорочення плинності персоналу й оптимальне використання трудових ресурсів, що в результаті позитивно впливає на прибутковість компанії. Компанія McDonald's є класичним прикладом реалізації американської школи управління персоналом, де ефективно поєднані наступні практики:

чітка ієрархія та структуровані посадові обов'язки, що мінімізують конфлікти та дублювання функцій;

добре налагоджена система контролю якості продукції та оплати праці, що забезпечує високу ефективність операцій;

створення атмосфери рівності та командної єдності, включаючи спільні заходи, корпоративні традиції та практики заохочення;

прозорі та доступні можливості для кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації;

висока відповідальність керівництва за добробут підлеглих, що підвищує довіру та лояльність персоналу.

Економічний вплив від впровадження таких управлінських практик має широку палітру проявів. Він включає зростання продуктивності праці, зниження витрат на навчання та адаптацію персоналу, підвищення рентабельності підприємств і більш ефективне використання людського капіталу. На рівні національної економіки ці практики сприяють посиленню конкурентоспроможності компаній на світовій арені, залученню інвестицій та створенню стабільного, високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток економіки країни в цілому [6].

Для українських компаній адаптація цього міжнародного досвіду в сфері управління персоналом є критично важливою. Потенціал українських працівників не поступається міжнародним стандартам, і основним завданням є впровадження мотиваційних моделей та

управлінських систем, які максимально сприятимуть реалізації їхніх здібностей. Використання перевірених світових підходів може стимулювати зростання продуктивності українських підприємств, покращити їхню конкурентоспроможність на глобальному рівні й посилити економічні перспективи країни.

У сучасних умовах інтеграції українських підприємств в глобальний економічний простір критично важливим є впровадження дієвих систем управління персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компаній. Одним із напрямів, які варто врахувати, є японська модель менеджменту, заснована на вмінні ефективно використовувати внутрішні ресурси працівників і забезпечувати їхній постійний професійний розвиток. Ця модель пропонує такі практики, як ротація кадрів, системна підготовка молодих фахівців, формування згуртованих команд, підтримка рівності та довіри, а також кадрова політика, орієнтована на людей. Її адаптація до українських реалій здатна значно покращити ефективність роботи персоналу та позитивно вплинути на економічні результати як окремих підприємств, так і країни загалом.

Для України важливо розробляти власні методи мотивації персоналу, адаптовані до локальних умов. Такі підходи повинні враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, сприяти реалізації потенціалу співробітників і розвитку людського капіталу. Варто зазначити, що як недостатнє, так і надмірне фінансове стимулювання не завжди є ефективним. З цього випливають дві основні рекомендації: по-перше, заробітна плата повинна бути адекватною для запобігання відтоку кадрів; по-друге, одноразові або нерегулярні підвищення зарплати не забезпечують тривалого мотиваційного ефекту.

Особливо слід врахувати, що для багатьох українських працівників ключовими факторами мотивації є не лише матеріальні вигоди, але й можливість кар'єрного росту, професійного розвитку та участі в перспективних проектах, а також створення позитивної корпоративної культури. Ефективні мотиваційні системи мають враховувати індивідуальні цінності кожного співробітника, балансувати між їхніми особистими пріоритетами та цілями організації.

На жаль, серед українських роботодавців часто спостерігається недооцінка людського фактора в системах мотивації. Надмірний акцент на фінансових і дисциплінарних механізмах часто знижує ефективність управління персоналом. Це особливо небезпечно для підприємств із великими витратами на утримання штату або тих, чия діяльність прямо залежить від кваліфікації та мотивації працівників. У таких випадках ефективними можуть бути стратегії мотивації, які включають участь у стратегічних проектах, розширення відповідальності, програми навчання та лідерства, а також менторство і коучинг. Впровадження цих практик допомагає підвищити продуктивність праці та сприяє створенню значного економічного ефекту.

Світовий досвід управління персоналом демонструє, що найуспішніші HR-стратегії базуються на розвитку людського капіталу, індивідуальному підході до працівників і підтримці балансу між роботою та особистим життям. Інноваційні методи мотивації забезпечують не лише високу продуктивність і задоволеність співробітників, але й утримання ключових талантів. Для українських підприємств адаптація таких стратегій до національного бізнес-середовища може стати потужним рушієм конкурентоспроможності, сприяючи оптимізації використання кадрів і

стимулюючи сталий розвиток ринку праці та економіки загалом.

Висновок. Дослідження світового досвіду управління персоналом у сфері міжнародного маркетингу свідчить, що успішні стратегії базуються на комплексному підході до підвищення мотивації, розвитку людського капіталу та впровадженні інноваційних методів стимулювання праці. Практика компаній із США та Японії демонструє, що досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності можливе завдяки індивідуальному підходу до співробітників. Це включає розвиток їхніх внутрішніх ресурсів, формування корпоративної культури, що сприяє довірі та залученості, а також створення умов для кар'єрного росту й участі у важливих проєктах. Досвід таких організацій є цінним орієнтиром для України, де використання сучасних практик управління персоналом може суттєво підвищити ефективність бізнесу, оптимізувати використання робочих ресурсів, зменшити плинність кадрів і сприяти економічному зростанню країни.

Для досягнення цих цілей українським компаніям слід впроваджувати системи мотивації, які гармонійно поєднують матеріальні та нематеріальні стимули із перспективами кар'єрного розвитку, залученістю до стратегічних проєктів і постійним професійним навчанням. Ротація кадрів та системне навчання молодих фахівців допомагають розкрити потенціал працівників, сприяючи підвищенню загальної продуктивності організації. У сфері міжнародного маркетингу такі практики дозволяють точніше адаптувати стратегії просування продуктів для різних ринків, враховуючи культурну специфіку споживачів.

Не менш важливим є розвиток корпоративної культури, яка впроваджує принципи рівності, довіри та командного згуртування, забезпечуючи стабільність і чувство безпеки на робочому місці.

Інвестиції в людський капітал через програми навчання, менторство, коучинг і тренінги з лідерства сприяють вдосконаленню компетенцій ключових працівників і покращенню ефективності управлінських процесів. Це дозволяє підприємствам не лише збільшувати продуктивність праці та утримувати таланти, але й зміцнювати позиції на міжнародному ринку і посилювати бренд серед зарубіжних споживачів.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду управління персоналом до українських реалій створює основу для формування сучасної і дієвої системи мотивації, яка позитивно впливає на результати діяльності підприємств та національну економіку в цілому. Це стимулює сталий розвиток країни, впровадження інновацій і довгострокове зростання. Інтеграція передових принципів управління персоналом та методів міжнародного маркетингу забезпечує синергію між потенціалом працівників і глобальними бізнес-цілями, зміцнюючи конкурентоспроможність українських компаній на світовій арені.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Batty S. Effective human resource management and its impact on organizational performance and global competitiveness. *International Journal of Human Resource Management*. 2020. vol. 31, no. 10, pp. 1250–1275. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1632738>
2. Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*. 2021. 56(2), 101185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101185>
3. Бондаренко А. П. Людський капітал та його роль у підвищенні конкурентоспроможності українських

підприємств. *Вісник економічної науки*. 2021. № 1. С. 12–28.

4. Іваненко С. В. Вплив практик управління персоналом на ефективність українських підприємств: аналіз зарубіжного досвіду. *Бізнес та економіка*. 2020. Вип. 9. №. 4. С. 55–68.

5. Ковальчук О. М. Інтеграція управління персоналом та маркетингових стратегій в українських компаніях: проблеми та перспективи. *Вісник економіки та управління*. 2023. №2. С. 45–58.

6. Кравченко Т. І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в умовах трансформації національної економіки. *Науковий вісник*. 2022. № 2. С. 21–36.

7. Петренко І. А. Адаптація міжнародного досвіду управління персоналом до умов України: теоретичні та практичні аспекти. *Менеджмент та інновації*. 2022. № 1. С. 72–85.

8. Шевченко М. О. Стратегії мотивації персоналу у вітчизняних компаніях на основі міжнародного досвіду. *Економіка і менеджмент*. 2021. Вип.15. № 3. С. 34–50.

REFERENCES

1. Batty S. (2020) Effective human resource management and its impact on organizational performance and global competitiveness. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 31, no. 10, pp. 1250–1275. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1632738>

2. Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*, 56(2), 101185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101185>

3. Bondarenko A. (2021) Lyuds'kyi kapital ta yoho rol' u pidvyshchenni

konkurentospromozhnosti ukrayins'kykh pidpryyemstv [Human capital and its role in enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky*, vol. 14, no. 1, pp. 12–28.

4. Ivanenko S. (2020) Vplyv praktyk upravlinnya personalom na efektyvnist' ukrayins'kykh pidpryyemstv: analiz zarubizhnoho dosvidu [Impact of human resource management practices on the efficiency of Ukrainian enterprises: Analysis of international experience]. *Biznes ta ekonomika*, vol. 9, no. 4, pp. 55–68.

5. Kovalchuk O. (2023) Intehratsiya upravlinnya personalom ta marketynhovyykh stratehiy v ukrayinskykh kompaniyakh: problemy ta perspektyvy [Integration of human resource management and marketing strategies in Ukrainian companies: Problems and prospects]. *Visnyk ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 12, no. 2, pp. 45–58.

6. Kravchenko T. (2022) Innovatsiyni pidkhody do motyvatsiyi personalu v umovakh transformatsiyi natsional'noyi ekonomiky [Innovative approaches to personnel motivation under conditions of national economic transformation]. *Naukovyy visnyk*, vol. 11, no. 2, pp. 21–36.

7. Petrenko I. (2022) Adaptatsiya mizhnarodnoho dosvidu upravlinnya personalom do umov Ukrayiny: teoretychni ta praktychni aspekty [Adaptation of international human resource management experience to Ukrainian conditions: Theoretical and practical aspects]. *Menedzhment ta innovatsiyi*, vol. 8, no. 1, pp. 72–85.

8. Shevchenko M. (2021) Stratehiyi motyvatsiyi personalu u vitchyznyanykh kompaniyakh na osnovi mizhnarodnoho dosvidu [Personnel motivation strategies in domestic companies based on international experience]. *Ekonomika i menedzhment*, vol. 15, no. 3, pp. 34–50.