

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.51>

УДК 331.08:339.9

О. В. Дзяд,

*к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0869-599X>

А. Е. Шило,

аспірант, Дніпровський національний університет імені О. Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5779-4301>

СУЧАСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

О. Dzyad,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economics and World Finance, O. Honchar Dnipro National University

A. Shylo,

Postgraduate student,

O. Honchar Dnipro National University

MODERN DETERMINANTS OF HR-MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Сучасні тренди розвитку світового господарства суттєво впливають на менеджмент персоналу. Функції, методи, організація роботи кадрових служб трансформуються під впливом глобалізації, інтернаціоналізації міжнародного

бізнесу, перебудови глобальних ланцюгів створення доданої вартості. З початком пандемії Ковід-19 швидко зростає дистанційна зайнятість, що стало можливим завдяки запровадженню інформаційних технологій. Виникнення штучного інтелекту вносить якісно нові зміни у кадровий менеджмент: проходить перерозподіл функцій кадрових служб та запровадження нових методів комунікації, широко застосовуються практики управління великими базами даних, відбувається автоматизація процесів рекрутингу, відбору та оцінки роботи персоналу. Воєнно-політичні конфлікти, війна РФ проти України стимулює наростання міжнародної міграції, приводить до перегляду національних та корпоративних політик HR-менеджменту. Геополітичний характер міжнародної міграції населення накладає на кадрові служби компаній додаткові функції щодо отримання особистих даних, перевірки та аналізу професійно-кваліфікаційних характеристик претендентів, дотримання національного законодавства при працевлаштуванні, звільненні з роботи та інших. Для налагоджування каналів комунікації, скорочення ризиків небезпеки, цифрової відчуженості корпорації, держави та міжнародна організація праці (МОП) дотримуються політики вільного доступу до інформації через запровадження технологічних інновацій та мобільних додатків. Існує необхідність урахування соціо-психологічних, мовно-культурних, ціннісних та мотиваційних розбіжностей серед мігрантів при розробці кадрових стратегій розвитку компаній.

Modern trends in the global economy have a significant impact on HR management. The functions, methods, and organization of HR services are transforming under the influence of globalization, internationalization of international business, and restructuring of global value chains. Since the beginning of the Covid-19 pandemic, remote employment has grown rapidly, made possible by the introduction of information technology. The emergence of artificial intelligence is bringing qualitatively new changes to HR management: the functions of HR services are being redistributed and new communication methods are being introduced, large database management practices are widely used, and the processes of recruitment,

selection, and evaluation of personnel are being automated. Military and political conflicts, the war of the Russian Federation against Ukraine, stimulate the growth of international migration, leading to the revision of national and corporate HR management policies. The geopolitical nature of international migration imposes additional functions on HR departments of companies to obtain personal data, verify and analyze the professional qualifications of applicants, comply with national legislation in the course of employment, dismissal, etc. To establish communication channels, reduce security risks, and digital exclusion, corporations, governments, and the International Labor Organization (ILO) are pursuing a policy of free access to information through the introduction of technological innovations and mobile applications. There is a need to take into account socio-psychological, linguistic and cultural, value and motivational differences among migrants when developing human resources strategies for the development of companies. The article provides a strategic understanding of the importance of a flexible, adaptive, versatile approach to personnel management in today's globalized world.

Ключові слова: *управління персоналом, глобалізація, інтернаціоналізація міжнародного бізнесу, діджиталізація, штучний інтелект, міжнародна міграція населення.*

Keywords: *human resources management, globalization, internationalization of international business, digitalization, artificial intelligence, international migration.*

Постановка проблеми. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища важливим чинником успішної діяльності компаній є адаптація менеджменту персоналу до стрімких змін. Глобальне бізнес середовище, цифровізація суспільства, необхідність подолання негативних соціально-економічних наслідків та запровадження превентивних заходів щодо пандемії COVID-19, зростання фінансової турбулентності, розбалансованість державних та корпоративних бюджетів, воєнно-політичні конфлікти та війна РФ проти

України впливають на внутрішній та зовнішній ринки праці компаній. Перед науковцями та практиками постають завдання дослідження чинників розвитку ринків праці компаній, вивчення теоретичних засад менеджменту персоналу та їхнього застосування для розв'язання практичних завдань, зокрема для підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності працівників, а також розвитку лідерських навичок та корпоративної культури.

Стан дослідження проблеми. Менеджмент персоналу, який також часто називають управлінням людськими ресурсами (HR-менеджмент), – це стратегічний та цілеспрямований підхід до управління найціннішими активами організації – її співробітниками. Функції та етапи управління персоналом досконало розкриті у працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Базові теорії менеджменту персоналу – теорія Х і Y Д. МакГрегора [1], мотивації-гігієни Ф. Герцберга [2], потреб А. Маслоу [3], цілей Е. 4Локка [4], справедливості Д. С. Адамса [5] широко використовуються керівниками кадрових служб для розуміння людської поведінки, підвищення продуктивності та мотивації своїх співробітників, розробки стратегій розвитку персоналу. Менеджери з персоналу компаній адаптують і інтегрують різні теоретичні підходи в залежності від їхньої специфіки, культури та потреб бізнесу, прагнуть створити продуктивне та мотивоване робоче місце.

Сучасні аспекти менеджменту персоналу досліджені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: О. Дякової, А.Коцура, В. Осроверхова, М.Шкільняка, Д. Шушпанова, С. Надвиничного, Г. Жосан, Н. Кириченко, О.Літоровича, І.Колобердянко, І. Цимбалюк, Б. Тормундссона, Є.Вартанової, О. Скляр, І. Шестер та інших [6, 7]. Так, О. Літорович приділив увагу особливостям менеджменту персоналу в умовах діджиталізації [8]. Роль технологій штучного інтелекту (ШІ) в управлінні кадрами досліджені в роботі Б. Тормундссона [9]. І. Колобердянко, Н. Метельська вивчали інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобалізації та дійшли висновку, що глобальні соціально-економічні зміни принесли багато інновацій та дали поштовх до розвитку сфери HR-ресурсів. Наприклад, у сфері кадрового

менеджменту набирає актуальності управління талантами, мотивацією та поведінкою, питання лідерства, кадрової аналітики, саме вони стають вирішальними для успіху компаній [10]. Залишаються фрагментарно дослідженими питання визначення та впливу глобальних чинників розвитку світового господарства на розвиток кадрового менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягала у тому, щоб встановити детермінанти та визначити вплив провідних чинників розвитку світового господарства на трансформації у сфері кадрового менеджменту компаній в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний менеджмент персоналу стикається з різноманітними викликами, пов'язаними як то діджиталізацією суспільства, пандемією Ковід-19, зростанням вартості життя та бідності, швидким знеціненням знань, навичок та технологій, дефіцитом працівників, наростанням міграційних потоків в умовах війни росії проти України та іншими. Дослідники вказують також на зростання індивідуалізації внутрішніх ринків праці, що приводить до знецінення колективних цінностей та соціального розшарування трудового колективу, невизначеність ринків праці на всіх рівнях, зростання ролі соціально-психологічних інструментів роботи з персоналом [10].

Глобалізація світу повпливала на сучасний менеджмент персоналу в кількох ключових аспектах:

- 1) Розширення ринку праці: Компанії мають доступ до глобального ринку робочої сили, що дозволяє їм наймати таланти з усього світу. Це також вимагає розуміння різних трудових законодавств, культур та економічних умов;
- 2) Культурна різноманітність: Менеджери з персоналу мають враховувати культурні відмінності у своїх командах, що включають різні комунікаційні стилі, цінності та очікування. Це зумовлює потребу в крос-культурному навчанні та розумінні психології працівників;
- 3) Управління розподіленими командами: Зі зростанням віддаленої роботи та інтернаціоналізації бізнесу, управління командами, які розподілені по

всьому світу, стає звичайним явищем. Менеджери повинні адаптуватися до управління віртуальними командами, забезпечувати злагоджену комунікацію та співпрацю в колективі;

4) Зміни в стратегії та практиці навчання: Глобалізація вимагає від співробітників постійного навчання та адаптації до нових технологій, ринків та культур. Програми розвитку та навчання персоналу мають бути глобально орієнтованими та рефлексивними;

5) Зміни у політиці компанії та етиці: Компанії повинні адаптувати свої політики та етичні стандарти, щоб відповідати різноманітним законодавчим вимогам та культурним очікуванням у різних країнах світу;

6) Стратегічне планування та розвиток: Організації повинні враховувати глобальні тенденції, динаміку змін у своїх стратегіях розвитку, зокрема у плануванні людських ресурсів, аби об'єктивно визначити попит на робочу силу, її якісні характеристики, врахувати міграційні та демографічні зміни.

Цифровізація та застосування інформаційних технологій відбувається через особливі види управлінської діяльності на всіх етапах управління персоналом із використанням автоматизованих технологій опрацювання, аналізу та прогнозування великих масивів даних; урахування індивідуальних характеристик працівників; високу швидкість прийняття рішень та високу адаптацію до змін; отримання та опрацювання даних в умовах реального часу. Менеджери застосовують CRM-методи, IP-телефонію, GPS-стеження за співробітниками, різноманітні програми для систематизації даних з метою оперативного прийняття ефективних рішень. Особливостями системи управління персоналом компанії в умовах цифровізації є наступні:

1) використання передових цифрових технологій, таких як віртуальна реальність, доповнена реальність і змішана реальність з використанням штучного інтелекту, що підвищує ефективність навчального процесу на підприємстві;

2) застосування чат-ботів для контролю за освоєнням нових знань у форматі інтерактивної взаємодії та аналізу відповідей та компетенцій кандидатів на початковому етапі співбесіди;

3) підвищення рівня конфіденційності інформації;

4) обробка та сортування резюме за допомогою сучасних програм;

5) порівняння характеристик потенційних кандидатів та співробітників відділу для прогнозування адаптації та розробки системи превентивних заходів для її скорочення;

6) розробка індивідуальних навчальних траєкторій для розвитку компетенцій персоналу через моніторинг їх характеристик та результатів діяльності;

7) підготовка комплексних рішень для кар'єрного зростання з відстеженням динаміки особистих характеристик та результатів діяльності співробітників.

Вчені визначають наступні характеристики цифровізації ринку праці:

- поширення можливостей працевлаштування через залучення різних соціально-демографічних груп населення до економічної активності;

- зростання доступності інформації про ринок праці та її прозорість, завдяки використанню електронних ресурсів;

- зміни у галузевій структурі попиту на працю;

- поляризація типів робочих місць;

- швидке оновлення професійного переліку та вимог до навичок;

- зменшення обсягів традиційних секторів економіки;

- згладжування національних меж ринків праці.

Важливо, що негативними наслідками цифровізації внутрішніх та зовнішніх ринків праці виступає їх поляризація. Відбувається зростання розриву в оплаті праці за сферами та галузями економіки залежно від працевлаштування на умовах постійної, тимчасової, часткової, дистанційної (онлайн) зайнятості. В цифрову епоху, ключовими завданнями для менеджерів стають своєчасне ухвалення управлінських рішень, залучення

висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, організація міжнародних стажувань та підвищення кваліфікації співробітників, застосування нових методів мотивації праці, а також технологічна автоматизація бізнес-процесів і розвиток ІТ-інфраструктури.

Окрім того, цифровізація створює численні переваги у сфері управління персоналом з числа працівників-мігрантів, у той же час зростають ризики цифрової відчуженості, є необхідність підвищення цифрової грамотності та безпеки. Держава та приватний сектор докладають зусиль для розв'язання цих проблем, пошуку цифрових рішень для покращення системи управління міграцією та інтеграції мігрантів у корпоративне середовище [11].

Міжнародна організація праці (МОП) підтримує використання цифрових технологій за для працевлаштування трудових мігрантів. У звіті організації зазначається, що цифрові технології можуть покращити процеси обробки документів та працевлаштування, але багато трудових мігрантів не мають доступу до надійної інформації в Інтернеті, більше довіряють офлайн-джерелам, таким як родина та друзі. МОП пропонує поширювати актуальний контент, сприяти цифровій грамотності серед трудових мігрантів через розробку додатків і технологічні інновації [12].

Пандемія COVID-19, з одного боку, стала викликом для кадрового менеджменту, оскільки суттєво змінилися методи управління персоналом та загальні робочі процеси в компаніях. Автор цієї статті, який на момент початку пандемії обіймав посаду проектного менеджера, зазнав певних труднощів у керівництві віддаленою командою. Основними викликами стали затримки в комунікаціях, непідготовленість до роботи через месенджери, ускладнення моніторингу продуктивності працівників. З іншого боку, пандемія відіграла роль катализатора в організації дистанційної зайнятості, опануванні сучасних інформаційних технологій. Наприклад, у США з початку пандемії і до травня 2020 року чисельність працівників, які працювали віддалено зросла на 48,7 млн осіб. Кардинально змінилися умови праці та організація робочих місць для он-лайн працівників. Окрім того, що співробітники повинні були оснастити робоче

місце канцелярським приладдям, меблями, обладнанням і відповідною технікою, вони повинні були швидко опанувати інструменти для віртуальної співпраці, такі як Zoom і Microsoft Teams. Станом на 2022 рік у світі налічувалося близько 270 мільйонів щоденних користувачів Microsoft Teams, що у майже 120 разів більше а ніж у 2017 р. [13].

Технологічний прогрес також впливає на роботу кадрових служб компаній, особливо з точки зору розвитку компетенцій працівників. Протягом останніх років у світі поширюється застосування ШІ-сервісів, таких як ChatGPT від OpenAI. Подібні сервіси можуть змінити (та вже змінюють) картину ринку праці, оскільки багато рутинних задач починають перекладати на ШІ та інструменти автоматизації. На тлі цього починають навіть з'являтися нові професії, такі як “prompt engineer”, що є цілком та повністю наслідком популяризації ШІ. Прикладом того, як це може впливати на менеджмент персоналу є підвищення попиту на програмне забезпечення, яке (за допомогою ШІ) автоматизує процеси рекрутингу або надає аналітику стосовно показників продуктивності персоналу. Рівень використання ШІ у деяких сферах бізнесу за певними операційними процесами наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Використання штучного інтелекту (ШІ) в окремих сферах за видами діяльності компаній у 2022 р., % [9]

Індустрія	Людські ресурси	Виробництво	Маркетинг	Розробка продукту	Ризик менеджмент	Корпоративні фінанси	Операційний сервіс
Всі індустрії	11	8	5	10	19	21	19
Сфера послуг	11	10	9	8	16	19	20
Торгівля	14	4	3	4	15	29	31
Фінансові послуги	1	8	7	31	17	23	24
Охорона здоров'я	15	7	2	4	22	8	12
Хай-тек	6	6	4	7	38	25	21

Дані таблиці 2 свідчать, що ШІ активно використовується у сфері торгівлі та послуг. Понад 30% респондентів використовували ШІ для створення продукту у сфері фінансових послуг у 2022 році. Частка тих респондентів, хто вирішував завдання щодо скорочення ризиків коливалася від 15% – у торгівлі, до 38% респондентів – у хай тек сфері. Використання ШІ у виробництві, маркетингу та управлінні людськими ресурсами залишалося відносно низьким, оскільки вимагає індивідуального, творчого та нестандартного підходу для розв'язання завдань [9].

Результати опитування свідчать, що для близько 65% компаній очікують, що технологічні інновації щодо великих баз даних сприятимуть створенню нових робочих місць, тоді як лише 7% вважають, що ці технології можуть скоротити ринок праці. Щодо ШІ, то близько 23% опитаних прогнозують скорочення робочих місць, у той час як 49% вказують на створення нових вакансій завдяки цій технології [14].

На фоні зростання інтернаціоналізації світового господарства, перебудови глобальних виробничих та збутових ланцюжків створення доданої вартості система управління персоналом міжнародних компаній набуває особливих рис, в тому числі через необхідність забезпечення взаємодії між співробітниками з різних країн. Хоча основна мета управління персоналом залишається незмінною – забезпечити ефективну командну роботу, кадрові служби мають враховувати мовні бар'єри, культурні розбіжності, відмінності в цінностях та переконаннях. Ці особливості впливають на всі аспекти управління, від планування до контролю за результатами роботи. HR-менеджмент у таких компаніях зорієнтований на впровадження управлінських стратегій, адаптованих до міжкультурного середовища, що дозволяє використовувати його особливості на користь бізнесу, оптимізувати час та ресурси. Такий підхід дозволяє міжнародним компаніям не тільки зміцнювати свої позиції на світовому ринку, але й впливати на глобальний бізнес-ландшафт та діяльність національних компаній у міжнародному контексті.

У глобалізованому світі принципи та підходи до кадрового менеджменту постійно еволюціонують. Великі міжнародні корпорації напрацювали та використовують власні, унікальні методи та методики формування, підготовки та ефективного використання персоналу. Кадровий менеджмент враховує особливості роботи компанії у різних регіонах світу, залучає експертів, проводить ретельний відбір персоналу для виконання конкретних завдань або залучає його на умовах аутстафінгу із застосуванням відповідних мотивацій. Зазвичай міжнародні компанії реалізують одну з трьох стратегій – патерналістську, незалежну, глобальну або поєднують їх. Особливості геоцентричної (глобальної) стратегії полягають у тому, що кадрові питання розглядаються як обов'язковий елемент загальної бізнес-стратегії компанії, для забезпечення глобальної операційної діяльності формуються інтернаціональні команди, персонал набуває універсальних навичок для роботи у міжкультурному середовищі. Реалізація масштабних проектів потребує внутрішньої корпоративної мобільності персоналу, успішність проекту залежить від вдалого формування команди, адаптації та культурної інтеграції у новому середовищі, дотримання корпоративних стандартів та політики компанії. Ці принципи починають застосовуватися у національних холдингах для забезпечення ефективної ротації персоналу між різними підрозділами [15].

Военно-політичні конфлікти та війна РФ проти України згенерували безпрецедентно високий рівень міграції у світі. За даними служби статистики на початок 2022 року чисельність населення в Україні становила майже 41 млн, протягом першого року війни РФ проти України 11,3 млн українців стали біженцями, з них 5 млн осіб – внутрішньопереміщені особи. У пошуках безпечного місця проживання та стабільності 6,3 млн українців шукали притулок за кордоном, причому 5,96 млн осіб знайшли прихисток у європейських країнах [16]. Працевлаштування та адаптація до нових умов були та залишаються актуальним питанням для багатьох міжнародних мігрантів. Кадрові служби компаній-роботодавців стикаються з питанням наявності легітимних даних про працівника (наприклад, документів про освіту, професію,

кваліфікацію, оцінку компетентностей працівника й т. ін). Національне законодавство визначає правила працевлаштування, умови праці та оплати праці, умови та порядок звільнення, надання соціальних гарантій та інші питання. Наприклад, у ЄС Регламент про захист даних (GDPR) визначає правила збору, зберігання, обробки персональних даних, що впливає на роботу кадрових служб компаній наступним чином:

- у питанні захисту даних співробітників: компанії мають забезпечити безпечне зберігання та обробку персональних даних своїх працівників, повинні вжити технічних та організаційних заходів для захисту даних від несанкціонованого доступу чи витоку;

- у питанні інформування співробітників: співробітники мають бути поінформовані про те, як їхні дані збираються та обробляються, а також мають право запросити доступ до своїх даних або їх видалення;

- у питанні набору та відбору персоналу: під час наймання співробітників компанії мають враховувати правила GDPR при зборі резюме, рекомендацій, та інших даних кандидатів;

- у питанні внутрішньої політики та процедур: компанії мають привести у відповідність до GDPR свою внутрішню політику та процедури щодо зберігання даних, доступу до них та їх видалення [17].

Важливу роль в управлінні персоналом відіграють демографічні зрушення у структурі робочої сили, корпоративна культура та політика компанії, етичні, питання безпеки, корпоративної соціальної відповідальності та інші.

Висновки. Сучасні тренди розвитку світового господарства чинять значний вплив на менеджмент персоналу, вимагають від кадрових служб адаптації підходів, розробки стратегій, застосування відповідних методів та ефективних практик. Трансформації роботи кадрових служб відбуваються під впливом інтернаціоналізації міжнародного бізнесу, перебудови глобальних ланцюгів створення доданої вартості, діджиталізації суспільства, швидкого знецінення знань та навичок робочої сили, старіння населення. З початком пандемії COVID-

19 безпрецедентно високими темпами зростає дистанційна зайнятість на основі широкого застосування інформаційних технологій. Якісно нові зміни у кадровому менеджменті пов'язані з виникненням штучного інтелекту. З поширенням ШІ-сервісів проходить перерозподіл функцій кадрових служб та запровадження нових методів комунікації, широко застосовуються практики управління великими базами даних, відбувається автоматизація процесів рекрутингу, відбору та оцінки роботи персоналу. Зростання воєнно-політичних конфліктів, початок війна рф проти України згенерували нові потоки мігрантів та перегляд засад міграційної політики, у т.ч. з питань працевлаштування мігрантів. Геополітичний характер міжнародної міграції населення накладає на кадрові служби компаній додаткові функції щодо отримання особистих даних, перевірки та аналізу професійно-кваліфікаційних характеристик претендентів, дотримання національного законодавства при працевлаштуванні, звільненні з роботи та інші. Для налагоджування каналів комунікації, скорочення ризиків небезпеки, цифрової відчуженості корпорації, держави та міжнародна організація праці дотримуються політики запровадження технологічних інновацій та мобільних додатків. Існує необхідність урахування соціо-психологічних, мовно-культурних, цінностних та мотиваційних розбіжностей серед мігрантів при розробці кадрових стратегій розвитку компаній.

Література

1. Theory X and Theory Y. URL: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcgregor/> (дата звернення: 10.06.2024).
2. Summary of Herzberg's Motivation and Hygiene Factors. Value Based Management. 2014. URL: https://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html (дата звернення: 10.06.2024).
3. Heylighen F. A cognitive-systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization. *Behavioral Science*. 1992. Vol. 37. 39-58. URL:

- <https://web.archive.org/web/20120724170247/http://cleamc11.vub.ac.be/Papers/Maslow.pdf> (дата звернення: 10.06.2024).
4. Latham G.P., Locke E. A. Self-Regulation though Goal Setting. *Organization behavior and human decision processes*. 1991. Vol. 50. 212-247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K) (дата звернення: 10.06.2024).
 5. Reading: Equity Theory. Introduction to Business. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-process-based-theories/> (дата звернення: 10.06.2024).
 6. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
 7. Жосан Г.В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. 12. 46-51. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (дата звернення: 12.06.2024).
 8. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246> (дата звернення: 15.06.2024).
 9. Thormundsson B. Artificial intelligence (AI) adoption worldwide 2022, by industry and function. Published by Sep 28, 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1112982/ai-adoption-worldwide-industry-function/> (дата звернення: 15.06.2024).
 10. Колобердянко 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
 11. The Power of Digitalization in the Age of Physical Distancing (DISC Digest 4th Edition), ІОМ. 2020. 06 November. URL:

<https://migrationnetwork.un.org/hub/migration-digitalization> (дата звернення: 18.06.2024).

12. Use of digital technology in the recruitment of migrant workers. International Labor Organization. 2022. URL: <https://humantraffickingsearch.org/resource/use-of-digital-technology-in-the-recruitment-of-migrant-workers/>

13. Remote work in the U.S. Statistics & Facts. Published by Statista Research Department, 2023, December 18. URL: <https://www.statista.com/topics/7145/remote-work-in-the-us/#topicOverview> (дата звернення: 18.06.2024).

14. Thormundsson B. Impact expected from AI and big-data analytics on jobs by companies worldwide from 2023 to 2027. 2023. Jun 14. URL: <https://www.statista.com/statistics/1383919/ai-bigdata-impact-jobs/> (дата звернення: 15.06.2024).

15. Вартанова О.В., Скляр Є.П., Шестер І.В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Економічні науки*. Вип. 14. Ч. 1. 2015. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/13.pdf (дата звернення: 15.06.2024).

16. Цимбалюк І. О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783/2703> (дата звернення: 15.06.2024).

17. Gooch P. A new era for privacy - GDPR six months on. Deloitte UK. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-risk-gdpr-six-months-on.pdf> (дата звернення: 15.06.2024).

References

1. McGregor, D. (1960), "Theory X and Theory Y", available at: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcgregor/> (Accessed 10.06.2024).

2. Value Based Management (2014), "Summary of Herzberg's Motivation and Hygiene Factors", available at: https://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html (Accessed 10.06.2024).

3. Heylighen, F. (1992), "A cognitive-systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization", Behavioral Science, vol. 37, pp. 39-58, available at: <https://web.archive.org/web/20120724170247/http://cleamc11.vub.ac.be/Papers/Maslow.pdf> (Accessed 10.06.2024).
4. Latham G.P. and Locke E.A. (1991), "Self-Regulation through Goal Setting", Organization behavior and human decision processes, Vol. 50, pp. 212-247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K).
5. Lumen Learning (2024), "Reading: Equity Theory. Introduction to Business", available at: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-process-based-theories/> (Accessed 10.06.2024).
6. Diakiv, O.P. Kotsur, A.S. Ostroverkhov, V.M. Nadvynychnyj, S.A. Shkil'niak, M.M. and Shushpanov, D.H. (2022), Menedzhment personalu [Personnel management], Ternopil', Ukraine.
7. Zhosan, H.V. and Kyrychenko, N.V. (2022), "Personnel management in the conditions of post-pandemic and military state in Ukraine", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 12, pp. 46-51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
8. Litorovych, O.V. (2022), "Peculiarities of enterprise personnel management in conditions of digitalization", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 38, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246> (Accessed 15.06.2024).
9. Thormundsson, B. (2023), "Artificial intelligence (AI) adoption worldwide 2022, by industry and function", available at: <https://www.statista.com/statistics/1112982/ai-adoption-worldwide-industry-function/> (Accessed 15.06.2024).
10. Koloberdianko, I.I. and Metel's'ka, N.S. (2018), "Innovative shifts in the field of personnel management in the global economy", available at: Ekonomika ta

suspil'stvo, vol. 19, https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/10.pdf (Accessed 15.06.2024).

11. IOM (2020), “The Power of Digitalization in the Age of Physical Distancing (DISC Digest 4th Edition)”, available at: <https://migrationnetwork.un.org/hub/migration-digitalization> (Accessed 18.06.2024).

12. International Labor Organization. (2022), “Use of digital technology in the recruitment of migrant workers”, available at: <https://humantraffickingsearch.org/resource/use-of-digital-technology-in-the-recruitment-of-migrant-workers/> (Accessed 15.06.2024).

13. Statista Research Department (2023), “Remote work in the U.S. Statistics & Facts”, available at: <https://www.statista.com/topics/7145/remote-work-in-the-us/#topicOverview> (Accessed 18.06.2024).

14. Thormundsson, B. (2023), “Impact expected from AI and big-data analytics on jobs by companies worldwide from 2023 to 2027”, available at: <https://www.statista.com/statistics/1383919/ai-bigdata-impact-jobs/> (Accessed 15.06.2024).

15. Vartanova, O.V. Skliar, Ye.P. and Shester, I.V. (2015), “Peculiarities of personnel formation of an international company”, *Ekonomichni nauky*, vol. 14, no. 1, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/13.pdf (Accessed 15.06.2024).

16. Tsymbaliuk I.O. (2023), “Labor migration in Ukraine: challenges for managing and motivating personnel during wartime”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783/2703> (Accessed 15.06.2024).

17. Gooch. R. (2020), “A new era for privacy - GDPR six months on”, Deloitte UK, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-risk-gdpr-six-months-on.pdf> (Accessed 15.06.2024).

Стаття надійшла до редакції 03.09.2024 р.