

УДК 331.658.11

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ
КОРПОРАЦІЙ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ДИСКУРС****КОВАЛЕВСЬКА В. В.**, к. е. н., заступник директора з економічних питань, Філія «Донецький обласний державний автомобільний навчальний комбінат» УДП «Укрінтеравтосервіс», e-mail: kovalevskayavictorya@yandex.ua, тел. +380664701177**КУШНАРЕНКО О. П.**, аспірант, Маріупольський державний університет Міністерства освіти і науки України, e-mail: olga-kushnarenko@ukr.net, тел. +0958906100**КАЛІНІН В. В.**, аспірант, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (м. Київ), e-mail: vvkalinin20@gmail.com, тел. +380508290284**KOVALEVSKA V. V.**, Ph. D., Deputy Director for Economic Affairs Branch "Donetsk Regional State Automobile Training Center"**KUSHNARENKO O. P.**, postgraduate, Mariupol National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine**KALININ V. V.**, postgraduate, Training Institute of the State Employment Service of Ukraine (Kyiv)***V. Kovalevska, O. Kushnarenko, V. Kalinin. Human Resource Management of Transnational Corporations: Organizational and Economic Discourse.***

The article examines the human resource management issues of transnational corporations, organizes the economic discourse of human resource management of TNCs, taking into account the evolution of scientific approaches to the essential characteristics of a person and his potential. The internal and external factors of the formation of the human resources management policy of international corporations are determined: economic, social, institutional, logical. Analyzed the strategic and tactical directions of personnel policy of TNCs. It was emphasized that in conditions of a high degree of uncertainty and unpredictability, HRM issues should be considered as a driving force for the development of corporations. The factors that distinguish human resource management in international structures from similar processes at the level of national corporations have been identified: differences in labor markets; problems of labor migration; management style and practice; national orientation; control. Approaches to personnel management in international corporations are systematized. A comparative analysis of ethnocentric, polycentric, geocentric types of TNCs carried out. It is concluded that changes in the structure of TNCs are taking place, due to the implementation of a global management approach. It has been established that the activities of transnational corporations in various regions of the world contribute to the deepening of the international division of labor, complementing it with the transnational division of labor within TNCs. It was noted that in the context of differences in national labor markets, a significant advantage of TNCs is the ability to move labor within the internal corporate labor market. Defined targets for human resource management in transnational corporations.

Ковалевська В. В., Кушнарєнко О. П., Калінін В. В. Управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій: організаційно-економічний дискурс.

У статті досліджено питання управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій, здійснено організаційно-економічний дискурс управління людськими ресурсами ТНК з урахуванням еволюції наукових поглядів на сутнісні характеристики людини та її потенціал. Визначено внутрішні і зовнішні фактори формування політики управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій: економічні, соціальні, інституціональні, логічні. Проаналізовано стратегічні і тактичні напрями кадрової політики ТНК. Підкреслено, що в умовах високого ступеня невизначеності та непередбачуваності, питання управління людськими ресурсами слід розглядати як рушійну силу розвитку корпорації. Ідентифіковано чинники, що відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних структурах від аналогічних процесів на рівні національних корпорацій: розбіжності ринків праці; проблеми переміщення робочої сили; стиль і практика управління; національна орієнтація; контроль. Систематизовано підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях. Здійснено порівняльний аналіз етноцентричного, поліцентричного, геоцентричного типів ТНК. Зроблено висновок, що у структурі ТНК відбуваються зміни, пов'язані з реалізацією глобального підходу до управління. Встановлено, що діяльність транснаціональних корпорацій у різних регіонах світу сприяє поглибленню міжнародного поділу праці, доповнюючи його транснаціональним поділом праці всередині ТНК. Відзначено, що в умовах розбіжностей національних ринків праці суттєвою перевагою ТНК є можливості переміщення робочої сили в рамках внутрішньокорпоративного ринку праці. Визначено цільові орієнтири управління людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях.

Ковалевская В. В., Кушнарченко О. П., Калинин В. В. Управление человеческими ресурсами транснациональных корпораций: организационно-экономический дискурс.

В статье исследованы вопросы управления человеческими ресурсами транснациональных корпораций, осуществлен организационно-экономический дискурс управления человеческими ресурсами ТНК с учетом эволюции научных подходов к сущностным характеристикам человека и его потенциалу. Определены внутренние и внешние факторы формирования политики управления человеческими ресурсами международных корпораций: экономические, социальные, институциональные, логические. Проанализированы стратегические и тактические направления кадровой политики ТНК. Подчеркнуто, что в условиях высокой степени неопределенности и непредсказуемости вопросы управления человеческими ресурсами следует рассматривать как движущую силу развития корпораций. Идентифицированы факторы, отличающие управление человеческими ресурсами в международных структурах от аналогичных процессов на уровне национальных корпораций: различия рынков труда; проблемы перемещения рабочей силы; стиль и практика управления; национальная ориентация; контроль. Систематизированы подходы к управлению персоналом в международных корпорациях. Осуществлен сравнительный анализ этноцентрического, полицентрического, геоцентрического типов ТНК. Сделан вывод, что в структуре ТНК происходят изменения, связанные с реализацией глобального подхода к управлению. Установлено, что деятельность транснациональных корпораций в различных регионах мира содействует углублению международного разделения труда, дополняя его транснациональным разделением труда внутри ТНК. Отмечено, что в условиях различий национальных рынков труда существенным преимуществом ТНК являются возможности перемещения рабочей силы в рамках внутрикorporативного рынка труда. Определены целевые ориентиры управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.

Постановка проблеми. В умовах становлення інформаційного суспільства та економіки знань трудоресурсна складова набуває значення рушійної сили соціально-економічного прогресу. У світовому масштабі загострюється конкуренція за людський ресурс найвищої якості. Крім того, сучасні глобалізаційні процеси зумовлюють зростання жорсткості конкурентної боротьби як результату розширення масштабів діяльності транснаціональних корпорацій.

Головна спрямованість політики управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій полягає в концентрації кваліфікованого персоналу, який забезпечить масштабність розвитку структурних підрозділів в різних країнах та досягнення високої результативності діяльності за рахунок своєчасної, професійної реалізації планів стратегічного розвитку ТНК. [2, с. 170]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль людського чинника виробництва зросла із розвитком науково-технічної революції останньої третини ХХ ст. – початку ХХІ ст., для якої характерними стали суттєві зміни в структурі продуктивних сил і виробничих відносин, що знайшло відображення в еволюції наукових підходів до дослідження сутності характеристик людини та її потенціалу. Людина із всією сукупністю притаманних їй можливостей набула ролі головної продуктивної сили сучасності. [5, с. 7]

Сутнісні характеристики людини як економічного ресурсу в різні часи досліджували такі вчені, як А. Сміт, У. Петі, Дж. Мілль, А. Маршал, Дж. Кейнс, Т. Шульц та інші (табл. 1). Разом з тим, виникнення та становлення транснаціональних форм економічної діяльності зумовлює необхідність вивчення особливостей управління людськими ресурсами на транснаціональному етапі розвитку світової економіки.

Формування цілей статті. Метою статті є здійснення організаційно-економічного дискурсу управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій.

Таблиця 1.

Еволюція наукових поглядів на сутнісні характеристики людини та її потенціалу [5, с. 8]

Домінуючі економічні погляди на людину	Вчені-економісти	Визначення поняття "потенціал"	Вчені-економісти
<i>До середини ХІХ ст. – аграрний етап соціально-економічного розвитку</i>			
Багатство не є тим, до чого ми прагнемо, тому що воно лише корисне і слугує певній іншій меті.	Аристотель	Potential – можливий за наявності необхідних умов.	(Лат.)

Багатство – це люди зі своїми виробничими здібностями.	У. Петі		
Людина є не лише джерелом, а й частиною суспільного багатства. Усі члени суспільства мають володіти знаннями та вміннями в окремих професіях, здобутими за рахунок їх розумових і соціальних якостей.	А. Сміт		
<i>XIX – друга третина XX ст – індустріальний етап соціально-економічного розвитку</i>			
Людина є метою, заради якої існує багатство.	Дж. Мілль	Демографічний потенціал – здатність суспільства до розмноження, яка може проявлятися при даному рівні народжуваності і смертності за виключенням побічних факторів.	С. Шульц
Людина – головний засіб виробництва багатства, і вона слугує кінцевою його метою.	А. Маршал		
Розвиток і реалізація здібностей людини і розширення можливостей її особистого вибору є важливою умовою економічного зростання.	Дж. Кейнс	Життєздатний потенціал – залежність між рівнями смертності та віковими структурами реального населення.	Л. Герш
Людина із всією сукупністю своїх якостей корисна і здатна приносити дохід.	І. Фішер	Економічний потенціал – добуток загальної кількості працездатних осіб в країні і виробничої сили їх праці з урахуванням дієздатності.	С. Струмлінін
<i>З останньої третини XX ст. до сьогодні – інформаційний етап соціально-економічного розвитку</i>			
Людський капітал як здатність людини до праці є головним фактором економічного розвитку.	Т. Шульц	Трудовий потенціал – це запаси праці, що залежать від сукупності кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів.	В. Костаков
Людина володіє виробничими знаннями, вміннями і професійною підготовкою, що і формують людський капітал.	Г. Беккер		
Людина з одержаними в процесі навчання і професійної підготовки знаннями здатна створювати дохід.	Дж. Кендрік		
Людський капітал є квінтесенцією конкурентоспроможності економічного зростання й ефективності.	Дж. Грейсон	Людський потенціал – не лише людські знання і навички та їх здатність приносити дохід, а й можливості прожити довге і здорове життя, набувати і оновлювати знання.	М. Хак. А. Сен
Людська природа і довгострокові циклічні коливання економіки мають органічний взаємозв'язок.	М. Кондратьєв		
Людина та реалізація нею трьох основних можливостей прожити довге життя і здорове життя, набувати нові знання і мати доступ до необхідних ресурсів є метою розвитку економіки.	М. Хак, А. Сен		

Результати дослідження. Формування політики управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій знаходиться під впливом ряду факторів, які за походженням можна поділити на внутрішні і зовнішні, а за змістом – на чотири групи: економічні, соціальні, інституціональні та логічні: [3, с. 70-71]

- *внутрішні економічні фактори:* рівень самостійності структурних підрозділів у вирішенні відповідних питань; перерозподіл коштів і доходів корпорації; обсяг коштів, які виділяються на соціальні заходи;

- *зовнішні економічні фактори*: рівень доходів; рівень життя населення у країні розташування; матеріальне стимулювання праці в компаніях-конкурентах; попит на продукцію; стан економічної кон'юнктури;
- *внутрішні соціальні фактори*: морально-психологічний клімат організації; рівень задоволення потреб; національні особливості співробітників;
- *зовнішні соціальні фактори*: перспективи розвитку ринку праці; демографічні фактори; менталітет населення країн базування міжнародної корпорації;
- *внутрішні інституціональні фактори*: пануюча корпоративна культура; традиції управління; відносини штаб-квартири і структурних підрозділів; структура управління міжнародної корпорації в цілому;
- *зовнішні інституціональні фактори*: діяльність МОП, ООН та інших міжнародних організацій; діяльність фірм з підбору персоналу; національне трудове законодавство країн базування структурних підрозділів;
- *внутрішні функціональні фактори*: структура і цілі організації; територіальне розміщення; застосовувані технології; умови взаємовідносин рівнів керівництва; структурні перетворення;
- *зовнішні функціональні фактори*: конкуренція роботодавців; конкуренція пропозиції робочої сили та рівень попиту на кваліфіковані кадри в країнах розміщення структурних підрозділів.

При цьому кадрова політика розробляється на стратегічному і тактичному рівнях: [3, с. 71]

- *стратегічні напрями кадрової політики* включають: планування кадрових заходів відповідно до перспективного рішення корпорації і проникнення на нові ринки; розробку схем кооперації між структурними підрозділами міжнародної корпорації; визначення основних вимог до персоналу в контексті перспектив розвитку організації; формування нових кадрових структур, розробка процедур і механізмів управління персоналом та ін.;
- *тактичні напрями кадрової політики* включають: розробку заходів управління персоналом, необхідних для виконання намічених виробничих завдань; створення механізмів управлінської і виробничої кооперації між структурними підрозділами компанії; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання співробітників; вибір шляхів залучення, використання, збереження або вивільнення кадрів; здійснення навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації; створення сприятливих умов праці та розвиток соціального партнерства.

В умовах високого ступеня невизначеності та непередбачуваності, питання ефективного управління персоналом необхідно розглядати як рушійну силу розвитку корпорацій.

Загалом управління людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях представляє собою сукупність методів, норм, принципів організації, координації, контролю діяльності колективу компанії, спрямованої на досягнення поставленої мети з урахуванням світових масштабів функціонування. [2, с. 171] Певні корективи в даний процес вносять кризові прояви сучасного етапу розвитку світового господарства.

При цьому, як свідчить світовий досвід, глобальні ТНК можуть бути незалежними суб'єктами антициклічного регулювання, сприяючи стабілізації макроекономічної кон'юнктури при значних негативних зовнішніх шоках та зумовлюючи синхронізацію національних бізнес-циклів. [6, с. 337] Роль ТНК в даному процесі зумовлена тим, що вони виступають провідною рушійною силою техноглобалізму, який здійснює основний вплив на модифікацію економічного циклу. Виходячи з того, що економічне зростання відбувається, в першу чергу, в країнах-продуцентах і країнах-споживачах інноваційних продуктів, кардинально зростають вимоги до управління людськими ресурсами ТНК в умовах кризи.

Забезпечення антикризового управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях враховує ряд *чинників*, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних структурах від аналогічних процесів на рівні національних корпорацій: [1, с. 356-357]

1) *розбіжності ринків праці*. В кожній країні є свої особливості структури робочої сили і витрат на неї, і багатонаціональні компанії можуть отримати вигоду, маючи доступ до робочої сили різних країн. Коли компанії звертаються до закордонних ресурсів чи ринків, один і той самий продукт можна виготовити по-різному за рахунок розбіжностей у характеристиках національних ринків праці;

2) *проблеми переміщення робочої сили*. При переміщенні робочої сили в іншу країну перед працівниками виникають правові, економічні, культурні та інші питання. А багатонаціональні компанії, навпаки, отримують вигоду від такого переміщення, особливо коли розбіжності в ринках праці призводять до виникнення дефіциту необхідних фахівців. У таких випадках компанії часто змушені розробляти власну методика набору, підготовки, оплати стимулювання роботи працівників, їх переведення на інше місце роботи в іншу країну;

3) *стиль і практика управління*. До стилів управління в різних країнах ставляться по-різному, що може внести певне напруження у відносини між центральним офісом і філіями, або знизити ефективність роботи керуючого за кордоном у порівнянні з його продуктивністю у своїй країні. Водночас, знайомство з національними особливостями управління персоналом дозволяє переносити позитивний досвід з однієї країни в іншу;

4) *національна орієнтація*. Хоча серед цілей компанії може бути проголошено пункт щодо досягнення високої конкурентоспроможності і ефективності у глобальному масштабі, її персонал (як працівники, так і керівники) може робити більший акцент на національних, а не глобальних інтересах. Деякі методи роботи з персоналом сприятимуть подоланню вузьконаціональної орієнтації, але якщо присутня національна домінанта, знадобляться певні зусилля коригування ведення операцій;

5) *контроль*. Такі чинники, як територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності ускладнюють контроль над останньою, тому для забезпечення управління виробництвом у закордонних відділеннях компанії необхідно дотримуватись чітко встановлених принципів кадрової політики. При цьому за необхідності слід застосовувати різноманітні способи дотримання вказаних принципів, з урахуванням відстані і специфіки країни.

У транснаціональних компаніях розстановка кадрів та формування міжнародного колективу відбувається на основі етноцентричного, поліцентричного, регіоцентричного та геоцентричного підходів, що визначає особливості управління персоналом транснаціональних компаній (табл. 1).

У структурі ТНК відбуваються зміни, пов'язані з реалізацією глобального підходу до управління, що передбачає необхідність оптимізації результату як для кожної окремої ланки, так і для корпорації в цілому при одночасній децентралізації управління міжнародною компанією і підвищенні ролі її регіональних ланок. [2, с. 172]

Відповідно до типів ТНК різняться і підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях (табл. 2). При цьому багаторівнева структура корпоративної культури ТНК визначає структуру управлінських кадрів на рівні філій та на рівні головної або регіональної штаб-квартири компанії, кожній з яких притаманні певні функції. [3 с. 74]

Таблиця 2.

Порівняльна характеристика типів ТНК [2 с. 174]

Критерії	Тип ТНК		
	Етноцентричний	Поліцентричний або регіоцентричний	Геоцентричний
1. Критерій керівництва	Централізований (єдиний центр управління)	Частково незалежний (децентралізований) (передбачає самостійно-часткове керівництво відокремлених підрозділів корпорації під контролем материнської компанії)	Незалежний (високо децентралізований) (передбачає самостійне керівництво відокремлених підрозділів корпорації за узгодженою політикою з центром управління)
2. Критерій інформованості	Однобічний (материнська компанія – філії)	Низька поінформованість (материнська компанія – філії – материнська компанія; філія – філія)	Високий обмін інформацією (материнська компанія – філії – материнська компанія; філія – філія)
3. Критерій співвідношення внутрішнього та зовнішнього ринків	Переваги внутрішнього ринку над зовнішнім	Перевага зовнішнього ринку над внутрішнім	Інтересом діяльності є весь світ
4. Критерій контролю	Сильний контроль з боку материнської компанії	Філії – автономні	Філії – автономні
5. Критерій міжнародності	Концентрація виробництва у країні базування, використання приймаючих країн як бази забезпечення ресурсами або як ринки збуту продукції	Основна концентрація різних сфер діяльності (виробничої, торгівельної, фінансової, науково-дослідної) на ринках приймаючих країн	Консолідація діяльності, що здійснюється в різних країнах

Одночасно кожен із зазначених підходів (див. табл. 3) має свої недоліки, які необхідно враховувати при розробці стратегій підбору, використання та переміщення персоналу: [4, с. 100]

1) *етноцентризм*:

- обмеження можливостей кар'єрного зростання працівників, що є представниками приймаючої країни, може призвести до зниження продуктивності праці та підвищення плинності персоналу;

- тривалий період адаптації керівників з материнської країни та їх сімей до політичних, соціальних, культурних та інших особливостей приймаючої країни, що може призвести до прийняття необґрунтованих рішень керівниками-експатріантами;

- диференціація при оплаті праці працівників приймаючої країни та працівників-експатріантів;

- значні витрати на забезпечення працівників-експатріантів та їх сімей;

2) *поліцентризм*:

- можливість виникнення протиріч між менеджментом материнської країни та країни, що приймає ТНК, оскільки управлінські рішення, що приймаються на локальному рівні, можуть бути обумовлені соціальними особливостями, культурними цінностями, традиціями приймаючої країни та суперечити загальному менеджменту ТНК;

- обмеження можливостей кар'єрного зростання як працівників приймаючої країни, так і працівників материнської компанії у глобальній перспективі;

3) *геоцентризм*:

- ймовірність використання урядом приймаючої країни законодавчих механізмів, що обмежують можливість працевлаштування працівників-експатріантів;

- значні фінансові видатки та витрати часу, пов'язані з підготовкою, навчанням, оформленням необхідних документів, територіальним переміщенням працівника-експатріанта та його сім'ї;

- необхідність створення універсальної структури компенсаційних та пільгових виплат для всіх категорій персоналу. Загальний їх рівень може значно перевищувати локальний рівень оплати праці

4) *регіоцентризм* поєднує у собі недоліки, які характерні для етно-, полі-, та геоцентризму.

Таблиця 3.

Підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях [3 с. 74]

<i>Підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях</i>			
<i>Етноцентризм</i>	<i>Поліцентризм</i>	<i>Регіоцентризм</i>	<i>Геоцентризм</i>
Управлінський персонал на всі ключові посади як дома, так і за кордоном підбирається з числа "домашніх" керівників	На керівні посади в країні базування і в країнах-реципієнтах призначаються представники національності даної країни	Передбачається, що глобальні ринки повинні управлятися регіонально, і призначення на ключові посади визначається специфікою регіону	Призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника і не залежить від національності, культури, оточення

Величезний обсяг діяльності транснаціональних компаній у різних регіонах світу сприяє поглибленню міжнародного поділу праці, доповнюючи його транснаціональним поділом праці всередині ТНК. [4, с. 104] Незалежно від типу, ТНК використовують можливості переміщення робочої сили в рамках внутрішньокорпоративного ринку праці, що виступає суттєвою перевагою в умовах розбіжностей національних ринків праці, вимагаючи одночасно розробки чітких процедур управління людськими ресурсами.

Система управління людськими ресурсами ТНК характеризується певними особливостями: [4, с. 98]

- культурні фактори і національні розбіжності (які накладають відбиток на дії персоналу міжнародної фірми);
- різна практика управління людськими ресурсами в різних філіях;
- відмінності ринків праці в різних країнах;
- необхідність переміщення співробітників між підрозділами компанії, які знаходяться в різних країнах;
- відносини між працівниками, профспілками та підприємцями;
- національна орієнтація персоналу;
- ускладнення контролю виконання процедур УЛР.

Висновки. Таким чином, при управлінні людськими ресурсами ТНК необхідно враховувати такі *особливості*: [3 с. 73]

- культурні фактори та етичні проблеми, що накладають відбиток на дії персоналу міжнародної фірми;
- різну практику управління людськими ресурсами в різних філіях;
- відмінності ринків праці в різних країнах;
- необхідність переміщення співробітників між підрозділами компанії, які знаходяться в різних країнах;
- відносини між працівниками, профспілками та підприємцями;
- національну орієнтацію персоналу та ускладнення контролю виконання.

Врахування зазначених та інших особливостей управління людськими ресурсами в транснаціональних компаніях обумовлює необхідність тісних контактів між штаб-квартирою та філіями і між керівниками філій з різних країн.

Загалом механізм управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях має бути здатним в умовах високої мінливості і непередбачуваності зовнішнього середовища забезпечити: [2, с. 176]

- прогнозування поведінки системи в конкретних умовах (економічних, інституційних тощо);
- протистояння тенденціям, що сприяють дисфункціонуванню корпорації як надскладної соціально-економічної системи;
- адаптування до мінливих умов;
- здатність до постановки цілей як на рівні корпорації загалом, так і на рівні її підрозділів в країнах базування.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / За ред. О.А. Кириченка. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2008. - 518с.
2. Контурова С.М. Механізм управління персоналом у транснаціональних корпораціях / С.М. Контурова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - N 2(6)/ - С. 170-178.
3. Лазарева О.В. Міжнародний менеджмент. - Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. - 188с.
4. Калініна С.П. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект / С.П. Калініна, Ю.О. Гетманенко, О.А. Оливко, К.А. Тахтарова, О.С. Гайдаш, О.П. Кушнарєнко. - Вінниця: ТОВ "Нілан-ЛТД", 2015. - 288с.
5. Мартинова Л.Б. Конкурентоспроможність людського потенціалу за умов євроінтеграції: монографія / Л.Б. Мартинова. - Хмельницький: ХНУ, 2016. - 335с.
6. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монографія / [Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.]; под. науч. ред. профессоров Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. - К.: КНЭУ, 2013. - 466с.

References (BSI):

1. Kyrychenko, O.A. (Ed.) (2008), *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti* [Management of foreign economic activity], Znannia, Kyiv, 518 p. (in Ukrainian)
2. Konturova, S.M. (2013), "Mekhanizm upravlinnia personalom u transnatsionalnykh korporatsiiah" ["The mechanism of human resource management in multinational corporations"] *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 2(6), pp. 170-178. (in Ukrainian)
3. Lazarieva, O.V. (2009), *Mizhnarodnyi menedzhment* [International management], : Vydavnytstvo ShchDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, 188 p. (in Ukrainian)
4. Kalinina, S.P., Hetmanenko, Y.O., Olyvko, O.A., Takhtarova K.A., Haidash O.S. & Kushnarenko O.P. (2015), *Rozvytok mizhnarodnykh trudovykh komunikatsii v hlobalnii ekonomitsi: teoretyko-metodolohichnyi aspekt* [Development of international labor communications in the global economy: theoretical and methodological aspect], TOV "Nilan-LTD", Vinnytsia, 288 p. (in Ukrainian)
5. Martynova, L.B. (2016), *Konkurentospromozhnist liudskoho potentsialu za umov yevrointehratsii* [The competitiveness of human potential in terms of European integration], KhNU, Khmelnytskyi, 335 p. (in Ukrainian)
6. Lukianenko, D., Kolesov, V., Kolot, A., Stoliarchuk, Y. & et al (2013), *Hlobalnoe ekonomicheskoe razvytye: tendentsyy, asymmetry, rehulyrovanye* [Global economic development: trends, asymmetries, regulation] D. Lukianenko, A. Poruchnyka, V. Kolesova (Ed.), KNEU, Kiev, 466 p. (in Russian)

Keywords: human resources management; transnational corporations.

Ключові слова: управління людськими ресурсами; транснаціональні корпорації.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; транснациональные корпорации.

Перевірено на плагіат: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/8790748>