

УДК: 339.97:331.108.26

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-103-109>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТНК

**Орленко О. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: orlenko20022015@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-8814-4476

**Афанасьєва В. Д.**, магістрант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: af.nika.d.123@gmail.com

***Анотація.** У статті розглянуто сутність управління персоналом у транснаціональних корпораціях (ТНК), зокрема в умовах глобалізації. Метою статті є дослідження особливостей управління персоналом у ТНК, виявлення ключових проблем, з якими стикаються міжнародні компанії, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, синтезу та порівняння. Проаналізовано основні виклики, пов'язані з управлінням багатокультурними колективами. Зазначено важливість впровадження крос-культурного менеджменту та безперервних програм навчання для ефективної роботи міжнародних команд. Особливо підкреслено роль коучингу та систем мотивації у підвищенні продуктивності співробітників. Практична значимість дослідження полягає у наданні рекомендацій для ТНК щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі виявлених проблем і найкращих практик.*

***Ключові слова:** управління персоналом, транснаціональні корпорації (ТНК), персонал, багатокультурність, експатріанти, навчання, глобалізація, адаптація.*

## MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF TNCs

**Orlenko M. Olha**, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: orlenko20022015@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-8814-4476

**Afanasieva D. Veronika**, Master of the Department of Economics of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: af.nika.d.123@gmail.com

***Abstract.** The essence and modern approaches to personnel management in transnational corporations (TNCs), in particular in the context of globalization, are examined. The purpose of the article is to study the features of human resource management in transnational corporations, to identify the key problems faced by international companies, and to develop recommendations for improving the efficiency of the personnel management system in TNCs. The methods of analysis, synthesis and comparison are used to achieve the formulated goals. The essence of TNCs, as well as their role in the world economy, is defined. Examples of successful TNCs, such as Apple, Microsoft, Amazon, Saudi Aramco, Tesla, etc. are given. The concerns of expatriates before moving abroad for work are considered. They are mostly concerned about the feeling of loneliness, career prospects, the quality and accessibility of medical care and education for their children, safety in the host country in general, etc. The main challenges related to the management of multicultural teams are analyzed. These include difficulties in intercultural communication due to differences in values, mentalities, and approaches to decision-making. The problem of mobbing is mentioned, i.e., humiliation of the dignity of employees and their professional reputation through psychological and economic pressure. The importance of gender equality, particularly in leadership positions, is outlined. An example of a company with a successful implementation of a gender equality strategy among TNCs is presented. The necessity of implementing cross-cultural management and continuous training programs for the effective work of international teams is emphasized. These approaches allow for better communication between employees of different cultures and the creation of work standards. The role of coaching and motivation systems in increasing employee productivity is highlighted. The practical significance of the study is to provide recommendations for TNCs to improve the personnel management system based on the identified problems and best practices.*

***Keywords:** personnel management, transnational corporations (TNCs), personnel, multiculturalism, expatriates, staff training, globalization, adaptation.*

**JEL Classification: F210; M120**

**Постановка проблеми.** Транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють ключову роль у світовій економіці. Їхня діяльність охоплює численні країни, тому управління персоналом у такому глобальному контексті стає для них значним викликом через культурні особливості робочої сили, різноманітні правові системи країн, де функціонують ТНК, та необхідність підтримувати баланс між корпоративними цілями і локальними умовами. Ці питання вимагають оновлення підходів, щоб забезпечити ефективність та конкурентоспроможність ТНК на міжнародній арені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням цієї теми займалося чимало зарубіжних та вітчизняних науковців. На думку О. Пашенко та О. Борушак [1], управління персоналом у транснаціональних корпораціях вимагає адаптивного підходу, який враховує умови різних країн, а також цілісного, орієнтованого на постійний розвиток кадрового потенціалу. Схожих поглядів дотримується І. Тарновська [2] і підкреслює, що ключовим викликом для ТНК є також координація діяльності між центральним офісом і філіями, розташованими у різних частинах світу.

Згідно з поглядами К. Гюрджяна та О. Булика [3], ефективне управління багатокультурними командами є важливою складовою успішної діяльності ТНК. Вони вказують на те, що культурні відмінності можуть впливати на комунікацію, прийняття рішень та мотивацію працівників. Як зазначають О. Жарікова та К. Черкесенко [4], використання експатріантів у ТНК дозволяє забезпечити передавання корпоративних цінностей та стандартів у міжнародні філії. Також, згідно з дослідженням Д. Шушпанова та М. Ліфанової [5], сучасні ТНК активно впроваджують стратегії розвитку персоналу, орієнтовані на навчання та підвищення кваліфікації працівників у глобальному середовищі.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У сучасному світі ТНК мають значний вплив на глобальні економічні процеси, оскільки вони забезпечують роботою мільйони людей у різних країнах. Успіх таких компаній значною мірою залежить від ефективного управління персоналом, зокрема в умовах постійних змін на ринку праці, посилення ролі соціальних ініціатив і зростання вимог до забезпечення рівності. У зв'язку з цим необхідність удосконалення підходів до управління персоналом та їх адаптація до нових світових тенденцій обумовлюють важливість цього дослідження для розуміння того, як ТНК можуть оптимізувати свої стратегії для досягнення більш високих результатів.

**Метою статті** є дослідження особливостей управління персоналом у ТНК, виявлення проблем, з якими стикаються міжнародні компанії, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом в умовах глобальної економіки.

**Основний матеріал.** Сучасна економіка все більше інтегрується у глобальний простір, де ключову роль відіграють транснаціональні корпорації. ТНК є великими бізнес-структурами, які ведуть свою діяльність у багатьох країнах, мають складну структуру управління та займають лідерські позиції у різних галузях. Завдяки своїм розмірам і глобальному охопленню, ТНК не лише впливають на економічний розвиток окремих країн, а й встановлюють нові стандарти, зокрема у сфері управління персоналом.

Згідно з офіційним визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональна корпорація – це компанія, яка об'єднує юридичних осіб різних організаційно-правових форм та видів діяльності у двох або більше країнах, керуючись єдиною політикою та загальною стратегією, що визначається одним або кількома центрами прийняття рішень [6]. Отже, ТНК – це підприємства, що здійснюють свою діяльність у декількох країнах одночасно, маючи материнську компанію в країні базування та дочірні підприємства у приймаючих країнах.

До провідних ТНК світу належать такі компанії, як Apple, Microsoft, Amazon, Saudi Aramco, Tesla, Walmart, Eli Lilly тощо. Apple, з ринковою капіталізацією 3,3 трлн. дол. станом на 16.09.2024, є найбільшою технологічною компанією, яка спеціалізується на виробництві електронних пристроїв і програмного забезпечення. Microsoft (3,2 трлн. дол.) залишається ключовим гравцем на ринку програмного забезпечення, хмарних технологій і штучного інтелекту. Amazon (1,9 трлн. дол.) домінує у сфері електронної комерції та хмарних обчислень. Saudi Aramco (1,8 трлн. дол.) є компанією, яка забезпечує величезну частку світового видобутку нафти. Eli Lilly (832 млрд. дол.) зберігає позиції лідера у фармацевтичній галузі та займається інноваційними рішеннями у сфері охорони здоров'я. Tesla (723 млрд. дол.) є новатором у виробництві електромобілів і рішень для відновлюваної енергії, а Walmart (648 млрд. дол.) – найбільша світова мережа роздрібною торгівлі [7].

Завдяки своїм ресурсам та глобальній присутності ТНК відіграють важливу роль у світовій економіці та впливають на [8, с. 375-376]:

- формування глобальних тенденцій у структурі, динаміці та рівні конкурентоспроможності економіки на міжнародному ринку;
- контроль за міжнародними потоками капіталу та прямими іноземними інвестиціями, тому що ТНК є головними інвесторами у країнах, що розвиваються, значно впливаючи на їх економічний розвиток;
- прискорення процесів створення та передачі інновацій через їх концентрацію у власних дослідницьких центрах та виробничих потужностях. Завдяки своїм фінансовим і виробничим ресурсам ТНК утримують провідні позиції у високотехнологічних галузях, виготовляючи продукцію з передовими характеристиками, що сприяє технологічному розвитку;
- розширення та інтенсифікацію міжнародної міграції робочої сили, сприяючи поширенню професійних знань і обміну досвідом між працівниками з різних країн; так формується міжнародний ринок праці, ключовою особливістю якого є уніфікація стандартів професійної підготовки кадрів.

Управління персоналом у ТНК є складнішим процесом, порівнюючи з національними компаніями, через глобальну присутність, велику кількість бізнес-процесів, різноманітність культур, законодавчих систем і економічних умов у різних країнах. Одна з головних характеристик ТНК – це необхідність узгоджувати глобальні корпоративні стратегії з локальними особливостями. Центральний офіс корпорації визначає загальні стандарти управління, політику та цілі, проте дочірні компанії часто мають свободу у прийнятті рішень, що дозволяє враховувати специфіку локального ринку праці.

Відповідно до цього управління ТНК організовано за багаторівневою ієрархією, що відображає загальну структуру, а також розподіл влади і відповідальності у компанії та її підрозділах [9, с. 421].

На вершині структури знаходиться топ-менеджмент, тобто генеральний директор, рада директорів та інші вищі посадові особи. Вони формують загальну стратегію розвитку корпорації, її глобальні цілі та приймають ключові рішення. Наступним рівнем є регіональне керівництво, яке відповідає за діяльність компанії у конкретних географічних регіонах, адаптуючи загальну стратегію до місцевих умов. На рівні функціонального керівництва відповідають за управління окремими функціональними областями компанії, такими як фінанси, маркетинг, логістика тощо, забезпечуючи координацію між регіональними офісами та центральним апаратом. Місцеві керівники відповідають за операційну діяльність безпосередньо на рівні окремих підрозділів корпорації у конкретних країнах. Їхня роль полягає у веденні щоденних операцій та реалізації рішень, ухвалених на вищих рівнях.

Тому ієрархічна структура управління ТНК побудована так, щоб забезпечити ефективну координацію діяльності на всіх її рівнях. Це дозволяє компаніям одночасно залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку та враховувати регіональні особливості своєї діяльності.

До того ж ТНК використовують різні моделі корпоративного управління. Найпоширенішими є централізована, децентралізована, матрична та комбінована моделі [9, с. 421]. Кожна з них має свої особливості, що дозволяють ефективно управляти операціями у різних регіонах, залежно від специфіки бізнесу та стратегічних цілей компанії.

Централізована модель управління передбачає, що всі основні рішення приймаються у головному офісі корпорації. Це дозволяє зберігати єдність стратегічного бачення та стандартизацію бізнес-процесів на глобальному рівні. Цю модель використовує компанія Samsung, тому основні рішення щодо продукції та стратегії приймаються у штаб-квартирі у Південній Кореї, а регіональні підрозділи діють під суворим контролем центрального офісу.

Децентралізована модель управління навпаки означає, що підрозділи ТНК можуть приймати більшість рішень самостійно. Такий підхід особливо ефективний у компаніях, що працюють у різних культурних та економічних середовищах, де потрібна більша гнучкість. Прикладом є фармацевтична та медична компанія Johnson & Johnson. Вона надає своїм регіональним підрозділам значну автономію, що дозволяє кожному з них приймати рішення залежно від специфіки місцевих ринків і потреб.

Матрична модель передбачає поєднання функціональних і регіональних підрозділів у процесі прийняття рішень, що забезпечує як стратегічний контроль з боку центрального офісу, так і гнучкість на локальному рівні. Цей підхід використовує компанія Procter & Gamble, щоб організувати взаємодію між своїми функціональними напрямками і регіональними офісами.

Комбінована модель управління включає елементи як централізованого, так і децентралізованого управління. Її часто використовують організації, які мають глобальну присутність,

але прагнуть враховувати місцеві особливості. Компанія McDonald's використовує саме комбіновану модель, де загальна стратегія та стандарти обслуговування формуються у головному офісі, але регіональні франшизи мають автономію в адаптації меню до локальних умов.

Багатонаціональні компанії зазвичай залучають працівників із трьох основних типів країн [4, с. 48]: із країни базування, де розташована штаб-квартира; із приймаючих країн, у яких знаходяться філії; із країн, що є джерелом робочої сили чи фінансів.

Такий різноманітний склад персоналу створює додаткову відповідальність та чимало викликів для компаній. Наприклад, експатріанти, або працівники, яких ТНК переміщують з однієї країни в іншу, грають ключову роль у координації глобальних стратегій та обміні знаннями між філіями. Однак міжнародні ротації часто супроводжуються психологічними та соціальними викликами, такими як культурний шок, адаптація до нових умов та різниця у стандартах життя. Згідно з дослідженням [10], результати якого зображені на рис. 1, експатріанти також занепокоєні почуттям самотності, кар'єрними перспективами, якістю і доступністю медичної допомоги та освіти для своїх дітей, безпекою у країні перебування загалом тощо.



Рис. 1. Занепокоєння експатріантів перед переїздом за кордон

Джерело: [10]

Цей графік наочно демонструє, що для успішної інтеграції у нове середовище ТНК повинні надавати своїм працівникам та їхнім сім'ям комплексну підтримку. Це дозволить експатріантам мінімізувати рівень стресу та знизить ризики невдалих ротацій, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності міжнародної діяльності корпорації.

Отже, наявність різноманітних національностей у компаніях призводить до того, що одним із найважливіших завдань ТНК стає управління багатокультурними колективами. Різниця менталітетів значно впливає на стиль управління, робочі очікування та комунікацію між працівниками. Зокрема, європейський та азійський підходи до управління суттєво різняться. В Європі співробітникам надається більше свободи у прийнятті рішень та враховується індивідуальний внесок кожного. А в азійських країнах існує чіткіша ієрархія та більш суворі правила підпорядкування. Відповідно, ТНК повинні впроваджувати стратегії, які враховують ці культурні відмінності, щоб уникнути конфліктів та підвищити ефективність роботи.

Крім вищезазначеного, поширеною проблемою також є мобінг, тобто приниження гідності співробітників та їхньої професійної репутації шляхом психологічного та економічного тиску. Згідно з дослідженнями, мінімум 1 людина із 5 піддавалася знуцанням на робочому місці. Також опитування показують, що 70% кривдників є чоловіками та 30% – жінками, і що понад 60% жертв є жінками. Приблизно 61% знуцань походить від людей, які мають владу, а 33% – від колег [11, с. 19]. ТНК повинні вирішувати подібні ситуації, впроваджуючи політики боротьби з дискримінацією та мобінгом.

У цьому контексті також є важливим питання гендерної рівності, оскільки дисбаланс у представництві чоловіків і жінок на різних рівнях управління залишається гострою проблемою. Дослідження показують, що у багатьох міжнародних компаніях вищі керівні посади переважно займають чоловіки. У відповідь на це, ТНК мають впроваджувати стратегії гендерної різноманітності, які б сприяли створенню рівних можливостей для розвитку кар'єри для всіх працівників, незалежно від статі.

Прикладом успішної реалізації стратегії гендерної рівності серед ТНК є ІКЕА. У компанії прагнуть досягти гендерного балансу на всіх рівнях управління. До того ж ІКЕА є учасником Міжнародної коаліції за рівну оплату праці і з 2019 р. впровадила систему, яка гарантує рівну оплату праці для чоловіків і жінок на всіх посадах. Це стратегічне рішення підтверджується даними компанії за 2020 р. [12]: жінки становили 49,5% серед усіх керівників та 54,7% серед співробітників компанії загалом.

Для того, щоб знизити вплив описаних вище кадрових ризиків та покращити систему управління персоналом у ТНК, необхідно використовувати комплексні стратегії, які забезпечать ефективну взаємодію між співробітниками різних культур, підвищать їхню мотивацію та сприятимуть розвитку професійних якостей.

Однією з ключових рекомендацій є впровадження безперервних програм навчання, тому що регулярний розвиток дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними. Програми повинні включати розвиток як технічних, так і м'яких навичок, таких як крос-культурна комунікація, управління конфліктами тощо. Особливо важливим є розвиток лідерських якостей для керівників, які до того ж повинні мати глибоке розуміння культурних відмінностей, щоб сприяти ефективному управлінню персоналом у ТНК.

Ще одним дієвим інструментом для розвитку персоналу є коучинг [5, с. 88-89]. Він відрізняється від наставництва тим, що коуч не надає готових рішень, а допомагає працівнику самостійно знайти відповіді на питання, стимулюючи його критичне мислення та розвиваючи самостійність. Це створює синергетичний ефект, коли співробітник і керівник працюють як партнери, фокусуючись на досягненні спільних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності працівника за свої дії, розширенню його бачення та більш ефективному завершенню планів завдяки професіоналізму керівника. Загалом коучинг допомагає співробітникам приймати якісніші рішення, ставити амбітніші цілі та краще структурувати свою діяльність, що призводить до максимальної продуктивності та задоволеності роботою.

Не менш важливим стратегічним елементом ефективного управління у ТНК є крос-культурний менеджмент. Цей підхід спрямований на оптимізацію співпраці між працівниками, що особливо актуально для міжнародних команд та проєктів. Його основна мета полягає у використанні наявних культурних відмінностей, щоб досягти найвищого рівня комунікації та управління у мультикультурному середовищі [9, с. 422].

Окрім вищезазначених рекомендацій, ТНК також слід впроваджувати мотиваційні програми, спрямовані на підвищення лояльності співробітників та на їх залучення до процесів компанії. В умовах міжнародних компаній мотиваційні програми мають враховувати мультикультурне середовище та різні потреби працівників. Вони повинні бути прозорими та доступними для всіх, незалежно від рівня у компанії чи географічного положення. Наприклад, створення внутрішніх платформ для обміну досвідом та досягненнями сприяє колективному визнанню внеску кожного працівника.

Також важливою є система регулярного зворотного зв'язку. Вона дозволяє вчасно виявляти проблеми та підтримувати високий рівень комунікації між персоналом та керівництвом. Зворотний зв'язок має бути конструктивним та спрямованим на поліпшення робочих процесів. Важливо, щоб така система діяла на всіх рівнях організації, забезпечуючи ефективну комунікацію між працівниками різних культур та регіонів.

Отже, поєднання мотиваційних програм та систем зворотного зв'язку допоможе сформувати залучений та мотивований колектив у ТНК, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що глобалізація в управлінні персоналом вимагає постійної адаптації стратегій та підходів до умов мультикультурного середовища. У сучасних транснаціональних корпораціях ключовим викликом є не тільки забезпечення ефективної комунікації між співробітниками з різних країн, а й розробка гнучких механізмів управління, що враховують культурні, релігійні та соціальні відмінності. Для успішної інтеграції людських ресурсів у глобальне бізнес-середовище необхідні безперервні програми навчання, що допоможуть працівникам швидше адаптуватися до нових викликів ринку, а

також впровадження коучингу та крос-культурного менеджменту.

Загалом, ефективно управління персоналом у ТНК базується на постійному пошуку нових підходів і рішень, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність компаній на глобальному рівні. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу інноваційних цифрових технологій на процеси управління персоналом, а також у розробці нових підходів до мотивування та навчання.

### Список літератури

1. Пашенко О. П., Борушак О. О. Управління персоналом як запорука досягнення ефективної роботи підприємства. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 12-13 лют. 2020 р.). Запоріжжя. 2020. С. 353-355.
2. Tarnovska I. Features of personnel management in international companies. Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung : materials of the III Inter. scient. and pract. conf. (Zurich-Vinnytsia, August 12, 2022). Zurich-Vinnytsia, 2022. P. 51-52. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.15>
3. Гюрджян К. П., Булик О. Б. Особливості менеджменту транснаціональних корпорацій. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : матеріали VII Всеукр. студент. наук.-практ. конф. (м. Львів, 11 березня 2021 р.). Львів, 2021. С. 124-127.
4. Zharikova O., Cherkesenko K. Personnel management development issues in multinational corporations of the world economy. Economics & Education. 2021. № 6 (3). P. 45-51. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-3-7>.
5. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86-93.
6. United Nations Conference on Trade and Development. World investment report: Transnational corporations and export competitiveness. 2003. 237 p.
7. Ventura L. Largest companies in the world 2024. Global Finance Magazine. URL: <https://gfmag.com> (дата звернення: 24.09.2024).
8. Шевченко О. О., Шевченко О. М. Особливості розвитку транснаціональних корпорацій в світі. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 15 черв. 2023 р.). Полтава, 2023. С. 375-377.
9. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 416-424. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>.
10. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International business: Environments and operations, 14th edition. Prentice Hall, 2012. 888 p.
11. Mujtaba B. G., Senathip, T. Workplace mobbing and the role of human resources management. Business Ethics and Leadership. 2020. Vol. 4 (1).P. 17-34. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
12. Our stance on equality, inclusion and diversity. Hej! Welcome to IKEA Global. URL: <https://www.ikea.com> (дата звернення: 27.09.2024).

### References

1. Paschenko, O. P., & Boruschak, O. O. (2020). Personnel management as a key to achieving efficient operation of the enterprise. Materialy I Mizhнародnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Entrepreneurship in the agricultural sector: global challenges and effective management]. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 353-355. [In Ukrainian].
2. Tarnovska, I. (2022). Features of personnel management in international companies. Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung. Zurich-Vinnytsia: BOLESWA Publishers & Europäische Wissenschaftsplattform, 51-52. doi: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.15>.
3. Hiurdzhian, K. P., & Bulyk, O. B. (2021). Features of the management of transnational corporations. Materialy VII Vseukrains'koi student'koi naukovo-praktychnoi konferentsii [Modern management: origins, realities and development prospects]. Lviv: Lviv National Agrarian University, 124-127 [In Ukrainian].

4. Zharikova, O., & Cherkesenko, K. (2021). Personnel management development issues in multinational corporations of the world economy. *Economics & Education*, 6(3), 45-51. doi: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-3-7>.
5. Shushpanov, D., & Lifanova, M. (2019). Innovative personnel management tools of transnational corporations. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, (24), 86-93 [In Ukrainian].
6. United Nations Conference on Trade and Development (2003). *World investment report: Transnational corporations and export competitiveness*. Geneva.
7. Ventura, L. (2024, September 18). Largest companies in the world 2024. *Global Finance Magazine*. Retrieved from <https://gfmag.com/data/biggest-company-in-the-world/>.
8. Shevchenko, O. O., & Shevchenko, O. M. (2023). Features of the development of transnational corporations in the world. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii [Sustainable development: challenges and threats in the conditions of modern realities]*. Poltava: Yury Kondratyuk National University, 375-377 [In Ukrainian].
9. Privarnikova, I., & Holey, J. (2024). Modern aspects of corporate management of transnational companies operating in Ukraine. *Economic Scope*, (190), 416-424. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73> [In Ukrainian].
10. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2012). *International business: Environments and operations* (14th ed). Prentice Hall.
11. Mujtaba, B. G., & Senathip, T. (2020). Workplace mobbing and the role of human resources management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34. doi: [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
12. Hej! Welcome to IKEA Global (n.d.). Our stance on equality, inclusion and diversity. Retrieved from <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/work-with-us/equality-diversity-and-inclusion-pub86a2cb59>.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2024  
Прийнята до публікації 10.10.2024