

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2021 ЛАЗЕБНИК Ю. О., КОРЕПАНОВА К. О.

УДК 658.5:331.108.26
JEL Classification: J24; M12; M50; O15

Лазебник Ю. О., Корепанова К. О.

Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності

Метою цієї статті є формування методологічних засад стратегічного управління людськими ресурсами (HRM) в умовах невизначеності, спричиненої пандемією COVID-19. У роботі розглянуто основні підходи до визначення поняття стратегічного управління персоналом і напрями дослідження цієї сфери. Розкрито ключові питання, які виникли під час пандемії COVID-19, що впливають на поведінку та форму праці більшості працівників. Проаналізовано критичні точки зору щодо неспроможності або концептуальної нездатності стратегічного дослідження з управління персоналом враховувати нові, сучасні HR-практики. Під час проведеного дослідження виділено та проаналізовано три основні наслідки (проблеми) для стратегічних досліджень управління персоналом, що виникли під час пандемії COVID-19. Зокрема, вплив робочого контексту на поведінку та дії співробітників, напруженість між зацікавленими сторонами (співробітники, клієнти і спільноти разом з акціонерами), напруженість між стратегічною та операційною ролями HR. З метою визначення основних тенденцій у сфері кадрового менеджменту й оцінки пріоритетів і очікуваних викликів у 2022 році в цій роботі проведено аналіз результатів опитування керівників підрозділів компаній, які займаються кадровими, юридичними та фінансовими питаннями. На основі проведеного дослідження визначено основні тенденції (напрями) управління людськими ресурсами у 2021 році та розроблено рекомендації щодо формування стратегічних напрямів кадрового менеджменту на перспективу. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення рекомендацій, як потрібно змінити практику роботи з персоналом, щоб врахувати зміни в наданні послуг, таких як збільшення оцифровки надання послуг або зменшення фізичної взаємодії при наданні послуг у відповідь на COVID-19 і як вони впливають на ключові результати клієнтів.

Ключові слова: кадровий менеджмент, стратегічне управління, людські ресурси, наслідки пандемії COVID-19, тенденції управління людськими ресурсами.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126>

Рис.: 3. **Бібл.:** 12.

Лазебник Юлія Олександрівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: yuliya_lazebnyk@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2567-9764>

Корепанова Ксенія Олександрівна – студент, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: kseniiia_korepanova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8823-1345>

UDC 658.5:331.108.26
JEL Classification: J24; M12; M50; O15

Lazebnyk I. O., Korepanova K. O. Strategic Management of Human Resources in Uncertain Environment

The article is aimed at forming a methodological framework for the strategic management of human resources (HRM) in uncertain environment caused by the COVID-19 pandemic. The paper considers the main approaches to defining the concept of strategic personnel management and research areas in this field. The key issues that arose during the COVID-19 pandemic affecting the behavior and form of work of most employees are revealed. Critical views on the (conceptual) inability of strategic research on personnel management to take into account new, modern HR practices are analyzed. The study identifies and analyzes three main consequences (problems) for strategic human resource management studies that emerged during the COVID-19 pandemic. In particular, the impact of the work context on the employees' behavior and actions, tensions between stakeholders (employees, customers and communities together with shareholders), tensions between the strategic and operational roles of HR. In order to identify the main trends in personnel management and assess the priorities and expected challenges for 2022, the authors analyze the results of questioning several companies' heads of department dealing with personnel, legal and financial issues. Based on the study, the main trends (areas) of human resources management in 2021 are identified, and recommendations are given to form strategic directions of personnel management for the future. Prospects for further research in this area are to develop recommendations on how to change personnel management practices to take into account changes in service delivery, such as increase in service digitization or reduction in physical interaction in service delivery in response to COVID-19, and to determine their influence on the customers' key results.

Keywords: personnel management, strategic management, human resources, consequences of the COVID-19 pandemic, human resources management trends.

Fig.: 3. **Bibl.:** 12.

Lazebnyk Iuliia O. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: yuliya_lazebnyk@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2567-9764>

Korepanova Kseniia O. – Student, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: kseniia_korepanova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8823-1345>

Вступ. Люди як ресурси є безцінним активом організації. Щоб бізнес був успішним, кожна компанія зобов'язана збільшувати свою робочу силу, узгоджуючи свої кадрові стратегії з останніми тенденціями. З розвитком технологій відділи людських ресурсів (HR) компаній поступово трансформувалися протягом багатьох років. Глобальна пандемія COVID-19 змусила спеціалістів з управління персоналом приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності – швидко реагувати на важливі бізнес-пріоритети, справлятися з коливаннями робочої сили та використовувати новітні технології.

Оскільки покоління Z нинішнього тисячоліття є найбільшою когортою робочої сили бізнесу, роботодавці в усьому світі потребують технологічних способів управління, набору та залучення своїх співробітників. Тенденції штучного інтелекту, різноманітності, економіки концертів, хмарних кадрових технологій та навичок продуктивності спонукатимуть управління персоналу в 2022 році формулювати, впроваджувати корпоративні стратегії та покращувати залучення співробітників для розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На початку розвитку галузі Райт і Макмехен визначили стратегічне управління персоналом як «модель запланованого розгортання людських ресурсів і діяльності, спрямованих на те, щоб дозволити фірмі досягти своїх цілей». Вони стверджували, що сфера стратегічного управління персоналом охоплює «детермінанти рішень щодо практики управління персоналом, склад ресурсів людського капіталу, специфікацію необхідної поведінки людських ресурсів та ефективність цих рішень з урахуванням різних бізнес-стратегій та/або конкурентних ситуацій» [12, с. 298]. Відтоді стратегічні дослідження з управління персоналом переважно зосереджені на взаємозв'язку між HR-практикою та продуктивністю фірми [9] або впливі цієї практики на посередників між цими двома змінними [2]. Однак глобальна пандемія показала, наскільки короткозорими були такі дослідження щодо того, як фірми стратегічно управляють людьми.

Цей вузький фокус обмежує наше розуміння ключових питань, які виникли під час COVID-19. Наприклад, пандемія вимагає зміни у розумінні того, як робочий контекст, наприклад робота на місці чи робота вдома, впливає на поведінку та дії працівників. Пандемія також виявила напруженість серед зацікавлених сторін і поставила під сумнів перевагу погляду акціонерів, який домінував у мисленні стратегічного управління персоналом [5; 8]. Нарешті, хоча HR змінив стратегічний поворот, напруженість навколо його ролі виявилася під час пандемії, що підкреслює потребу як стратегічного, так і тактичного внеску.

У своїй основі пандемія COVID-19 – це людська криза. Таким чином, менеджери з людських ресурсів (HR) були центральними у реагуванні в організаціях у всьому світі. Підвищуючи роль HR-менеджерів, COVID-19 стало переломною точкою, що має серйозні наслідки для HR у всьому світі.

Метою цієї статті є формування методологічних засад стратегічного управління людськими ресурсами (HRM) в умовах невизначеності, спричиненої пандемією COVID-19.

Викладення основного матеріалу. COVID-19 змінив досвід роботи для переважної більшості працівників. Це змусило організації у всьому світі адаптувати те, як організована робота та як розроблено робочі місця.

Стратегічне дослідження з управління персоналом критикувалося за його неспроможність або концептуальну нездатність включити нові, сучасні HR-практики [7]. Таким чином, традиційні концептуалізації HR-практик або високі системи продуктивної роботи потребують модифікації в контексті COVID-19. Стратегічне дослідження управління персоналом має рухатися до більш тонкої концептуалізації та вимірювання HR-практик, таких як гнучкість, дизайн посад тощо, а не включати їх у категорію «інше», що було надто поширене в існуючих дослідженнях [1].

Справді, академічні дослідження в галузі стратегічного управління персоналом часто базуються на однорідному уявленні про відносини між працівниками та припущенні, що практики управління персоналом, які використовуються у фірмах, є відносно однорідними [9]. Однак співробітники відрізняються за своїм досвідом та інтерпретацією HR-практик залежно від своєї ролі [10]. Лепак і Снелл були одними з перших, хто розмежував стратегічні методи управління персоналом для різних груп працівників [11].

Хоча такий диференційований підхід був основою дискусій про управління персоналом [3; 4], можна стверджувати, що COVID-19 підкреслив важливість розгляду різного впливу стратегічного управління персоналом на різні групи працівників з точки зору того, як і де вони працюють.

Ці зміни також ставлять під сумнів багато припущень, що лежать в основі традиційних стратегічних досліджень управління персоналом. Розуміння того, як культура та організаційні цінності впливають на те, як місце роботи впливає на результати, такі як індивідуальна продуктивність або продуктивність підрозділу, є ключовим питанням цього дослідження.

Стратегічне дослідження управління персоналом переважно зосереджено на цінності для акціонерів як ключовому результату, і наслідки такого вузького фокусу були викриті пандемією COVID-19. Базова структура дійсно включала

в себе багато зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, працівників, профспілки, керівництво та уряд [5]. Вони також розглядали ширший діапазон результатів, включаючи економічну цінність, індивідуальний добробут і соціальні переваги. Однак ці точки зору рідкісні в літературі зі стратегічного управління персоналом. COVID-19, однак, підвищив розгляд працівників як найважливіших зацікавлених сторін. За своєю суттю COVID-19 є загрозою здоров'ю та безпеці працівників, що вимагає від організації оцінки ризику для співробітників.

Пандемія також підкреслила важливість клієнтів як зацікавлених сторін – це часто сприймається як належне в дослідженнях менеджменту, але рідко в дослідженнях HR. Замовники залишаються однією з найменш вивчених зацікавлених сторін у стратегічних дослідженнях управління персоналом. Загалом проблеми, пов'язані з COVID-19, підкреслюють для практиків з управління персоналом, а також для стратегічних дослідників з управління персоналом необхідність збалансувати потреби багатьох зацікавлених сторін. Темпи змін під час пандемії вимагають динамічного та плавного підходу до визначення стратегії. Таким чином, COVID-19 надає сприятливий контекст для дослідження процесів розробки стратегії в команді керівництва та того, як стратегія HR розвивається у цьому контексті.

З метою визначення основних тенденцій у сфері кадрового менеджменту та оцінки пріоритетів і очікуваних викликів у 2022 році в цій роботі проведено аналіз результатів опитування керівників підрозділів компаній, які займаються кадровими, юридичними та фінансовими питаннями, що було здійснено міжнародною організацією з питань управління людськими ресурсами Gartner. Опитування проведено у вигляді вибіркового обстеження серед понад 500 керівників компаній у 60 країнах світу за всіма основними галузями економіки.

Вивчення намірів керівників компаній щодо гнучкої роботи після COVID-19 показало, що 82 % респондентів мають намір дозволити працювати віддалено деякий час,

коли співробітники повернуться на робочі місця. Для багатьох організацій, співробітники яких працюють як на місці, так і віддалено, адаптація до нової, складнішої гібридної робочої сили є проблемою, оскільки вона значно відрізняється від ситуації, коли люди працюють разом, щоб виконувати свою роботу. Майже половина (47 %) заявили, що мають намір дозволити співробітникам працювати віддалено повний робочий день. Для деяких організацій час гнучкості стане новою нормою, оскільки 43 % респондентів повідомили, що вони нададуть працівникам вільні дні, а 42 % нададуть вільні години (рис. 1).

Оскільки роботодавці рухаються до гібридної робочої сили, продуктивність віддалених працівників стає дуже актуальним питанням. Однак лише 13 % бізнес-лідерів висловили занепокоєння щодо збереження продуктивності. Тоді як 61 % опитаних все частіше впроваджували певні заходи для дистанційного відстеження продуктивності праці, 29 % повідомляють, що не вживають жодних заходів. Серед проблем управління гібридною робочою силою 30 % бізнес-лідерів найбільше хвилюють підтримання корпоративної культури, 13 % стурбовані створенням паритету між віддаленим і офісним досвідом, 13 % – забезпеченням безперебійної роботи співробітників (рис. 2).

Майже 60 % керівників відділів кадрів повідомили, що розвиток критичних навичок і компетенцій буде їх пріоритетом номер один у 2022 році. Іншими головними пріоритетами HR на 2022 рік є: організаційний дизайн та управління змінами (48 %), поточні та майбутні керівні ланки (45%), майбутня робота (42 %) та різноманітність, справедливість і включеність (35 %), рис. 3.

Майже половина з опитаних керівників відділів персоналу сказали, що у них немає чіткої майбутньої стратегії роботи, в той час як одна третина повідомила, що їхня майбутня робоча стратегія зосереджена виключно на гібридній та/або віддаленій роботі. Керівники відділу кадрів повинні визначати, які майбутні тенденції роботи мають і будуть змінювати стратегічні плани їхньої організації, а також які

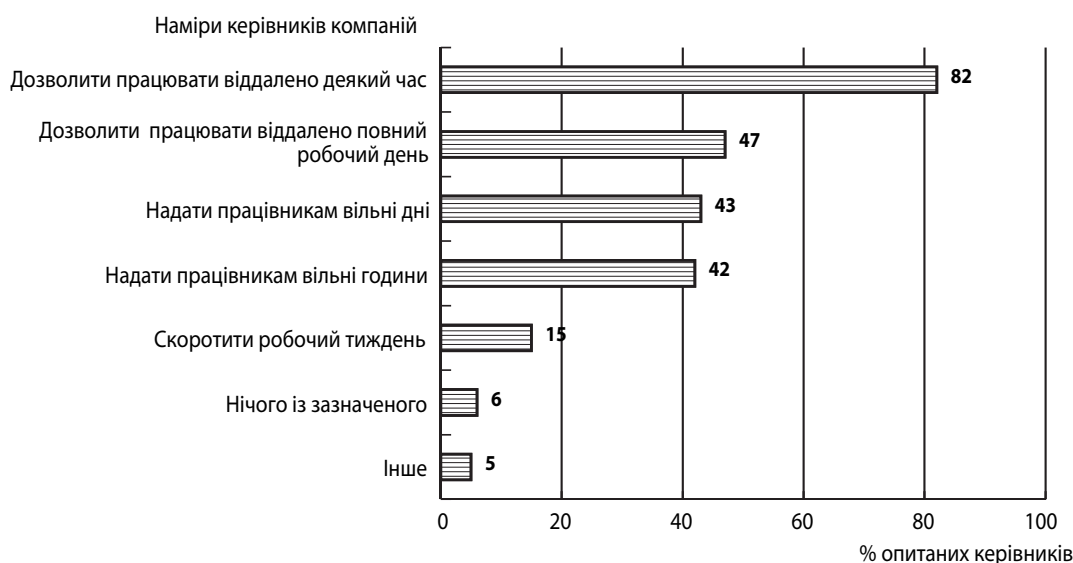


Рис. 1. Наміри керівників компаній щодо гнучкої роботи після COVID-19

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

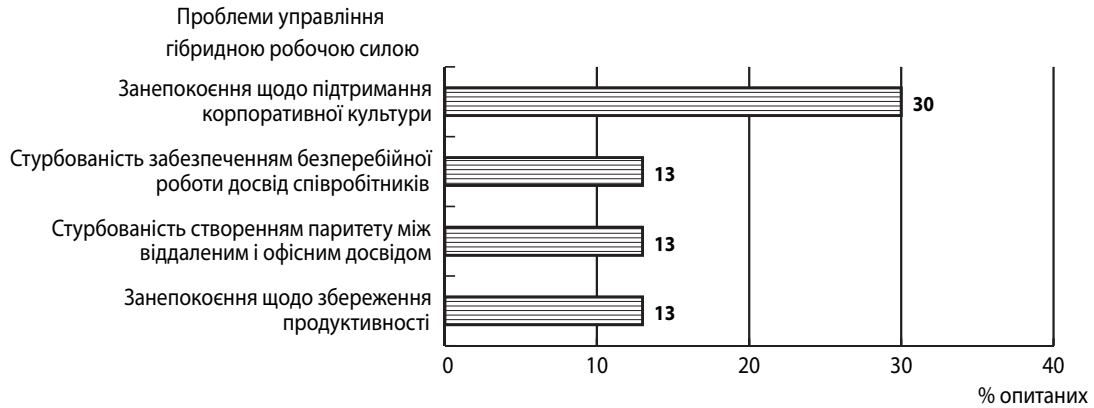


Рис. 2. Проблеми управління гібридною робочою силою

Джерело: побудовано авторами на основі [6]



Рис. 3. Головні пріоритетні напрями HR-менеджменту на 2022 рік

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

негайні та довгострокові коригування персоналу необхідні в результаті.

Після перевірки майбутніх мегатенденцій роботи на предмет актуальності, впливу та можливостей відділ кадрів може співпрацювати з іншими керівниками, щоб створити цілісну майбутню робочу стратегію. Керівники повинні проаналізувати вплив кількох потенційних сценаріїв, щоб визначити та підготуватися до технологічних, соціальних і трудових змін, які можуть істотно змінити потреби в силі. На основі проведеного дослідження визначено основні тенденції (напрями) управління людськими ресурсами у 2021 році та розроблено рекомендації щодо формування стратегічних напрямів кадрового менеджменту на перспективу.

1. *Сприяння різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI)*. Культура компанії відіграє ключову роль у забезпеченні позитивного досвіду її співробітникам, оскільки працівники різної раси, віку, статі, сексуальної орієнтації та культури, галузі повинні дати своїм працівникам відчуття, що вони належать до спільноти. Фахівці з управління персоналом повинні сприяти розвиненню почуття інклюзивності та приєднання, щоб співробітники відчували себе впевнено, щоб висловлювати свої ідеї справедливо. Світові дослідження показують, що культура злагодженої роботи

підвищила продуктивність праці до 56 % і знизила ризик плинності кадрів до 50 %. Компанії з дуже різноманітною робочою силою звітували про 19-відсоткове перевищення зростання доходів, ніж компанії з низькою різноманітністю. Тому необхідним є мотивування працівників бути залученими до бачення компанії цілісно. У зв'язку з цим основними напрями кадрового менеджменту, пов'язаними з DEI, виділено:

- перевизначення стратегії найму. Найм – це перший крок до забезпечення різноманітної робочої сили. Різнорманітні джерела, процеси найму на роботу та відбір кандидатів на основі штучного інтелекту є поширеними методами набору, які допоможуть керівникам відділу кадрів створювати різноманітні команди;
- освітні ініціативи. Наприклад, тренінги щодо боротьби з упередженістю для співробітників з метою боротьби з расовою та етнічною упередженістю;
- аналітика та підзвітність. Людська аналітика стане в нагоді для встановлення цілей SMART щодо різноманітності, вимірювання зусиль HR та створення інклюзивного робочого місця. Завдяки автоматизованим інструментам різноманітності

керівники відділу кадрів зможуть визначати коефіцієнти різноманітності по всій компанії та знаходити можливості для покращення за допомогою наявних даних.

2. *Враховання тенденції до роботи з дому (WFH) – створення гібридних офісів.* Пандемія коронавірусу змінила парадигми бізнес-доменів у всьому світі. Ця глобальна тенденція до переходу на віддалену роботу надає високу цінність гнучкому режиму праці. Четверо з п'яти менеджерів з персоналу вважають, що перехід на віддалену роботу спричинив менше прогулів співробітників, а працівники доступні онлайн, коли це необхідно. У 2021 році багато корпорацій пропонували віддалену роботу як можливість повного робочого дня. У зв'язку з цим відділи кадрів повинні адаптуватися до нових умов робочого місця.

Наразі існують 3 основні форми організації праці: з дому (home), в офісі (office) і гнучка (flex), коли співробітники можуть вибирати, чи хочуть вони працювати вдома більшу частину свого часу, ходити в офіс або працювати змішано. Доцільно використовувати універсальний підхід до організації робочого місця:

- частково дистанційно – це означає, що частина робочої сили працює віддалено, а інша працює на місці. Це типовий сценарій для компаній, які не можуть перенести деякі свої процеси на віддалений пристрій через обмеження безпеки або обладнання;
- гнучкі віддалені години або дні. Отже, співробітники можуть керувати своїми робочими процесами та деякий час працювати поза офісом.
- організація офісу, схожа на коворкінг, де співробітники не мають спеціального столу або робочого місця. Вони заздалегідь бронюють робочі місця, як тільки вирішують працювати на місці.

3. *Розвиток критичного мислення, м'яких і цифрових навичок.* Пройшли ті часи, коли освіта та професійні навички були єдиними критеріями набору працівників. XXI століття вимагає від кадрового персоналу шукати поєднання владних навичок у робочій силі. Наразі доцільно обирати кандидатів з цифровими навичками, такими як аналіз даних і цифрова грамотність. Важливими є навички критичного мислення, такі як стратегічне мислення та управління конфліктами. М'які навички, такі як емоційний інтелект і креативність, сьогодні вважаються найважливішими для бізнесу та гуманістичного робочого середовища. Пріоритетними є кандидати, які навчаються та здатні працювати в змішаному режимі роботи (технічних і людських ресурсів).

4. *Створення оздоровчих програм для співробітників.* У зв'язку зі стрімким темпом розвитку робочої культури та конкуренцією рівень стресу у співробітників зростає. Щоб зберегти своє психічне здоров'я, HR-практики повинні розвивати програми оздоровлення на робочому місці, щоб зміцнити добробут співробітників і мати баланс між роботою та особистим життям. Необхідним є «створення» мотивованих, зацікавлених і лояльних співробітників, про яких піклуються. Деякі заходи можуть включати здорові обіди, тимбіддинг, заняття з фітнесу, консультації, святкові урочистості та щотижневі інтерактивні відеодзвінки. Необхідним є ознайомлення співробітників з проблема-

ми психічного здоров'я, такими як депресія, тривожність і стрес, і як з ними впоратися.

5. *Застосування штучного інтелекту (AI) і машинного навчання.* Алгоритми на основі штучного інтелекту, такі як програмне забезпечення для відстеження кандидатів, у поєднанні зі збільшенням обсягів хмарних обчислень можуть допомогти спеціалістам з кадрів у підборі кандидатів та оптимізації робочого процесу. Інструменти штучного інтелекту сприяють відбору на основі заслуг, усуваючи свідоме чи несвідоме упередження.

AI допомагає HR керувати адаптацією, інтеграцією, навчанням співробітників, продуктивністю, звітністю, нарахуванням заробітної плати та адмініструванням даних. Доцільно створювати роботизовану автоматизацію процесів (RPA), щоб охопити такі навички, як чат-боти, обробка природної мови (NLP) і машинне навчання для доступу до даних.

6. *Творчість у системі управління підбором і навчанням кадрів (LMS).* Фахівці з персоналу часто скаржаться на складність найму талановитих співробітників. Їм потрібно адаптуватися до творчих способів відбору кваліфікованих претендентів або посад, які вони мають займати. Окрім штучного інтелекту, команди з пошуку талантів можуть маневрувати фірмами, які займаються пошуком керівників, або агентствами з підбору персоналу, щоб знайти потенційних кандидатів. Тому доцільно застосовувати систему управління навчанням або інструменти для полегшення навчання та семінарів, щоб розвивати майбутні таланти через Інтернет. Деякі LMS включають Bridge, GoSkills, Absorb і Moodle. Крім того, корисним є використання програми наставництва, щоб підвищити рівень утримання співробітників.

7. *Навчання персоналу за допомогою віртуальної реальності (VR) і доповненої реальності (AR).* З появою цифрової інтеграції кожен відділ, включаючи HR, використовує найкращі з нових технологій, такі як VR та AR, для зростання практичних навичок співробітників та практичних занять. Вони стали основними методами навчання для багатьох організацій, таких як страхування, обслуговування клієнтів, роздрібна торгівля, будівництво та навчання з техніки безпеки. Практичне навчання, яке виховується таким чином, вбачається в деяких навчальних програмах для ефективної зміни поведінки слухачів, щоб вони розвивали нові навички, необхідні для їхньої нової роботи. Вони також вносять свій внесок у зовнішні процеси, такі як набір та адаптація.

8. *Fluid Task менеджмент з Gig-економікою (економікою вільного заробітку).* Персонал відділу кадрів повинен знати, що молоде покоління віддає перевагу балансу між роботою та особистим життям із гнучким графіком та дистанційною роботою. Наразі спостерігається різкий сплеск Gig-економіки, де людям подобається працювати незалежно, оскільки вони все більше прагнуть працювати за власними умовами.

Співробітники відмовляються від робочого графіка повний робочий день, щоб працювати на стороні на додаток до щоденної роботи. Інші, як фрілансери та консультанти, люблять працювати на себе 100 % часу. Практики з управління персоналом та керівники команд повинні шукати нові способи підтримувати свої робочі сили ефективними та гнучкими з цією тенденцією, що змінюється.

9. Використання керованої даними HR та аналітики людей. Щоб залишатися конкурентоспроможними в організації, керівники відділу кадрів повинні приймати рішення, керовані даними, щоб оцінити поточний і майбутній попит на робочу силу, недоліки в кваліфікації, різноманітність на робочому місці тощо. Такі технології, як чат-боти на базі штучного інтелекту, інструменти перевірки та інструменти автоматизації набору, які роблять роботу кандидата більш привабливою та динамічною. Конкурентний ринок, який вимагає від організацій розробки довгострокових стратегій планування персоналу. Маючи чітке уявлення про те, як буде виглядати компанія через 10-15 років, HR-менеджери можуть передбачити попит на робочу силу та заощадити витрати на навчання та розвиток.

Висновки. Визначено центральну роль, яку відіграє HR, що забезпечує оперативний і стратегічний успіх компанії під час пандемії COVID-19. Можна виділити три основні наслідки для стратегічних досліджень управління персоналом. По-перше, пандемія підкреслює необхідність розширити розуміння того, як робочий контекст впливає на поведінку та дії співробітників. По-друге, вона виявляє напруженість між зацікавленими сторонами, підкреслюючи необхідність враховувати, зокрема, співробітників, клієнтів і спільноти разом з акціонерами. По-третє, виявляється напруженість між стратегічною та операційною ролями HR. Компанія працює за рахунок своїх працівників. Тому HR-фахівцям важливо не тільки шукати найкращих талантів, але й намагатися створити робоче середовище, яке зробить їх лояльними до власної організації.

У майбутніх дослідженнях необхідно розглянути, як потрібно змінити практику роботи з персоналом, щоб врахувати зміни в наданні послуг, такі як збільшення оцифровки надання послуг або зменшення фізичної взаємодії при наданні послуг у відповідь на COVID-19 і як вони впливають на ключові результати клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Boon C., Den Hartog D. N., Lepak, D. A systematic review of Human Resource Management Systems and their Measurement. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. P. 2498–2537.
2. Boxall P., Guthrie J. P., Paauwe J. Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 26. P. 103–111.
3. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*. 2019. Vol. 45. P. 540–566.
4. Collings D. G., Nyberg A. J., Wright P. M., McMackin J. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*. 2021. DOI: 10.1111/1748-8583.12343
5. Crane A., Matten D. COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of Management Studies*. 2020. DOI: 10.1111/joms.12642
6. Gartner Survey Reveals. Human Resources. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/topics/human-resources>
7. Harney B., Collings D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Journal*. 2021. DOI: 10.1111/1748-8583.12343
8. Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Jr. Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*. 2020. DOI: 10.1111/joms.12646
9. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. P. 635–672.
10. Kehoe R. R., Wright P. M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*. 2013. Vol. 39. P. 366–391.
11. Lepak D. P., Snell S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. P. 31–48.
12. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. P. 295–320.

REFERENCES

- Boon, C., Den, Hartog D. N., and Lepak, D. "A systematic review of Human Resource Management Systems and their Measurement". *Journal of Management*, vol. 45 (2019): 2498-2537.
- Boxall, P., Guthrie, J. P., and Paauwe, J. "Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance". *Human Resource Management Journal*, vol. 26 (2016): 103-111.
- Collings, D. G. et al. "Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age". *Human Resource Management Journal* (2021). DOI: 10.1111/1748-8583.12343
- Collings, D. G., Mellahi, K., and Cascio, W. F. "Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective". *Journal of management*, vol. 45 (2019): 540-566.
- Crane, A., and Matten, D. "COVID-19 and the future of CSR research". *Journal of Management Studies* (2020). DOI: 10.1111/joms.12642
- "Gartner Survey Reveals. Human Resources". <https://www.gartner.com/en/newsroom/topics/human-resources>
- Harney, B., and Collings, D. G. "Navigating the shifting landscapes of HRM". *Human Resource Management Journal* (2021). DOI: 10.1111/1748-8583.12343
- Hitt, M. A., Arregle, J. L., and Holmes, R. M. Jr. "Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world". *Journal of Management Studies* (2020). DOI: 10.1111/joms.12646
- Huselid, M. A. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 38 (1995): 635-672.
- Kehoe, R. R., and Wright, P. M. "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors". *Journal of Management*, vol. 39 (2013): 366-391.
- Lepak, D. P., and Snell, S. A. "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, vol. 24 (1999): 31-48.
- Wright, P. M., and McMahan, G. C. "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, vol. 18 (1992): 295-320.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2021 р.