

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

©2020 ЗАЙЧЕНКО Є. О.

УДК 658.3.005.95

JEL: M12; M50

Зайченко Є. О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи

Управління персоналом передбачає наявність адміністративних завдань, які стосуються найму та оплати праці працівників компанії. Як окрема функція управління вона має на меті набрати та зберегти якісну робочу силу, необхідну організації для досягнення її цілей. Метою статті є вивчення існуючого досвіду розвитку системи управління персоналом на підприємствах в умовах дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності. У ході досягнення мети дослідження було вирішено ряд таких завдань, зокрема: проаналізовано напрями досліджень у сфері управління персоналом; проведено оцінку існуючих міжнародних рамкових документів та ініціатив у сфері управління людськими ресурсами; досліджено зміни в управлінні діяльністю по роботі з персоналом підприємств; науково обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення існуючих тенденцій управління персоналом на підприємствах. Обґрунтовано, що методологічні засади розроблення політики та внутрішніх організаційно-розпорядчих документів з управління персоналом та його розвитком потребують подальшого дослідження. Організація роботи менеджера залежить від організаційної структури та виду діяльності підприємства. Наголошено, що відповідальність за дотримання прав людини є глобальним стандартом очікуваної поведінки для всіх підприємств, де б вони не діяли. Вона існує незалежно від можливостей та/або готовності держав виконувати власні зобов'язання щодо прав людини та не зменшує ці зобов'язання. Особливого значення робота менеджера по персоналу набуває на сучасному етапі реалізації концепції спрямованості на створення людського капіталу як найціннішого активу підприємства. Основними інструментами протидії викликам побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві є розроблення дорожньої карти дій зі здійсненням подальшого контролю за виконанням дій та заходів; розкриття інформації та забезпечення прозорості діяльності перед працівниками підприємства; залучення працівників до реалізації окремих елементів системи управління персоналом. Подальшого дослідження потребують методологічні засади розроблення політики та внутрішніх організаційно-розпорядчих документів з управління персоналом і його розвитку.

Ключові слова: управління персоналом, виклики, MLO, OECD, UN Global Compact, GRI.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-436-441>

Рис.: 1. **Бібл.:** 13.

Зайченко Євгенія Олександрівна – магістранта кафедри економіки та сфери обслуговування, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

E-mail: ztrololoz@ukr.net

UDC 658.3.005.95

JEL: M12; M50

Zaichenko Ye. O. The Current State of Human Resources Management at Enterprises: Challenges and Prospects

HR management provides for the availability of administrative tasks related to hiring and remuneration of employees of the company. As a separate management function, it aims to recruit and maintain the high-quality workforce required by the organization to achieve its goals. The article is aimed at studying the existing experience of development of the human resources management system at enterprises in the conditions of compliance with the principles of corporate social responsibility. In the course of achieving the goal of the study, a number of such tasks were solved, in particular: the directions of research in the sphere of HR management were analyzed; an assessment of existing international framework documents and initiatives in the sphere of HR management was carried out; the changes in the management of activities on work with staff of enterprises were examined; proposals to improve existing HR management trends at enterprises were scientifically substantiated. It is substantiated that the methodological principles of policy development and internal organizational-regulatory documents on HR management and its development require further research. The organization of the manager's work depends on the organizational structure and type of activity of the enterprise. It is stressed that the responsibility for human rights is a global standard of expected behavior for all enterprises wherever they operate. It exists regardless of the ability and/or willingness of the countries to fulfill their own human rights obligations and does not diminish these obligations. The work of the HR manager is of particular importance at the present stage of implementation of the concept of focus on the creation of human capital as the most valuable asset of enterprise. The main instruments for counteracting the challenges of building up an effective human resources management system at the enterprise are the development of a roadmap of actions with further control over the implementation of the actions and measures; disclosure and transparency of activities to the employees of the enterprise; involving employees in the implementation of certain elements of the human resources management system. The methodological principles of policy development and internal organizational-regulatory documents on HR management and its development require further research.

Keywords: HR management, challenges, MLO, OECD, UN Global Compact, GRI.

Fig.: 1. **Bibl.:** 13.

Zaichenko Yevheniia O. – Graduate Student of the Department of Economics and Service, Kyiv National University of Technologies and Design (2 Nemyrovycha-Danchenka Str., Kyiv, 01011, Ukraine)

E-mail: ztrololoz@ukr.net

В умовах розвитку суспільства знань і поширення концепції корпоративної соціальної відповідальності людський капітал і теоретико-методологічні засади управління ним набувають великого

значення. Існуючі підходи до визначення категорії «управління персоналом» можна трактувати як процес залучення, використання та підтримку задоволеності (мотивації) робочої сили. Доцільно відмітити,

що функція управління персоналом є однією із найзатратніших у контексті використаного часу на підприємстві.

Одним із найважливіших завдань підрозділу підприємства, на який покладено функцію взаємодії із персоналом, є формування максимально ефективного залучення робочої сили до процесу досягнення суб'єктом його основної місії та ключових стратегічних завдань.

В основі управління персоналом лежить взаємодія із працівниками підприємства, спрямована на допомогу працівникам повністю розкрити свій потенціал відповідно до ключового концепту діяльності підприємства.

Організація роботи менеджера по персоналу залежить від організаційної структури та виду діяльності підприємства. Особливого значення вона набуває на сучасному етапі реалізації концепції спрямованості на створення та підтримку людського капіталу як найціннішого активу підприємства.

Питанням удосконалення теоретичних засад та організаційно-методичних підходів до вдосконалення концепції управління персоналом на підприємствах присвячено роботи багатьох дослідників, серед яких: Арора Б., Біан Х., Будвар П., Валле-Кабрера Р., Варма А., Дао М., Джиллані А., Патель Ч., Едгар Ф., Женг К., Зеленко А. В., Катоу А., Ксао М., Ксу Дж., Кук Ф., Кутаула С., Лі Х., Лопез-Кабралез А., МакЕндрю Й., Мансір Ф., Мензіс Дж., Ньюмен А., Подгородніченко Н., Сарханов Т., Тутар Х., Фермеліс Дж., Шулер Р. та інші [1; 2; 4; 5; 7; 9; 10; 12; 13].

Проблема оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом є широко обговорюваною серед представників міжнародної та вітчизняної професійних спільнот [1–7].

Відзначаючи цінні здобутки дослідників у сфері розбудови системи управління персоналом на сучасному етапі, доцільно відмітити, що питання оцінки сучасного стану та ефективності управління персоналом на підприємствах України в контексті реалізації концепції сталого розвитку та запровадження корпоративної соціальної відповідальності потребують більш детального розгляду. Наявна розгалуженість підходів до оцінки ефективності управління персоналом і необхідність уніфікації підходів до її проведення формують наукову проблему, на вирішення якої спрямоване дане дослідження.

Вищенаведене обумовлює мету статті – вивчити існуючий досвід розвитку та оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах в умовах дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення ряду таких завдань у ході дослідження:

- ✦ проаналізувати напрями досліджень у сфері управління персоналом;

- ✦ оцінити існуючі міжнародні рамкові документи та ініціативи у сфері управління людськими ресурсами;
- ✦ дослідити зміни в управлінні діяльністю по роботі з персоналом підприємств;
- ✦ науково обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення існуючих тенденцій управління персоналом на підприємствах.

Управління персоналом передбачає наявність адміністративних завдань, які стосуються найму та оплати праці працівників компанії. Як окрема функція управління вона має на меті набрати та зберегти якісну робочу силу, необхідну організації для досягнення її цілей.

Розглянемо детальніше основні напрями наукових досліджень у сфері управління персоналом (табл. 1).

У цілому напрями досліджень, наведені в табл. 1, можна згрупувати таким чином:

- ✦ дослідження проблем сталого розвитку компаній та ролі ефективності системи управління персоналом;
- ✦ дослідження ролі менеджера з управління персоналом у створенні ефективного життєвого балансу співробітників компанії;
- ✦ особливості впливу корпоративної соціальної відповідальності на розвиток системи управління персоналом на підприємствах;
- ✦ вплив інституціональних передумов на розвиток інституту управління персоналом (на макро- та на мікрорівнях);
- ✦ дослідження теоретичних засад становлення новітньої парадигми розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

Наступний аспект, висвітлення якого є одним із завдань даного дослідження, – ідентифікація основних викликів реалізації успішного управління персоналом на підприємстві. Аналіз показав, що найрозповсюдженішими викликами є вісім основних, які розглянемо детальніше.

Виклик 1. Дотримання законів та нормативних актів.

Сутність полягає в тому, щоб не відставати від змін законодавства про працю. Керівництво окремих підприємств часом ігнорує закони про працю, вважаючи, що вони не стосуються їх бізнесу. Але це може означати аудит, судові процеси та понесення понаднормових витрат. Незалежно від того, наскільки великий чи малий ваш бізнес, важливо переконатися, що підприємство дотримується вимог законодавства про працю.

Виклик 2. Зміни в системі управління.

У міру зростання бізнесу разом із ним розвиваються його стратегії, структура та внутрішні процеси. Деякі працівники важко справляються з цими змінами. Багато компаній відчувають зниження про-

Аналіз напрямів наукових досліджень у сфері управління персоналом

Автор(-и) / Джерело	Напрямок дослідження
Зеленко О. В. [13]	Дослідження теоретичних аспектів аутстафінга в умовах антикризового управління діяльністю підприємств
Mansir F. [7]	Особливості побудови системи управління персоналом в умовах ісламської нормативно-правової системи
Тутар Х., Сарханов Т. [10]	Дослідження спрямоване на виявлення загальних тенденцій переходу від управління персоналом до концепції управління людськими ресурсами
Xiao M., Cooke F. L., Xu J., Bian H. [12]	Особливості імплементації практик корпоративної соціальної відповідальності в систему управління персоналом на підприємстві
Kutaula S., Gillani A., Budhwar P. [9]	Аналіз трудових взаємовідносин на азійських підприємствах в умовах застосування теорії психологічного контракту
Do H., Patel C., Budhwar P., Katou A. A., Arora B., Dao M. [4]	Дослідження спрямоване на аналіз інституціональних передумов створення дієвої системи управління персоналом на підприємствах
Le H., Newman A., Menzies J., Zheng C., Fermelis J. [5]	Питання знаходження балансу «робота – життя» та роль менеджера по роботі персоналу в даному процесі
Cooke F. L., Schuler R., Varma A. [2]	Ретроспективний еволюційний аналіз практики управління персоналом на підприємствах країн Азії; виокремлення перспектив розвитку та ключових викликів
Lopez-Cabrales A., Valle-Cabrera R. [1]	Дослідження імплементації концепції сталого розвитку 2030 в систему управління персоналом на підприємствах та в умовах реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності
Подгородніченко Н., Едгар Ф., МакЕндрю Й.	Встановлення ролі управління персоналом у сталому розвитку компанії, виявлення ключових викликів та протиріч

дуктивності та морального духу в періоди змін. У цьому контексті власники бізнесу повинні зосередитися на тому, щоб повідомити про переваги змін для всіх.

Виклик 3. Розвиток лідерства.

Розвиток лідерства має вирішальне значення для залучення та мотивації управлінської команди та готує її до того, щоб вона несла більше відповідальності в майбутньому. Досягнення цілей мотивуватиме управлінський персонал і даватиме можливість додаткового розвитку.

Виклик 4. Навчання та розвиток робочої сили.

Інвестиції в навчання та розвиток працівників нижчого рівня – ще один проблемний аспект управління людськими ресурсами. Деякі підприємства мають проблеми з пошуком ресурсів для реалізації підвищення кваліфікації своїх працівників.

Навчання та розвиток не повинні забирати багато часу чи грошей. У випадку недостатнього фінансування питання може бути вирішене за допомогою менеджерів та керівництва вищого рівня для наставництва підлеглих працівників. Інструментом реалізації підвищення кваліфікації працівників може також служити участь у проходженні онлайн-курсів.

Виклик 5. Адаптація до інновацій і сучасних викликів суспільної сфери життя.

Йдеться про швидкоплинність технологічного розвитку, в умовах чого підприємства повинні швидко адаптуватися або ризикувати, щоб підтримати власну конкурентоспроможність. Інструментом про-

тидії наведеному виклику служить установлення чітких цілей і розроблення дорожніх карт запровадження нових сучасних технологій, проведення тренінгів.

Виклик 6. Оплата праці.

Питання оплати праці є складним для багатьох підприємств. Малому бізнесу доводиться конкурувати не лише з бізнесом подібного розміру, а й з корпораціями з великим фондом оплати праці. До того ж, бюджет, який планується витрати на оплату праці та іншого роду компенсації працівникам, повинен також включати й витрати на підвищення кваліфікації. Доцільно пам'ятати, що система мотивації підвищення ефективності роботи працівників не обмежується лише питаннями оплати праці. Доцільно у випадку обмеженості ресурсів для матеріального заохочення застосовувати також й інші засоби мотивації.

Виклик 7. Розуміння переваг і надання соціальних бонусів працівникам.

На жаль, надання соціального страхування є непоширеною практикою серед підприємств України.

Виклик 8. Рекрутинг талановитих працівників.

Залучення талантів – це величезна інвестиція часу та матеріальних ресурсів. Підприємцям важко балансувати між веденням бізнесу та найманням потрібних людей у потрібний час.

Система управління персоналом на підприємстві в умовах поширення практики корпоративної соціальної відповідальності повинна базуватися на загально визначених міжнародних рамкових підходах та

ініціативах. Основні з яких, що запроваджуються також підприємствами України, розглянемо детальніше.

Керівні принципи підприємницької діяльності в аспекті прав людини (Guiding Principles on Business and Human Rights) Глобального договору ООН [11]. Керівні принципи мають на меті забезпечити авторитетний глобальний стандарт для запобігання та вирішення ризику несприятливих наслідків для прав людини, пов'язаних з діловою діяльністю.

Відповідальність за дотримання прав людини є глобальним стандартом очікуваної поведінки для всіх підприємств, де б вони не діяли. Вона існує незалежно від можливостей та/або готовності держав виконувати власні зобов'язання щодо прав людини і не зменшує ці зобов'язання. Також важливе дотримання національних законів та норм, що захищають права людини.

Реакція на негативні наслідки для прав людини вимагає вжиття адекватних заходів щодо їх запобігання, пом'якшення та, де це можливо, усунення.

Підприємства можуть взяти на себе інші зобов'язання або вжити заходи щодо підтримки та просування прав людини, що може сприяти здійсненню прав. Але це не компенсує недотримання прав людини протягом їх діяльності.

Підприємства не повинні підривати можливість держав виконувати власні зобов'язання щодо прав людини, у тому числі діями, які можуть послабити цілісність судових процесів [11].

Тристороння декларація принципів, що стосуються багатонаціональних корпорацій і соціальної політики Міжнародної організації праці (International Labour Organisation's Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy) [6]. Багатонаціональні підприємства відіграють важливу роль в економіці більшості країн і в міжнародних економічних відносинах. Це викликає дедалі більший інтерес як для урядів, так і для роботодавців та робітників та їх відповідних організацій. За допомогою прямих міжнародних інвестицій, торгівлі та інших засобів такі підприємства можуть принести значну користь країнам, що приймають, і країнам перебування, сприяючи більш ефективному використанню капіталу, технологій та робочої сили. У рамках політики сталого розвитку, встановленої урядами, вони також можуть зробити важливий внесок у сприяння економічному та соціальному добробуту; підвищення рівня життя та задоволення основних потреб; створення можливостей працевлаштування як прямо, так і опосередковано; до реалізації прав людини, включаючи свободу об'єднань, у всьому світі. З іншого боку, досягнення транснаціональних підприємств у організації своєї діяльності поза національними рамками можуть призвести до зловживання концентрацією економічної влади та до конфліктів з цілями національної політики та інтересами робітників. Крім того, складність транснаціональних

підприємств і труднощі чіткого сприйняття їх різноманітних структур, операцій та політики інколи викликають занепокоєння як вдома, так і в приймаючих країнах, або в обох [6].

Метою цієї Декларації є заохочення позитивного внеску, який багатонаціональні підприємства можуть зробити для економічного та соціального прогресу та забезпечення гідної праці для всіх; а також мінімізувати та вирішити труднощі, до яких можуть призвести їхні операції [6].

Принципи цієї Декларації покликані направляти уряди, організації роботодавців та робітників країн, що приймають, і транснаціональні підприємства вживати заходів та дій і приймати соціальну політику, у тому числі на основі принципів, викладених у Конституції та відповідних конвенціях і Рекомендації Міжнародної організації праці щодо подальшого соціального прогресу та гідної праці [6].

Уряди країн, що приймають, повинні сприяти належній соціальній практиці відповідно до цієї Декларації серед транснаціональних підприємств, що працюють на їх території. Уряди країн проживання повинні просувати належну соціальну практику відповідно до цієї Декларації серед своїх багатонаціональних підприємств, що працюють за кордоном, беручи до уваги соціальне та трудове законодавство, нормативні акти та практики в країнах перебування, а також відповідні міжнародні стандарти. І уряди країн, що приймають, і країни проживання повинні бути готовими проводити консультації між собою, коли виникає необхідність [6].

Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Guidelines for Multinational Enterprises) [8]. Керівні принципи мають на меті забезпечити гармонію діяльності цих підприємств з державною політикою, зміцнити основу взаємної довіри між підприємствами та суспільствами, в яких вони працюють, допомогти покращити клімат для іноземних інвестицій та посилити внесок у сталий розвиток. Багатонаціональні підприємства мають можливість впроваджувати політику найкращої практики для сталого розвитку, яка прагне забезпечити узгодженість між економічними, екологічними та соціальними цілями. Здатність транснаціональних підприємств сприяти сталому розвитку значно посилюється, коли торгівля та інвестиції здійснюються в умовах відкритих, конкурентних і належним чином регульованих ринків.

Узагальнюючи розглянуті міжнародні документи, відмітимо, що в цілому соціальні аспекти діяльності підприємств як в Україні, так і за кордоном, характеризуються управлінням не лише персоналом, а й низкою таких питань соціально-трудо-вих відносин:

- ✦ питання гендерної рівності, зайнятості, дискримінації (вік, стать, сексуальна орієнтація, релігія, етнічні групи, стан здоров'я та інше);
- ✦ діяльність та взаємодія із профспілковими організаціями;
- ✦ управління людським капіталом;
- ✦ здоров'я та безпека на роботі;
- ✦ суспільні відносини, включаючи соціальний та економічний розвиток місцевих спільнот.

Також зазначимо, що питання управління персоналом є предметом висвітлення для громадськості через розкриття інформації у нефінансовій звітності підприємств. Зокрема, *стандартом Глобальної ініціативи звітування (GRI) 400 (GRI 401-419) «Соціальні стандарти» (GRI Standard 401: Employment)* [3] визначено таке.

Соціальна діяльність виражає вплив організації на соціальні системи, в рамках яких вона функціонує.

До показників соціальної результативності, котрі компанія відображає в нефінансовому звіті, можуть бути віднесені такі:

- ✦ підходи до організації праці та гідної праці (зайнятість, взаємовідносини співробітників та керівництва, здоров'я та безпека на робочих місцях тощо);
- ✦ права людини (інвестування, недопущення дискримінації; свобода асоціації та ведення колективних переговорів тощо);
- ✦ взаємодія з громадою (громади, антикорупційна практика, державна політика, перешкодження конкуренції та інше);
- ✦ відповідальність за продукцію (здоров'я та безпека, маркування продукції та послуг, маркетингові комунікації тощо) [3].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило отримати такі висновки та результати в частині стану та викликів систем управління персоналом на підприємствах:

- ✦ сучасна система управління персоналом характеризується переходом на концепцію сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності;
- ✦ міжнародні рамкові підходи формують інституціональну основу орієнтованості менеджерів по роботі з персоналом на дотримання основних принципів щодо прав людини в умовах сталого розвитку;
- ✦ основними інструментами протидії викликам побудові ефективної системи управління персоналом на підприємстві є розроблення дорожньої карти дій зі здійсненням подальшого контролю виконання дій та заходів; розкриття інформації та забезпечення прозорості діяльності перед працівниками підприємства; залучення працівників до реалізації окремих елементів системи управління персоналом.

Подальшого дослідження потребують методологічні засади розроблення політики та внутрішніх організаційно-розпорядчих документів з управління персоналом і його розвитку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Lopez-Cabrales A., Valle-Cabrera R. Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Issue 3. Art. 100689. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
2. Cooke F. L., Schuler R., Varma A. Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Issue 4. Art. 100788. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
3. GRI Standard 401: Employment. URL: <http://reports.clariant.com/2017/gri-report/additional-information/gri-400-social-disclosures/401-employment.html>
4. Do H., Patel C., Budhwar P., Katou A. A., Arora B., Dao M. Institutionalism and its effect on HRM in the ASEAN context: Challenges and opportunities for future research. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Issue 4. Art. 100729. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100729>
5. Le H., Newman A., Menzies J., Zheng C., Fermelis J. Work-life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Issue 4. Art. 100766. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
6. Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy / International Labour Organization. Geneva, 2017. 25 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf
7. Mansir F. The Leadership of Personnel Management in Islamic Education: Emerging Insights from an Indonesian University. *Edukasia Islamika*. 2020. Vol. 5. No. 1. P. 1–16. URL: <http://e-journal.iainpekalongan.ac.id/index.php/edukasiaislamika/article/view/2349>
8. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011. URL: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>
9. Kutaula S., Gillani A., Budhwar P. An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Issue 4. Art. 100707. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100707>
10. Tutar H., Sarkhanov T. Change from personnel management to human resource management is an epistemological necessity or rhetoric change? // 55th International Scientific Conference on Economic and Social Development (Baku, 18–19 June 2020). Baku, 2020. P. 306–313. URL: https://www.researchgate.net/profile/Venelin_Terziev/publication/342719710_Tools_for_strategic_research_of_the_national_security_system_-_methodology_for_research_using_simulation_business_game_links/5f036587a6fdcc4ca44ec088/Tools-for-strategic-research-of-the-national-security-system-methodology-for-research-using-simulation-business-game.pdf#page=317

11. Guiding Principles on Business and Human Rights / United Nations. Human Rights. 2011. URL: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
12. Xiao M., Cooke F. L., Xu J., Bian H. To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Issue 4. Art. 100726. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100726>
13. Zelenko O. V. Outstaffing as a Method of Personnel Management // Матеріали студентської науково-технічної конференції, проводимої в рамках міжнародного молодіжного форуму «Креатив і інновації 2020» (г. Мінськ, 14–23 квітня 2020 р.). Мінськ : БНТУ, 2020. С. 327–328. URL: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/80438/327-328.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Науковий керівник – Денисенко М. П., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та сфери обслуговування Київського національного університету технологій та дизайну

REFERENCES

- Cooke, F. L., Schuler, R., and Varma, A. "Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future". *Human Resource Management Review*, art. 100788, vol. 30, no. 4 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- Do, H. et al. "Institutionalism and its effect on HRM in the ASEAN context: Challenges and opportunities for future research". *Human Resource Management Review*, art. 100729, vol. 30, no. 4 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100729>
- "GRI Standard 401: Employment". <http://reports.clariant.com/2017/gri-report/additional-information/gri-400-social-disclosures/401-employment.html>
- "Guiding Principles on Business and Human Rights". United Nations. Human Rights. 2011. https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
- Kutaula, S., Gillani, A., and Budhwar, P. "An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, art. 100707, vol. 30, no. 4. (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100707>
- Le, H. et al. "Work-life balance in Asia: A systematic review". *Human Resource Management Review*, art. 100766, vol. 30, no. 4 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
- Lopez-Cabrales, A., and Valle-Cabrera, R. "Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line". *Human Resource Management Review*, art. 100689, vol. 30, no. 3 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Mansir, F. "The Leadership of Personnel Management in Islamic Education: Emerging Insights from an Indonesian University". *Edukasia Islamika*. 2020. <http://ejournal.iainpekalongan.ac.id/index.php/edukasiaislamika/article/view/2349>
- "OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011". <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>
- "Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy". International Labour Organization. Geneva, 2017. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--multi/documents/publication/wcms_094386.pdf
- Tutar, H., and Sarkhanov, T. "Change from personnel management to human resource management is an epistemological necessity or rhetoric change?" 55th International Scientific Conference on Economic and Social Development (Baku, 18-19 June 2020). https://www.researchgate.net/profile/Venelin_Terziev/publication/342719710_Tools_for_strategic_research_of_the_national_security_system_-_methodology_for_research_using_simulation_business_game/links/5f036587a6fdcc4ca44ec088/Tools-for-strategic-research-of-the-national-security-system-methodology-for-research-using-simulation-business-game.pdf#page=317
- Xiao, M. et al. "To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions". *Human Resource Management Review*, art. 100726, vol. 30, no. 4 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100726>
- Zelenko, O. V. "Outstaffing as a Method of Personnel Management". *Kreativ i innovatsii* 2020. <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/80438/327-328.pdf?sequence=1&isAllowed=y>