

## ЕКОНОМІКА

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-1>

Дрейчук М.А.

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

Ситник Й.С.

доктор економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ВІДПОВІДЬ  
НА ВИКЛИКИ РИНКУ ПРАЦІ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Розглянуто підходи до інноваційного розвитку персоналу як адаптивної відповіді на трансформації ринку праці в умовах воєнного часу. Запропоновано методологію оцінювання стану HR-систем на основі трьох взаємопов'язаних напрямів: ризиків, ефективності та інтелектуалізації управління персоналом. Аналітичну основу становить система умовних індикаторів, що дозволяє кількісно визначити рівень зовнішніх і внутрішніх загроз, результативність функціонування кадрових процесів, а також здатність до цифрової та знаннєвої адаптації. Визначено основні напрями інноваційного розвитку, серед яких – мікроосвіта, розвиток soft skills, автоматизація HR-функцій, формування культури безперервного навчання. Представлений підхід може слугувати основою для стратегічної діагностики, моделювання кадрової політики та підвищення організаційної стійкості в умовах нестабільного середовища.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток персоналу, управління персоналом, кадрові ризики, цифрова трансформація, воєнний час.

Dreichuk Mykhailo, Sytnyk Yosyf

Lviv Polytechnic National University

**INNOVATIVE PERSONNEL DEVELOPMENT AS A RESPONSE  
TO WARTIME LABOR MARKET CHALLENGES**

The article explores conceptual approaches to the innovative development of personnel as a strategic and adaptive response to the transformations occurring in the labor market under the influence of wartime disruptions. The relevance of the study is driven by the growing instability of the socio-economic environment, where traditional human resource management (HRM) models often appear insufficient in responding to multidimensional challenges. The focus is placed on the need to develop new instruments of analysis that account for not only organizational performance and workforce engagement but also broader risk-related and knowledge-driven dynamics. The author proposes a methodological framework for assessing the state of HR systems through three interconnected analytical dimensions: risk exposure, operational efficiency, and the degree of intellectualization of human resource processes. Each dimension is represented by a set of conditional indicators designed to capture various aspects of organizational resilience and human capital capacity. This structured approach enables the quantitative evaluation of external and internal threats (including economic volatility, social destabilization, and administrative dysfunction), while also measuring workforce productivity, adaptability, and digital readiness. The indicator system presented in the article does not aim to substitute existing HR strategies but rather to enhance them with an additional analytical layer that supports decision-making in high-uncertainty contexts. Special attention is given to the identification of innovation-driven personnel development trajectories, such as the implementation of microlearning solutions, the development of soft skills, the introduction of automated HR systems, and the promotion of a continuous learning culture. These elements are positioned as crucial components for maintaining organizational competitiveness and social cohesion in times of systemic disruption. The methodology developed in the study may be used as a basis for strategic HR diagnostics, policy modeling, and scenario planning. It contributes to the theoretical and practical advancement of flexible, adaptive, and knowledge-oriented approaches to personnel management, offering tools for increasing the sustainability of human capital in crisis conditions and beyond. This conceptual contribution is intended to support further research and experimentation in the field of HR analytics, particularly within the framework of national resilience and post-crisis recovery.

**Keywords:** innovative personnel development, human resource management, HR risks, digital transformation, wartime economy.

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок праці зазнає глибоких трансформацій під впливом воєнних дій, дестабілізації соціально-економічного середовища, посилення мобільності населення та руйнування традиційних трудових моделей. Ці процеси актуалізують потребу в перегляді підходів до управ-

ління людським капіталом, зокрема в контексті підтримання функціональної стійкості організацій та збереження продуктивності персоналу. Одним із ключових викликів стає не лише втримання працівників у системі, але й забезпечення їх адаптивності, професійного зростання, психологічної готовності до змін,

що відбуваються у високотурбулентному середовищі. У межах традиційних моделей HR-менеджменту пріоритетними залишаються функції кадрового адміністрування, оцінювання результативності та підтримки мотивації. Водночас нинішня ситуація вимагає значно глибшого та інноваційнішого підходу до розвитку персоналу – такого, що враховує як ризики зовнішнього середовища, так і внутрішній потенціал організації до саморозвитку та цифрової трансформації. Стає очевидною необхідність формування інструментів діагностики та стратегічного планування, які здатні охопити комплекс взаємопов'язаних факторів, що впливають на стійкість та інтелектуальну спроможність HR-системи. Особливої актуальності набуває питання створення концептуальної методології, що дозволяє поєднати аналіз ризиків, оцінку ефективності кадрових рішень та визначення рівня інтелектуалізації персоналу. У такому контексті інноваційний розвиток персоналу розглядається не лише як напрям роботи відділу кадрів, а як стратегічна основа для виживання, адаптації та відновлення організацій в умовах затяжної кризи. Саме ця проблематика формує основу даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних дослідженнях зростає інтерес до впровадження інноваційних підходів в управління персоналом, особливо в умовах воєнного часу. Т. Стройко, В. Буркун і Р. Медведов [6] підкреслюють важливість стратегічного управління людськими ресурсами в умовах військових дій, акцентуючи на необхідності адаптації HR-методів до кризових умов та забезпечення безпеки персоналу. М. Горбацо [2] досліджує інноваційні методи управління персоналом в IT-компаніях України під час війни, зокрема впровадження гнучких форм зайнятості та цифрових інструментів для підтримки ефективності роботи. О. Назаренко [5] розглядає виклики та можливості ринку праці в умовах війни, акцентуючи на проблемах безробіття, внутрішньої та зовнішньої міграції, а також на необхідності впровадження програм перекваліфікації та залучення вразливих груп населення до ринку праці. В. Кудельський [3] досліджує вплив війни на ринок праці в Україні, підкреслюючи адаптаційні процеси та зміни у пріоритетності вакантних посад, а також пропонує заходи щодо стабілізації ринку праці після завершення бойових дій. М. Морозов [4] аналізує особливості управління персоналом в умовах воєнного стану, зокрема питання мотивації та ефективного використання особистісного потенціалу працівників, а також впровадження інноваційних підходів до мотивації для підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. І. Дашко [1] досліджує сучасні стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах війни, зосереджуючи увагу на розвитку компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки та впровадженні інноваційних підходів до управління персоналом. Окрему цінність у цьому контексті має міжнародне дослідження Е. Farndale, J. Phillips та М. Beamond [7], у якому підкреслюється важливість гнучких та аналітично обґрунтованих HR-стратегій у періоди високої складності, ризиків і глобальної невизначеності.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** У контексті трансформації ринку праці,

спричиненої війною, постає потреба в перегляді підходів до розвитку персоналу та формуванні стійких HR-систем. Метою статті є розробка концептуального підходу до інноваційного розвитку персоналу в умовах нестабільності, який базується на аналітичній оцінці трьох взаємопов'язаних критеріїв: ризиків, ефективності та інтелектуалізації. Завдання полягає у визначенні сучасних викликів на ринку праці, узагальненні інноваційних HR-практик, обґрунтуванні індикативної моделі оцінювання стану HR-системи, а також у виокремленні стратегічних напрямів розвитку персоналу, здатних забезпечити гнучкість і адаптивність організацій у період воєнної та післявоєнної трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний ринок праці в Україні переживає безпрецедентні трансформації під впливом повномасштабної війни, що стала не лише соціально-політичним, а й глибоким економічним шоком. В умовах тривалої нестабільності та загроз, які супроводжуються руйнуванням інфраструктури, евакуацією населення, масштабною трудовою міграцією, мобілізацією та вимушеними адаптаціями, перед системами управління персоналом постають нові, нетипові виклики. Втрата кваліфікованих кадрів, психологічне виснаження працівників, розриви комунікацій, вимушений перехід до віддалених або змішаних форматів роботи – все це потребує переосмислення ролі HR-функцій у забезпеченні життєздатності організацій. У таких обставинах традиційні підходи до управління персоналом, які орієнтувались переважно на стабільність, контроль та адміністративну підтримку, вже не відповідають вимогам часу. Натомість, зростає потреба в інноваційному розвитку персоналу як стратегічній відповіді на виклики турбулентного середовища. Інноваційність тут розглядається не лише як впровадження технологій, а передусім як здатність системи HR гнучко адаптуватися, підтримувати розвиток компетенцій, розвивати цифрову культуру, формувати внутрішню стійкість і відповідати на зміни в реальному часі. У цьому контексті інноваційний розвиток персоналу має стати ключовим інструментом організаційного виживання, адаптації та збереження кадрового потенціалу. Саме тому обґрунтування та структуризація підходів до такого розвитку, з урахуванням факторів ризику, ефективності та інтелектуалізації HR-систем, є надзвичайно актуальним завданням наукового й практичного рівнів. Виходячи з цього, основною метою є обґрунтування необхідності впровадження інноваційного розвитку персоналу як стратегічного напрямку забезпечення організаційної стійкості в умовах війни. Цей підхід передбачає системне оцінювання HR-ситуації за трьома ключовими вимірами – ризиків, ефективності та інтелектуалізації – і формування на цій основі гнучких сценаріїв розвитку [6, с. 14–20].

Поняття інноваційного розвитку персоналу є багатограним і поєднує як технологічні, так і соціально-поведінкові зміни в системах управління людськими ресурсами. В умовах глибоких трансформацій – зокрема війни, кризи безпеки та економічної нестабільності – ця концепція набуває особливої актуальності, оскільки визначає спроможність організацій не просто зберігати функціональність, а й адаптуватися до нових реалій. Інноваційний розвиток персоналу

включає три ключові напрями. Розвиток цифрових компетентностей (digital skills) – у сучасних умовах працівники повинні вміти ефективно користуватись онлайн-середовищами, програмами для управління завданнями (Trello, Jira, Asana), платформами для дистанційного навчання (Moodle, Coursera, Prometheus), а також внутрішніми цифровими HR-системами. Це забезпечує не лише збереження продуктивності в умовах віддаленої роботи, а й покращення самостійності та самоменеджменту працівників. Адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни середовища, приймати рішення в умовах невизначеності, змінювати формат роботи, пріоритети чи структуру взаємодії. Високий рівень адаптивності є важливою рисою «антикрихких» організацій – тих, які не лише витримують навантаження, а й розвиваються під його тиском. Культура безперервного навчання (lifelong learning) – у нестабільному середовищі організація не може покладатись виключно на наявні навички персоналу. Вона має формувати інфраструктуру для постійного зростання – як через формальні курси, так і через неформальне навчання, менторство, обмін досвідом, внутрішні тренінги. Це дає змогу підтримувати гнучкість команди й швидко реагувати на нові вимоги ринку [5].

Окремої уваги потребує специфіка функціонування HR-систем у період війни. По-перше, зростає потреба у гнучких підходах до планування робочого часу, залучення персоналу, змін у кадровій політиці. Часто неможливо передбачити, хто з працівників буде доступним через безпекову ситуацію або мобілізацію, тому компанії вимушені створювати резерви кадрів, застосовувати часткову зайнятість чи суміщення ролей. По-друге, зростає значення поняття resilience (стійкість) – як на рівні окремого працівника, так і всієї HR-системи. Це включає не лише психологічну витривалість, а й структурну готовність організації до криз: наявність сценаріїв дій, альтернативних команд, гнучких процесів прийняття рішень. По-третє, дистанційне управління персоналом стало не просто трендом, а вимогою часу. Ефективна організація роботи на відстані, підтримка мотивації, контроль за виконанням завдань, забезпечення зворотного зв'язку – усі ці компоненти вимагають нових підходів у комунікації та менеджменті, зокрема – використання цифрових HR-платформ і регулярного онлайн-менторства. Таким чином, інноваційний розвиток персоналу в умовах воєнного часу є не факультативним напрямом, а базовим компонентом стратегії виживання та адаптації організацій до радикально зміненого соціо-економічного середовища [2, с. 45–53].

В умовах воєнного часу, коли звичні механізми управління персоналом виявляються недостатніми, особливої ваги набувають прості, гнучкі та надійні інструменти оцінювання стану HR-систем. У даній статті пропонується концептуальна методика, заснована на аналітичному підході до опитування працівників підприємств, що продовжують діяльність попри зовнішні загрози й нестабільність. Такий підхід орієнтований не на глибокі статистичні викладки, а на індикативний аналіз – як початковий діагностичний крок до впровадження змін у кадровій політиці. Опитування рекомендовано проводити серед різних категорій працівників, зокрема управлінського персоналу,

фахівців і лінійного складу. Анкета повинна бути структурована відповідно до трьох ключових вимірів: ризику, ефективності, потенціалу розвитку. У першому блоці – доцільно зосередитись на оцінці відчуття стабільності працівників, їхньої впевненості в майбутньому, рівня стресу, пов'язаного з роботою, та безпеки робочого процесу. У другому – визначити рівень задоволеності організацією праці, оцінити чіткість комунікацій, мотивацію, продуктивність та кадрову стабільність. Третій блок може включати запитання про участь у внутрішньому або зовнішньому навчанні, володіння цифровими інструментами, сприйнятливості до інновацій та ініціативності. Кожне запитання пропонується оцінювати за п'ятибальною шкалою, що дозволяє легко отримати середні значення по кожному з блоків. Такий формат опрацювання результатів дозволяє зіставляти дані між компаніями, департаментами або періодами в часі. Аналіз варіативності відповідей окремо може дати уявлення про внутрішню цілісність колективу та ступінь готовності до змін. Попри те, що дослідження носить рекомендаційний характер, запропонований підхід дозволяє практично оцінити, наскільки система управління персоналом здатна адаптуватись до турбулентного середовища, реагувати на кризи та водночас розвивати інтелектуальний і людський капітал. Така аналітика може стати основою для формування стратегічних кадрових рішень, програм навчання, впровадження цифрових рішень у HR та зниження організаційних ризиків. Таким чином, концепція, викладена в межах цього підходу, не лише дає змогу краще зрозуміти внутрішній стан команди, а й формує підґрунтя для інноваційного розвитку персоналу в умовах воєнного часу [4, с. 45–52].

Організації, які прагнуть зберегти продуктивність та мотивацію персоналу, активно шукають шляхи адаптації систем управління людськими ресурсами. Дослідження актуальних практик показує, що ключовим чинником підтримки кадрового потенціалу стає не стільки матеріальне стимулювання, скільки увага до емоційного стану працівників, розвиток їхніх компетенцій та створення відчуття залученості до майбутнього організації. Одним із поширених підходів є організація внутрішнього навчання, яке реалізується як у формі коротких воркшопів або вебінарів, так і через створення внутрішніх освітніх платформ або бібліотек знань. Навчання орієнтується не лише на фахові навички, а й на розвиток особистої стійкості, управління стресом, цифрової грамотності. У багатьох організаціях зростає роль менторства, особливо серед нових або переміщених працівників. Це сприяє швидкій адаптації, зниженню відчуття невизначеності та формуванню неформальної культури підтримки. Водночас активно впроваджуються елементи автоматизації HR-функцій: електронне погодження графіків роботи, цифрові заявки на відпустки, системи опитування щодо добробуту, онлайн-інструменти для адаптації нових співробітників. Такі рішення не лише зменшують навантаження на адміністративний персонал, а й дозволяють будувати гнучкі моделі взаємодії з працівниками, незалежно від їхнього місцезнаходження. Навіть без наявності повноцінного емпіричного масиву даних, окреслений підхід до анкетування працівників дає змогу на умовному рівні

змодельовати типові результати та їх інтерпретацію. Наприклад, низький рівень відчуття безпеки на роботі у поєднанні з високим рівнем участі в навчанні може свідчити про потребу посилити організаційну підтримку, а не лише інформування. Або ж розрив між високою цифровою грамотністю персоналу та низьким рівнем автоматизації HR-процесів сигналізує про втрачені можливості в оптимізації управління. Опрацювання результатів анкетування доцільно здійснювати шляхом розрахунку середніх значень для кожного з блоків питань – з наступним порівнянням між підрозділами, типами посад або динамікою в часі. Додаткову аналітичну цінність може мати оцінка розкиду відповідей (дисперсія), що вказує на узгодженість або фрагментованість поглядів у колективі. Отримані результати можуть бути не лише джерелом оперативної діагностики, а й основою для стратегічного перегляду кадрової політики, формування програм підтримки, навчання, адаптації та комунікації. Вони дозволяють керівництву організації приймати рішення на основі верифікованої інформації, навіть якщо обсяг зібраних даних є обмеженим [3].

У ході аналізу кадрових практик, що застосовуються компаніями в умовах війни, чітко окреслилися ті інновації, які виявляються найбільш результативними у забезпеченні стійкості та гнучкості HR-систем. Насамперед ефективність демонструють рішення, які поєднують людиноцентричність і цифрову функціональність: автоматизовані системи самообслуговування, гнучке планування зайнятості, регулярні внутрішні опитування, цифрові платформи для навчання, а також інструменти підтримки емоційного благополуччя. Вони дозволяють не лише знизити адміністративне навантаження, а й створюють відчуття прозорості, впорядкованості й передбачуваності, які критично важливі в умовах нестабільності. Особливої уваги заслуговує інтелектуалізація персоналу, що в сучасному розумінні охоплює не лише рівень формальної освіти, а й культуру мислення, здатність до аналітики, критичного оцінювання змін, швидке опанування нових цифрових інструментів та гнучке реагування на зовнішні подразники [1, с. 96–104].

В умовах воєнного часу саме високий рівень інтелектуального потенціалу працівників дозволяє компаніям зберігати мобільність, впроваджувати зміни без втрат ефективності, формувати середовище взаємодії, що базується на самостійності та ініціативності. Зниження ризиків у таких організаціях відбувається не лише за рахунок технологій, а передусім завдяки готовності персоналу до нових форматів роботи, прийняття відповідальності та постійного професійного оновлення. У цьому контексті надзвичайно важливим постає аналітичний підхід до управління персоналом, який базується на регулярному моніторингу кадрових показників, збиранні кількісних даних, структурному аналізі внутрішніх процесів. Навіть базовий рівень HR-аналітики – з опорою на оцінювання ризиків,

ефективності та потенціалу до зростання – дозволяє виявляти слабкі місця в управлінні, формувати релевантні цілі для розвитку, оптимізувати використання ресурсів. Підприємства, які орієнтуються не лише на інтуїтивне управління, а й на зрозумілі кількісні показники, значно швидше адаптуються до турбулентного середовища, ухвалюють вивірені рішення й мають вищий рівень кадрової стабільності. Аналітичне мислення у сфері HR не замінює гуманістичний підхід, але доповнює його та створює прозору систему координат, у якій кадрові рішення стають обґрунтованими, вимірюваними та стратегічно логічними. Особливо в кризові періоди, саме така синергія – між емпатією та даними – забезпечує здатність організацій виживати та розвиватися [7, с. 465–470].

**Висновки.** Війна суттєво змінила контури функціонування ринку праці та управління персоналом в Україні, поставивши організації перед необхідністю не лише оперативного реагування, а й глибокої трансформації внутрішніх процесів. У таких умовах інноваційний розвиток персоналу перестає бути лише напрямом HR-політики – він стає основою адаптивності, стійкості та стратегічного оновлення організацій. Відсутність системного підходу до підтримки працівників у кризові періоди часто призводить до втрати кадрового потенціалу, зниження ефективності, дезорієнтації команди та посилення внутрішньої нестабільності. На тлі загальних викликів, найбільш результативними виявляються ті організації, які послідовно формують культуру безперервного навчання, впроваджують мікроосвіту як інструмент гнучкого професійного розвитку, заохочують цифрову грамотність і готовність персоналу до самостійного опанування нових інструментів. Саме ці елементи дозволяють не лише підтримувати працездатність, а й формувати довіру, згуртованість і внутрішню мотивацію навіть у нестабільному середовищі. Водночас, для стратегічного управління персоналом дедалі більшої ваги набуває аналітичний підхід, який ґрунтується на постійному зборі зворотного зв'язку, оцінці рівня кадрових ризиків, ефективності функціонування HR-системи та потенціалу до розвитку. Запропонована у статті система кількісного оцінювання – навіть у формі умовних індикаторів – дозволяє структурувати інформацію, відстежувати динаміку, приймати обґрунтовані рішення, а також розробляти персоналізовані програми підтримки. Отже, у новій реальності інноваційний розвиток персоналу та аналітичне мислення в HR – це не два окремі напрямки, а єдина інтегрована модель управління, що поєднує технологічні рішення, гуманістичний підхід і стратегічну передбачуваність. Її запровадження дозволяє не лише зменшити ризики у поточному періоді, а й закласти основи для майбутнього зростання, коли кризова ситуація зміниться новими викликами – не менш непередбачуваними, але вже менш руйнівними для тих, хто встиг адаптуватися.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дашко І. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. № 4. С. 96–104.
2. Горбачо М. Інноваційні методи управління персоналом в ІТ-компаніях в умовах гібридної та дистанційної форми зайнятості під час війни в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. №1 (31). С. 45–53.
3. Кудельський В. Вплив війни на ринок праці в Україні. *Грааль науки*. 2024. № 40. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017>
4. Морозов М. Управління людськими ресурсами в умовах війни. *Економічний розвиток*. 2023. №6. С. 45–52.
5. Назаренко О. Виклики та можливості ринку праці в умовах війни. *Restart*. 2025. URL: <https://www.restartfuture.org/thoughts/vikliki-ta-mozhlyvosti-rinku-praci-ukrayini-v-umovah-povnomasshtabnoyi-viyni>
6. Стройко Т., Буркун В., Медведов Р. Стратегічні аспекти управління людськими ресурсами в контексті військових дій: український досвід. *Three Seas Economic Journal*. 2024. № 5 (14). С. 14–20.
7. Farndale E., Horak S., Phillips J., Beamond M. Facing Complexity, Crisis, and Risk: Opportunities and Challenges in International Human Resource Management. *Thunderbird International Business Review*. 2019. T. 61, № 3. С. 465–470.

## REFERENCES

1. Dashko, I. (2025). Stratehii upravlinnia efektyvnistiu ta produktyvnistiu personalu v umovakh viiny [Strategies for managing efficiency and productivity of personnel in wartime conditions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 4, pp. 96–104.
2. Horbatso, M. (2023). Innovatsiini metody upravlinnia personalom v IT-kompaniiakh v umovakh hybrydnoi ta dystantsiinoi formy zainiatosti pid chas viiny v Ukraini [Innovative methods of HR management in IT companies under hybrid and remote employment during the war in Ukraine]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional Aspects of Productive Forces Development in Ukraine*, no. 1(31), pp. 45–53.
3. Kudelskyi, V. (2024). Vplyv viiny na rynek pratsi v Ukraini [The impact of war on the labor market in Ukraine]. *Hraal nauky – Grail of Science*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017>
4. Morozov, M. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny [Human resource management in wartime conditions]. *Ekonomichnyi rozvytok – Economic Development*, no. 6, pp. 45–52.
5. Nazarenko, O. (2025). Vykyky ta mozhlyvosti rynku pratsi v umovakh viiny [Challenges and opportunities of the labor market in wartime conditions]. *Restart*. Available at: <https://www.restartfuture.org/thoughts/vikliki-ta-mozhlyvosti-rinku-praci-ukrayini-v-umovah-povnomasshtabnoyi-viyni>
6. Stroiko, T., Burkun, V., & Medvedov, R. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v konteksti viiskovykh dii: ukrainskyi dosvid [Strategic aspects of human resource management in the context of military operations: Ukrainian experience]. *Three Seas Economic Journal*, no. 5 (14), pp. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
7. Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beamond, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*, vol. 61, no. 3, pp. 465–470.