

УДК 331.108

JEL classification: M12, M51, M52, M53, M54

DOI: <https://doi.org/10.205352307-5651.21.2022.254925>**Обелець Т. В.**

кандидат економічних наук, старший викладач

ORCID ID: 0000-0002-1553-5150

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Obelets Tetiana**

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGIES AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF TURBULENCE

У статті розглянуто особливості діяльності співробітників підприємств, до чиїх функціональних обов'язків входить управління людськими ресурсами, в умовах пандемічних загроз COVID-19 та цифрових викликів XXI століття. У дослідженні окреслено стратегії адаптації процесу управління людськими ресурсами підприємства до трансформації зовнішнього середовища як економічного, соціально-екологічного, так і технологічного характеру. Проведено аналітичну оцінку змін стратегій управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та виявлено тренди, які є базовими та інноваційними для формування кадрового потенціалу підприємства. Досліджено основні напрями модернізації процесу управління людськими ресурсами підприємства. У цьому контексті виокремлено питання диверсифікації форм зайнятості, турботи про стан здоров'я та добробуту працівників, особлива увага приділена завданням розвитку

Ключові слова: управління людськими ресурсами, кадрове забезпечення, заохочення найкращих працівників, криза COVID-19.

The article considers the peculiarities of the activities of employees of enterprises whose functional responsibilities include human resource management, in the face of pandemic threats COVID-19 and digital challenges of the XXI century. The study outlines strategies for adapting the process of human resource management to the transformation of the external environment as economic, socio-environmental and technological nature. An analytical assessment of changes in human resource management strategies in turbulent conditions and identified trends that are basic and innovative for the formation of human resources of the enterprise. The main directions of modernization of the process of human resources management of the enterprise are investigated. In this context, the issues of diversification of forms of employment, care for the health and well-being of employees are highlighted, special attention is paid to the tasks of leadership development and succession planning in the enterprise.

Keywords: human resources management, staffing, promotion of the best employees, COVID-19 crisis.

Вступ. Підвищення продуктивності діяльності підприємства, підтримання високого рівня його конкурентоздатності – це стратегічні цілі підприємства, досягнення яких, перш за все, пов'язано із чітким усвідомленням важливості процесу управління людськими ресурсами. Виклики, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, стають більш різноманітними: швидкими темпами розповсюджуються інформаційно-комунікаційні пристрої, оновлюється програмне забезпечення, розвиваються цифрові хмарні технології, крім того змінюються соціально-екологічні та економічні умови функціонування підприємств, що обумовлено заходами спрямованими на боротьбу із пандемією COVID-19.

Прийняти ці виклики та адаптуватися до роботи у нових умовах роботодавцям дозволяє розширення цифрового бізнес-середовища, де стає вже стандартною практикою використання на рівні із традиційними моделями соціально-трудових відносин (постійна зайнятість працівників за трудовою угодою на повний робочий день у приміщенні, що надається роботодав-

цем) нових форм зайнятості, насамперед, віддаленої або дистанційної роботи на базі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Особливістю віддаленої або дистанційної зайнятості на базі ІКТ є виконання працівником роботи у будь-якому зручному для нього місці та у будь-який зручний час із використанням сучасних мобільних засобів зв'язку та Інтернет-технологій. Найм таких співробітників може обмежуватись часом виконання певного завдання чи проекту, трудові відносини можуть ґрунтуватися не на постійній, а на тимчасовій трудовій угоді. Відповідно до змін зовнішнього економічного середовища змінюються акценти внутрішньої політики підприємств та їх стратегії управління людськими ресурсами.

Питаннями підвищення ефективності роботи підприємств, зокрема удосконалення організаційних форм «живої праці» шляхом використання наукової організації праці та раціоналізації техніки виробництва почали займатися ще на початку ХХ століття Ф. Гейлор, Г. Емерсон, Г. Форд [1–3]. Представники адміністративної (класичної) школи управління, наприклад

Г. Файоль, Джеймс Д. Муні та А. Рейлі, усвідомлюючи, що працівники є головним ресурсом підприємства, управління персоналом розглядали як процес планування, організації, координації та контролю трудової діяльності працівників [4; 5]. Засновник теорії бюрократії М. Вебер підкреслював, що працівники є інструментом досягнення управлінських цілей за умови дотримання ними чітких посадових інструкцій, суворих бюрократичних правил та процедур [6; 7].

Особливу увагу якісним характеристикам працівників, психологічному фактору приділяли А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, які наголошували на важливості використання психотехніки та мотиваційного стимулювання у контексті вирішення питань профорієнтації та управління персоналом [8–10]. Перевагу кількісним характеристикам у процесі прийняття управлінських рішень надавали Н. Віннер Д. Форрестер, ці науковці використовували для формування процесу управління персоналом, насамперед, моделювання функціонування виробничих систем, створення алгоритмів вироблення оптимальних управлінських рішень [11; 12].

Наприкінці ХХ століття існуюча модель *управління персоналом* була замінена новою – *управління людськими ресурсами*. Нова концепція управління декларувала досягнення чотирьох основних цілей [13]:

- інтеграція управлінців нижчої ланки в стратегічні цілі підприємства;
- висока відданість працівника підприємству;
- висока якість виготовлених товарів і наданих послуг, що гарантована різними управлінськими рішеннями, включаючи управління співробітниками та інвестиції в високоякісних працівників;
- функціональна гнучкість та наявність адаптивної організаційної структури з можливістю керувати інноваціями.

На сучасному етапі розвитку моделей управління людськими ресурсами такі дослідники як Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, розглядають працівника як інвестиційний ресурс підприємства, визнаючи, що ефективне управління потребує реалізації комплексного підходу [14; 15]. Незважаючи на наявність великої кількості глибоких та різнобічних досліджень, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами, ця тематика залишається актуальною та відкритою для новаторських рішень, тому що світ праці постійно змінюється, як і економічна діяльність підприємств, яка залежить від глобального середовища та технологічних змін. Недостатньо дослідженими залишаються стратегії адаптації процесу управління людськими ресурсами до швидких соціально-економічних трансформацій в умовах цифровізації економіки та невизначеності, обумовленої заходами спрямованими на боротьбу із пандемією COVID-19.

Постановка задачі. Важливим є визначення обумовлених пандемією COVID-19 загроз та цифрових викликів ХХІ століття, з якими зустрічаються співробітники, до чийх функціональних обов'язків входить управління людськими ресурсами підприємств. Дослідження також має на меті окреслення стратегій адаптації процесу управління людськими ресурсами підприємства до трансформацій зовнішнього середовища як економічного, соціально-екологічного, так і технологічного характеру.

Результати дослідження. Обмежувальні заходи, які були запроваджені для протидії поширенню пандемії COVID-19, стали у 2020–2021 рр. безпрецедентним стимулюючим фактором для спеціалістів із управління людськими ресурсами підприємств. Ці фахівці мали прикладати неабиякі зусилля для усвідомлення швидких трансформацій зовнішніх умов, в яких вимушені були працювати підприємства, та забезпечення збереження продуктивності та конкурентоздатності підприємства на максимально можливому рівні. Осмислення нових соціально-економічних умов діяльності створило розуміння необхідності дій в умовах перманентної турбулентності та стало підґрунтям для варіативного прогнозування подій та планування внутрішніх адаптаційних стратегій підприємств. Спеціалісти із управління людськими ресурсами стали перед новими викликами щодо необхідності діяти у середовищі, яке може змінюватися непередбачено та раптово.

Зростання конкуренції, посилення стандартизації робочих процесів та мінливість попиту на глобальних ринках спонукають роботодавців використовувати такі форми зайнятості, які забезпечать ефективність економічної діяльності та економію коштів. Основними привабливими для роботодавців формами зайнятості в таких умовах виступають більш гнучкі та менш захищені, наприклад, агентська зайнятість, аутстафінг. Завдяки використанню різних форм зайнятості роботодавці мають широкий вибір важелів для створення кращих умов для обдарованих або найефективніших співробітників, пропонуючи більш привабливі умови праці тим працівникам, яких вони мають більше стимулів утримувати. Впровадження інноваційних технологій призводить до звуження попиту на працівників із низькою кваліфікацією і збільшення попиту на спеціальні знання та навички висококваліфікованих працівників [16].

Одним із можливих шляхів виходу із кризи, що сформувалася внаслідок обмежуючих протипандемічних заходів, визначено використання нестандартних форм зайнятості, зокрема тимчасової зайнятості, роботи із гнучким графіком, аутсорсінгу, віддаленої або дистанційної роботи на базі ІКТ, що стала можливою в сучасних умовах цифровізації економіки. Існують два протилежні погляди на цифровізацію. З одного боку, прогнозується, що цифрові технології, автоматизація, штучний інтелект підвищать продуктивність та ефективність праці та сформують нові можливості як для працівників, так і для розвитку економічної діяльності підприємств. З іншого боку розглядаються соціальні ризики, пов'язані з цифровізацією, насамперед у сфері праці. З цього погляду, цифрова революція призведе до зникнення значної кількості робочих місць і трансформації робочих процесів. Цифровізація може викликати загальну поляризацію праці, поділ між стандартною регульованою зайнятістю та нерегульованою зайнятістю на онлайн-платформах. З цифровізацією змінюється світ праці, соціально-трудова відносина роботодавець-працівник та самі робочі місця, а пандемія Covid-19 виступає каталізатором цих змін.

За цих умов необхідно пам'ятати, що реакція підприємства на кризу має бути адекватною та врівноваженою. З одного боку кадрова служба підприємства має сформувати «портфель» різноманітних форм зайнятості з акцентом на гнучких та інноваційних фор-

мах, з іншого боку, фахівці з управління людськими ресурсами мають зберегти талановитих працівників та утримати їх від звільнення. Відчуття непевності та соціальної вразливості при скороченні соціальних гарантій, що викликано застосуванням нестандартних форм зайнятості, може підштовхнути висококваліфікованих працівників до пошуку більш стабільної роботи.

COVID-19 висвітлив важливість поєднання добробуту та безпеки працівників і трансформації праці. Спеціалісти з управління людськими ресурсами, які інтегрують питання здоров'я та добробуту у план роботи на індивідуальному та організаційному рівнях, створюють підґрунтя для стійкого розвитку підприємства, де працівники зможуть почувати себе впевнено та діяти творчо із повною відданістю. Тобто людина в організації розглядається як прибутковий інвестиційний ресурс. Так опитування експертів із управління людськими ресурсами підприємства, проведене у 2020 році, показало, що кадрові служби першочерговим своїм завданням вважають розвиток особистісних якостей працівників (рис. 1).

У сучасних умовах зростає важливість ефективного лідерства. Результати опитування експертів із управління людськими ресурсами підприємства, проведеного у 2020 році, засвідчили, що головною проблемою (49,3 % відповідей), на вирішення якої планують спрямувати свою діяльність кадрові служби, був *розвиток лідерства*. Половина опитаних керівників заявили, що лідерство має важливе значення для підготовки до роботи в умовах невизначеності та турбулентних економічних змін у майбутньому. Лідери невеликих організаційних ланок підприємства здатні об'єднати навколо себе команду, ефективно розподілити завдання

між її членами, враховуючи особистісні здібності та потенціал кожного працівника.

Кадрове забезпечення – це завдання номер два (19,6 % відповідей) для кадрових служб підприємств, на думку опитаних експертів із управління людськими ресурсами підприємства. Економічні наслідки пандемії змушують роботодавців приймати важкі рішення щодо кількості штатних найманих працівників, перерозподілу співробітників, формування оптимального «портфелю» різних форм зайнятості, які необхідні підприємству. Пошук, наймання працівників із необхідним рівнем освіти та професійної кваліфікації – комплектування штату є базовою задачею будь-якої кадрової служби.

Навчання та розвиток здібностей працівників опитані експерти поставили на третє місце (11,5 % відповідей) за важливістю для майбутнього розвитку підприємства. Заохочення працівників до самостійних рішень щодо обрання напрямів навчання або удосконалення своєї кваліфікації може бути більш вигідним для підприємства, ніж направлення на навчання у наказному порядку. Поєднання індивідуальних інтересів працівників, можливостей їх розвитку на підприємстві та впровадження здобутого досвіду й використання отриманих навичок при виконанні посадових обов'язків підвищить ступінь інтеграції працівників підприємства, тому що вони навчатимуться та робитимуть те, що для них є дійсно цікавим. Узгодження інтересів працівників із потребами та стратегічними цілями підприємства підвищить ефективність роботи окремих співробітників та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства



Рис. 1. Розподіл відповідей експертів на запитання:

«Будь ласка, класифікуйте проблеми з управління персоналом на основі вашої думки»

Джерело: складено автором за даними: Omar K.M. Key Elements of the HRM Challenges in the Technology Era 21st Century. Open Journal of Business and Management, 2021, 9, 32–43 <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91002>

крім формування навичок лідерства серед працівників, кадрового забезпечення, широкого впровадження нових форм зайнятості, навчання та розвитку найманих працівників кадрова служба має скорегувати процес управління людськими ресурсами, акцентуючи увагу на *управлінні змінами*. Модернізація процесу управління людськими ресурсами в оптимальному варіанті має стати не тільки реакцією на трансформації, що відбулися, а й передбаченням варіантів розвитку зовнішнього середовища, щоб використати нові можливості, які з'являються в умовах швидких змін.

Під час дослідження «Global Human Capital Trends – 2021», проведеного компанією Deloitte для з'ясування тенденцій розвитку людського капіталу під час кризи COVID-19, було проведено опитування 6 000 професіоналів із управління людськими ресурсами у 99 країнах. Метою цього опитування стала нагальність усвідомлення, чи мали підприємства необхідну організаційну підготовленість для швидкої адаптації до нових зовнішніх умов, та окреслення проблем і можливостей, з якими вони очікували зіткнутися в майбутньому.

За даними дослідження «Global Human Capital Trends – 2021» підприємства, що мали найкращу організаційну підготовку та адаптивні стратегії з управління людськими ресурсами, під час кризи COVID-19 скористалися наявними можливостями просування своїх товарів та послуг для розширення сфери діяльності. Із загальної кількості опитаних 15% керівників зазначили, що їх підприємство мало «високий ступінь готовності» до пандемії, вони мали в 2,2 рази більше шансів залучити інвестиції та спрямувати їх для узгодження мінливих запитів ринку. Група підприємств із «високим ступенем готовності» також вдвічі частіше використовувала технології для трансформації зайнятості своїх працівників. Важливим вбачається той факт, що підприємства із «високим ступенем готовності» вдвічі частіше усвідомлювали важливість організації

роботи для полегшення швидкого прийняття рішень і майже втричі більше були готові використовувати адаптивність і мобільність працівників для подолання майбутніх кризових ситуацій [17].

Дослідження, що проводилися компанією Deloitte щодо міжнародних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами, засвідчило, що впевненість у своїй здатності адаптуватися та ефективно діяти в умовах майбутніх турбулентностей та змін зовнішньої ситуації зростає серед опитаних співробітників підприємств, до чийх функціональних обов'язків входить управління людськими ресурсами (рис. 2).

Частка керівників відділу кадрів, які були «дуже впевнені» в здатності своєї служби керувати майбутніми змінами, виходячи із досвіду роботи під час пандемії COVID-19, зростає майже у два рази: із 13 % у 2020 р. до 24 % у 2021. Впевненість керівників підприємств у спроможності кадрових служб керувати змінами, необхідними протягом наступних трьох-п'яти років, також збільшилась, а частка невпевнених керівників різко скоротилася із 26 % у 2020 р. до 12 % у 2021 році.

Як важливу стратегію адаптації до змін необхідно розглядати впровадження інноваційної техніки та технологій. Сучасні дослідження підтверджують, що країни, які активно впроваджують цифрові технології у розвиток економічних процесів, Швеція, Мальта та Естонія, демонструють дуже високу позитивну кореляцію між показником просування електронної комерції для фізичних осіб та показником, що демонструє частку підприємств, які проводили навчання для розвитку/підвищення ІКТ-навичок свого персоналу [18]. Однією з головних конкурентних переваг підприємства у такій ситуації стають високоосвічені, мотивовані на продуктивну роботу кваліфіковані працівники. Тому пошук працівників, здатних швидко опанувати нові навички з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою сучасного технологічного

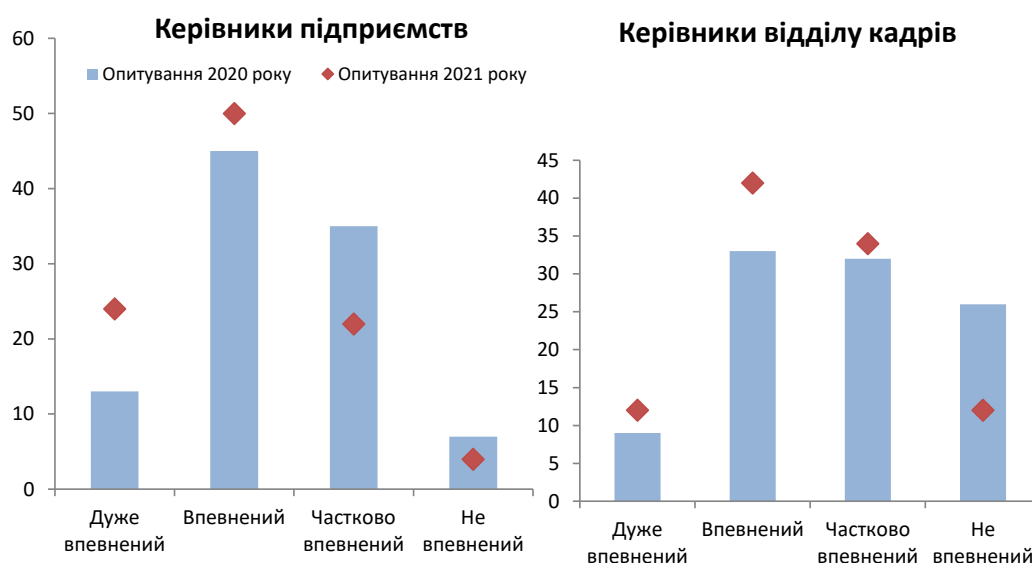


Рис. 2. Розподіл відповідей на запитання: «Виходячи з ролі та впливу відділу кадрів під час пандемії COVID-19, який рівень вашої впевненості у спроможності HR керувати змінами, необхідними протягом наступних трьох-п'яти років?», % опитаних

Джерело: дані досліджень компанії Deloitte «Global Human Capital Trends survey–2020» та «Global Human Capital Trends survey–2021»

устаткування стає актуальним напрямом в стратегії управління людськими ресурсами. Висококваліфіковані працівники здатні виконувати свої функціональні обов'язки, використовуючи сучасну техніку й технології, сьогодні вони виступають гарантом збереження та нарощування конкурентних позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Тому в умовах невизначеності та нестабільності успішна діяльність підприємства залежить від низки нових змінних у стратегії управління людськими ресурсами. Управлінці при формуванні внутрішньої кадрової політики підприємства мають орієнтуватися, перш за все, на креативні лідерські якості своїх співробітників, пошук та найм талановитих фахівців, збереження кадрового потенціалу кваліфікованих робітників підприємства та постійне навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників.

У сфері управління людськими ресурсами підприємств дедалі більше уваги приділяється *здоров'ю та добробуту працівників*. Під час пандемії COVID-19 підприємства вживали оперативні заходи із забезпечення безпеки праці та збереження здоров'я працівників: перегруповання людських ресурсів, переведення працівників на віддалену роботу, створення нових програм із надання екстреної медичної відпустки, догляду за дітьми та особами похилого віку, підтримки фізичного, психічного здоров'я та фінансового добробуту.

Забезпечення благополуччя з урахуванням індивідуальних потреб різних працівників замість застосування уніфікованого підходу стає одним із головних напрямів роботи фахівців із управління людськими ресурсами підприємств у контексті підтримки здоров'я та добробуту працівників. Такий підхід дозволяє співробітникам відволіктися від роботи, відновлюючи сили, емоційну, психологічну, соціальну стабільність, що врешті решт допомагає їм легше адаптуватися до стрес-ситуацій. COVID-19 акцентував важливість таких напрямів у сфері управління людськими ресурсами підприємств, як здоров'я й добробут працівників та трансформація форми їх зайнятості. Слід пам'ятати, що поєднання цих факторів може збільшити *ефективність роботи працівників* та конкурентоздатність підприємств.

Економічні наслідки пандемії змушують роботодавців приймати важкі рішення щодо кількості штатних працівників, їх перерозподілу, а також утримання талановитих та перспективних співробітників від звільнення. Тому *комплектування штату та його збереження* залишається нагальним завданням для кадрових служб. Спеціалісти із управління людськими ресурсами мають чітко орієнтуватися на стратегічну ціль підприємства та при цьому із максимальною гнучкістю реагувати на оперативні потреби.

Можливість використання віддаленої зайнятості спонукає розширити горизонт пошуку працівників, робоча сила необхідної кваліфікації може бути залучена із інших регіонів. Підприємства, що швидко розвиваються, потребують додаткових працівників і можуть використовувати нестандартні форми зайнятості для їх залучення. Підприємства, що змушені скорочувати свій штат, також можуть звернутися до нестандартних трудових відносин, як то залучення працівників через аутсорсінг, краудсорсінг або використання гнучких форм зайнятості, наприклад, непо-

вної, непостійної тощо. У цьому контексті вкрай важливим вбачається питання пошуку професіоналів необхідної кваліфікації, зокрема через онлайн-ресурси та Інтернет-платформи. Актуальною темою лишається наявність інформації про робочу силу та доступ до неї.

Планування наступництва на підприємствах, які працюють в умовах перманентних викликів (фінансово-економічних, соціальних, демографічних, екологічних тощо), усвідомлюється сьогодні як серйозний напрям удосконалення роботи фахівців із управління людськими ресурсами підприємства. Для заповнення ключових посад на підприємстві, планування наступництва стратегія управління людськими ресурсами має включати навчання і розвиток співробітників, які володіють навичками, знаннями, якостями, досвідом і бажанням просуватися. Ретельне планування наступництва на підприємствах може знівелювати можливі ризики та управляти змінами при передачі лідерства наступному поколінню, а також при звільненні ключових співробітників. Ефективне планування наступництва підтримує організаційну стабільність та стійкість підприємства, забезпечуючи можливість більш спокійно та м'яко долати кризові ситуації.

Компенсації та пільги завжди були важливою стратегією управління людськими ресурсами. У дослідженні компанії Benify «Індекс щастя співробітників» за 2019 рік виділено 4 категорії пільг для працівників: пільги, пов'язані з умовами праці; турбота про здоров'я; пільги з фінансового благополуччя; пільги, що підтримують гідний рівень життя. Пільги, пов'язані з умовами праці, включають робочий час і відпустку, розвиток навичок, їжу та напої, клуби для співробітників, заходи та подарунки. Категорія пільг, пов'язаних із турботою про здоров'я, покриває питання здоров'я, благополуччя та медичного обслуговування. Пільги з фінансового благополуччя, насамперед представлені пенсійними планами, але також до них належать страховки, пільги з фінансових вигод та управління особистими фінансами (фінансова грамотність). Категорія пільг, що підтримують якісний рівень життя, покриває баланс між роботою та особистим життям, а також включає мобільність зайнятості [19].

Пільги при інших рівних умовах мають вирішальне значення при пошуку та обранні роботи на певному підприємстві чи в організації. Додаткові компенсації та пільги можуть зберегти талановитих співробітників та утримати їх від переходу до іншого роботодавця. Для ефективного управління людськими ресурсами при використанні пільг та компенсацій важливо розуміти, яким пільгам надають перевагу працівники певного віку. У дослідженні компанії Benify систематизовано вподобання представників різних поколінь щодо отримання пільг (табл. 1).

Як видно із таблиці 1, пенсійні виплати стають тим важливішими, чим старший працівник, а розвиток навичок тим цінніший, чим молодший працівник. Представники всіх поколінь (за виключенням найстарших, для яких пенсійні плани виступають на перше місце) величезне значення надають гнучкій зайнятості, що дає співробітникам можливість вибирати графік робочого часу та/або місце, де вони хочуть працювати. Інші приклади пільг, що стосуються робочого часу та відпусток, включають додаткові відпустки та один із видів пільг, який працівники цінують найбільше, опла-

Таблиця 1

Найважливіші пільги для різних поколінь

Babybombers (1946–1964 р.н.)	Покоління X (1965–1982 р.н.)	Міленіали або Покоління Y (1983–1996 р.н.)	Покоління Z (1997–2012 р.н.)
1. Пенсійний план	1. Робочі години та відпустка	1. Робочі години та відпустка	1. Робочі години та відпустка
2. Робочі години та відпустка	2. Здоров'я та благополуччя	2. Здоров'я та благополуччя	2. Здоров'я та благополуччя
3. Медичне обслуговування	3. Пенсійний план	3. Розвиток навичок	3. Розвиток навичок
4. Здоров'я та благополуччя	4. Розвиток навичок	4. Пенсійний план	4. Медичне обслуговування
5. Страхування	5. Медичне обслуговування	5. Медичне обслуговування	5. Пенсійний план

Джерело: складено за даними дослідження Venify «Employee Happiness Index 2019: How to make employee benefits a strategic tool in the war for talent»

чувану відпустку для догляду за дитиною.

Організаційна ефективність роботи спеціалістів із управління людськими ресурсами підприємства є результатом збалансованої інтеграції питань соціальної підтримки працівників у план виробничо-організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат підприємства. Так переведення працівника на віддалений режим роботи із урахуванням його індивідуальної стурбованості питаннями безпеки здоров'я, особистісних уподобань, психологічної схильності до такої роботи створить потенціал для максимальної віддачі працівника та ефективності його роботи. Пандемія COVID-19 формує ризики для здоров'я, психологічного самопочуття і безпеки працівників, а також підштовхує роботодавців приймати рішення щодо віддаленої роботи та використання нестандартних форм зайнятості.

Висновки. Таким чином, усвідомлення швидких трансформацій зовнішніх умов, каталізатором яких стала пандемія COVID-19, надало поштовх до перегляду наявної моделі управління людськими ресурсами підприємства та форсування кадровими службами та керівниками питань створення стратегій адаптації підприємств до роботи в умовах перманентних змін. Співробітники підприємств, до чиїх функціональних обов'язків входить управління людськими ресурсами,

в умовах соціально-економічної турбулентності мають бути в своїй роботі одночасно гнучкими та врівноваженими. Визначено, що оптимальним варіантом для підприємства є комбінація адаптаційних стратегій.

Базові напрями управління людськими ресурсами, такі як пошук працівників, кадрове забезпечення, мають розвиватися з урахуванням можливостей інноваційних та цифрових ресурсів. Система компенсацій та пільг, навчання та розвиток працівників мають бути зорієнтовані на підтримку індивідуальних здібностей співробітників, пошук та залучення талантів, створення умов повної самореалізації та відданості працівників.

Диверсифікація форм зайнятості, що використовуються на підприємстві, має допомогти пом'якшити вплив кризи через можливість перегрупування працівників, скорочення штату і у той же час збереження ключових та перспективних співробітників. Зміна екологічної ситуації, стурбованість щодо ризиків, пов'язаних із COVID-19, виводять на перший план турботу про стан здоров'я та добробуту працівників. Осмислення демографічних викликів акцентує увагу на розвитку лідерства та плануванні наступництва на підприємстві. Сьогодні світ праці змінюється і людина на підприємстві стає головним прибутковим інвестиційним ресурсом.

Література:

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers: 1911. – 77 p.
2. Emerson H. The twelve principles of efficiency. – The Engineering Magazine. New York: 1912. – 423 p.
3. Ford H., Crowther S. My Life and Work. Garden City, New York, USA: Garden City Publishing Company: 1922. – 289 p.
4. Fayol H. Administration industrielle et générale. – Paris. – Dunod et Pinat. – 1916. – 174 p.
5. Mooney J. & Reiley A. Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry. New York: Harper & Brothers. – 1931. – 564 p.
6. Weber M. Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 20, 1904, S. 1–54.
7. Weber M. Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 21, 1905, S. 1–110.
8. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370–396.
9. Mayo E. The Social Problems Of An Industrial Civilization. Division of Research Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston. 1945. – 150 p.
10. Münsterberg G. Psychotechnics, Psychology and Industrial Efficiency, L., 1913.
11. Wiener N. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. Hermann & Cie Editeurs, Paris, The Technology Press, Cambridge, Mass., John Wiley & Sons Inc., New York, 1948. – 231 p.
12. Forrester Jay W. Principles of Systems, (2nd ed.). Portland, OR: Productivity Press. 1968. – 391 p.
13. Guest D E. Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, 1989. – pp. 48–51.
14. Lawler EE. Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work Kindle Edition. Berrett-Koehler Publishers; 1st edition. – 2017. – 168 p.
15. Pfeffer J. What Were They Thinking: Unconventional Wisdom About Management (Harvard Business School Press, 2007. – 241 p.
16. Гук Л.П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>

17. The social enterprise in a world disrupted. Deloitte's 2021 Global Human Capital Trends report. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
18. Bezrukova N., Huk L. etc. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. WSEAS Transactions on Environment and Development, vol. 18, pp. 120–129, 2022. Available at: <https://wseas.com/journals/ead/2022/a265115-695.pdf>
19. Employee Happiness Index 2019: How to make employee benefits a strategic tool in the war for talent. Benify Score. Available at: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2798830/English%20\(COM+UK\)/Content%20offers%20\(UK+COM\)/E-books%20\(UK+COM\)/Happiness%20Index%20\(UK+COM\)/eBook_2019_BenifyScore_Digital_ENG%20\(002\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2798830/English%20(COM+UK)/Content%20offers%20(UK+COM)/E-books%20(UK+COM)/Happiness%20Index%20(UK+COM)/eBook_2019_BenifyScore_Digital_ENG%20(002).pdf)

References:

1. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers: 1911. – 77 p.
2. Emerson H. *The twelve principles of efficiency*. –The Engineering Magazine. New York: 1912. – 423 p.
3. Ford H., Crowther S. *My Life and Work*. Garden City, New York, USA: Garden City Publishing Company: 1922. – 289 p.
4. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. – Paris. – Dunod et Pinat. – 1916. – 174 p.
5. Mooney J. & Reiley A. *Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry*. New York: Harper & Brothers. – 1931. – 564 p.
6. Weber M. *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 20, 1904, S. 1–54.
7. Weber M. *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 21, 1905, S. 1–110.
8. Maslow A. H. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370–396.
9. Mayo E. *The Social Problems Of An Industrial Civilization*. Division of Research Graduate Scuoool of Business Administration. Harvard University. Boston. 1945. – 150 p.
10. Münsterberg G. *Psychotechnics, Psychology and Industrial Efficiency*, L., 1913.
11. Wiener N. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Hermann & Cie Editeurs, Paris, The Technology Press, Cambridge, Mass., John Wiley & Sons Inc., New York, 1948. – 231 p.
12. Forrester Jay W. *Principles of Systems*, (2nd ed.). Portland, OR: Productivity Press. 1968. – 391 p.
13. Guest D E. *Personnel and HRM: can you tell the difference?* Personnel Management, January, 1989. – pp. 48–51.
14. Lawler EE. *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work Kindle Edition*. Berrett-Koehler Publishers; 1st edition. – 2017. – 168 p.
15. Pfeffer J. *What Were They Thinking: Unconventional Wisdom About Management* (Harvard Business School Press, 2007. – 241 p.
16. Huk L.P. Standartni ta novi formy zainiatosti: dyversyfikatsiia mozhlyvostei v umovakh tsyfrovizatsii ta hlobalizatsii. *Biznes Inform*. 2021. № 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>
17. *The social enterprise in a world disrupted*. Deloitte's 2021 Global Human Capital Trends report. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
18. Bezrukova N., Huk L. etc. *Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy*. WSEAS Transactions on Environment and Development, vol. 18, pp. 120–129, 2022. Available at: <https://wseas.com/journals/ead/2022/a265115-695.pdf>
19. Employee Happiness Index 2019: *How to make employee benefits a strategic tool in the war for talent*. Benify Score. Available at: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2798830/English%20\(COM+UK\)/Content%20offers%20\(UK+COM\)/E-books%20\(UK+COM\)/Happiness%20Index%20\(UK+COM\)/eBook_2019_BenifyScore_Digital_ENG%20\(002\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2798830/English%20(COM+UK)/Content%20offers%20(UK+COM)/E-books%20(UK+COM)/Happiness%20Index%20(UK+COM)/eBook_2019_BenifyScore_Digital_ENG%20(002).pdf)