Горбачова І. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції
Поліського національного університету*

Horbachova Iryna

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor at Department of International Economic Studies
and European Integration
Polissya National University*

HR-СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Анотація. Нині трансформація HR-сектору неминуча, і вона вже розпочалася з причин загроз та викликів пандемії COVID-19. Фаховість менеджерів із підбору персоналу є вкрай важливою для реалізації загальної стратегії компанії, а правильна робота рекрутера сприяє залученню нових талантів, збереженню і примноженню інтелектуального потенціалу компанії. Статтю присвячено дослідженню сутності та прикладних аспектів формування систем управління персоналом компаній в умовах пандемії, що передбачає доцільність використання сучасних інструментів HR-технологій. Визначено зміст HR-менеджменту як відкритої системи, спрямованої на формування комплексу заходів щодо створення привабливої репутації компанії як роботодавця, інтегрованої в рамки взаємодії маркетингової та HR-моделей управління. Розкрито сучасні підходи до формування HR-стратегій, механізми застосування цифрових платформ та систем (Employee Value Proposition), у тому числі на стадії залучення персоналу, що дає змогу забезпечити бажаний тренд формування і розвитку компанії. Окреслено напрями формування комплексу цінностей HR-бренду компанії, що базуються на виділенні ключових типів цінностей (конкурентоспроможності, винагороди, розвитку і соціальні цінності).

Ключові слова: персонал, кадри, HR-менеджмент, трудові ресурси, компанія, пандемія, управління персоналом, HR-технології, організація, система.

Вступ та постановка проблеми. Управління персоналом – частина стратегії будь-якої організації. Міжнародні компанії мають низку особливостей у реалізації базових компонентів системи управління персоналом: підбору, адаптації, розвитку, оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Сьогодні пандемія COVID-19 істотно змінила життя суб'єктів міжнародного бізнесу: весь корпоративний світ увійшов у цифрову реальність із новими поведінковими моделями споживачів. Відтепер швидкість прийняття рішень стала актуальною бізнес-валютою, тому підприємствам і корпораціям доводиться модернізувати HR-стратегії. Актуальним сьогодні є дослідження середовища, в якому керівники кадрових служб і топ-менеджери компаній працюють у даний час і які рішення їм доводиться приймати, щоб зберегти своїх співробітників, залучити нових фахівців, не втратити клієнтів і забезпечити успішність свого бізнесу, особливо в умовах зростання кількості міжнародних компаній та загроз пандемії COVID-19.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій із менеджменту показав, що питання ефективності діяльності персоналу, такі як підбір, розстановка, перепідготовка кадрів, навчання, підготовка керівників, мотивація до праці, а також аналіз трудових процесів, є предметом наукових досліджень. Проблеми ефективності системи управління персоналом розглядаються в роботах зарубіжних та вітчизняних економістів: І. Ансоффа, П. Друкера, С. Менсфілда, М. Портера, Б. Санто, Р. Уотермена, Л. Бізо, Є. Барань, В. Доцій, І. Ібрагімова, О. Кузьмін, І. Макарова, А. Стець, Т. Федорів, Г. Щекін. Нині пандемія COVID-19 прискорила процеси технологічного розвитку HR менеджменту, проте в науковій літературі бракує досліджень у напрямі формування стратегій управління персоналом із позицій сучасних викликів та загроз.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-прикладних засад специфіки формування HR-стратегій та технологій управління компанією з позицій викликів COVID-19.

Для досягнення означеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність категорії «HR-менеджмент»;
- проаналізувати тенденції кадрової політики міжнародних компаній 2020–2021 рр., урахувавши процеси впливу пандемії COVID-19;
- окреслити основні типи кадрових стратегій міжнародних компаній;
- дослідити процеси та методики адаптації HR-процесів компаній до умов пандемії COVID-19;
- обґрунтувати ефективність використання сучасних технологій HR-менеджменту.

Результати дослідження. Для міжнародних компаній вибір стратегій ведення бізнесу та управління компанією є особливо важливим напрямом діяльності в силу конкурентної боротьби як із національними компаніями на внутрішньому ринку, так і на світовому ринку з іншими міжнародними бізнес-структурами. Категорію HR-менеджменту компанії автор розуміє як сферу діяльності, основними завданнями якої є забезпечення головної компанії, філіалів, дочірніх підрозділів персоналом необхідної кількості, якості, а також його розстановка та стимулювання праці. При цьому базовими елементами будь-якої системи HR-менеджменту є розроблення кадрової стратегії, підбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація персоналу. Слід підкреслити, що HR-менеджмент – це система стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю міжнародних колективів: культурною та психологічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо.

За критерієм приналежності до країни персонал міжнародних компаній поділяють на дві групи:

1) «місцеві кадри», тобто персонал проживає в країні, де розміщена міжнародна компанія;

2) експати, або експатріанти (від лат. *ex patria* – «за межами рідної країни», персонал компанії, який працює за кордоном; іноземний фахівець) [1].

Слід зазначити, що до групи експатів відносяться фахівці, які перемістилися за власним бажанням в іншу країну для виконання тимчасової роботи або для виконання певного проєкту (1–5 років). Низка вчених виділяє три підкатегорії у цій групі: власне експатріанти (персонал, який є громадянином країни, в якій розміщена материнська компанія, переміщений в іншу країну); інпатріанти (кадри, переведені з іншої країни в місце розміщення материнської компанії); робоча сила «третьох країн» (фахівці, які тимчасово наймані міжнародною компанією для роботи в країні, яка географічно є близькою і за культурою подібна до їхньої батьківщини (один культурно-географічний регіон, наприклад польський громадянин у французькій компанії в Австрії) [1].

Ураховуючи неоднорідність наукових поглядів на процеси впливу пандемії COVID-19 на сферу HR-менеджменту, проаналізуємо тенденції кадрової політики міжнародних компаній 2020–2021 рр. В умовах системної адаптації до управління персоналом міжнародні компанії використовували різні підходи до розроблення HR-стратегій. Виділимо основні типи кадрових стратегій міжнародних компаній, які вибудовувалися під впливом пандемії COVID-19:

- домінуюча стратегія HR-менеджменту (переїзду та імплементація стилю управління материнської або головної компанії в зарубіжні філії, підрозділи);
- стратегія адаптації HR-менеджменту (приспособлення до місцевих умов);
- стратегія нейтрального стилю керівництва (впроваджувалася в країнах із незначними культурними відмінностями);
- глобальна стратегія HR-менеджменту (поєднання різних стилів управління персоналом);
- комбінована стратегія HR-менеджменту (взаємодія сукупності компонентів нейтральної та глобальної стратегій);
- експортна стратегія HR-менеджменту (трансфер найкращих практик HR, які пройшли ефективну апробацію в материнській компанії);
- інтеграційна стратегія HR-менеджменту (трансфер найкращих практик HR незалежно від місця їх розроблення) [2].

Стратегія розвитку міжнародної компанії (її тип) визначає стратегію управління персоналом цієї компанії. Установлено, що за період пандемії міжнародні компанії найчастіше стали використовувати адаптивні кадрові стратегії, особливо для зарубіжних підрозділів і філій. Формуючи власну HR-стратегію, саме глобальні компанії реалізують інтегративну і (або) експортну кадрові стратегії (часто останні комбінуються) [2].

В умовах обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією та її наслідками, міжнародні бізнес-структури зорієнтували пріоритети у HR-сфері до таких підходів:

1. Патерналістський (його можна назвати також «материнським»):

- пріоритетне використання HR-політик і практик материнської компанії;
- призначення на ключові управлінські посади співробітників із материнської компанії (особливо на етапі запуску);

– прийняття ключових рішень (у тому числі й кадрових) у материнській компанії [3].

Найхарактернішим аспектом даного підходу є те, що розроблені в материнській компанії політики і практики HR «спускаються вниз» – у дочірні, де стають законом, гласно і негласно приймаються всіма підрозділами. При цьому слід зазначити, що представники материнської компанії є «провідниками» її корпоративної культури, тому впроваджують свої стандарти, адаптуючи бізнес-процеси відповідно до місцевої специфіки.

2. Незалежний:

- кожна міжнародна бізнес-структура в регіоні управляється на «місцевому рівні»;
- на ключові позиції можуть призначатися співробітники, рекрутовані на місцевому ринку праці;
- HR-політики і практики розробляються самостійно, корпоративні стандарти застосовуються як рекомендації, а не жорсткий закон [3].

За незалежного підходу кожна міжнародна компанія в регіоні розглядається як «державна одиниця». У цьому є свої плюси і мінуси. Якщо ринок у регіоні досить обмежений (кваліфікованих фахівців недостатньо), то під час пошуку кандидатів на ключові позиції можуть виникнути проблеми. Водночас демонстрація довіри до локальних кандидатів сприятливо позначається на іміджі компанії в очах місцевої громади – вона сприймається як легітимний гравець на ринку, асоціюється з розвитком економіки даного регіону.

3. Глобальний (або геоцентричний):

- Розроблення й впровадження інтегрованої HR-стратегії на глобальному рівні;
- створення і розвиток груп менеджерів і фахівців із різних країн;
- розвиток універсальних компетенцій співробітників [3].

Безперечним є факт, що в умовах загроз пандемії, в епоху об'єднань, злиття й інтеграції все більше міжнародних компаній дотримуються саме геоцентричного підходу до розроблення та впровадження HR-стратегії.

Досвід різних міжнародних компаній аргументовано доводить необхідність формування раціонального підходу до проведення перетворень у сфері управління персоналом. Наприклад, в умовах сьогодення змін для реалізації великих проєктів у різних країнах спеціально створюються кулі «мобільного» персоналу – «міжнародників» (або експатів). У рамках реалізації різних міжнародних проєктів і програм об'єднуються люди різних культур, бізнесів, країн тощо, впроваджуючи при цьому різні корпоративні стандарти й політики, реалізуючи різні HR-стратегії. Слід зазначити, що даний підхід має позитивні й негативні боки. Завдяки «міжнародникам» компанія накопичує досвід управління зарубіжними проєктами та нарощує власні компетенції. З іншого боку, доводиться постійно займатися адаптацією і «культурною інтеграцією» мобільного персоналу. Окрім того, якщо цих фахівців стає занадто багато, компанія втрачає довіру у місцевих співробітників.

Безумовно, у «чистому» вигляді жодна з HR-стратегій не зустрічається, у кожній конкретній компанії ми бачимо складне переплетіння особливостей, характерних для різних підходів.

На перший погляд і в локальних, і в міжнародних компаніях ейчар виконує однакові функції: підбір і розстановка співробітників; навчання і розвиток; мотивація (компенсації і пільги); оцінка персоналу; управління соціальними відносинами. Однак усвідомлення компаніями ризиків та наслідків пандемії COVID-19 призводить до

особливого відношення щодо виконання функції забезпечення мобільності персоналу. Виходячи з окресленого, виникає низка проблем, пов'язаних із мобільністю: планування переміщень (пошук балансу між витратами і користю для компанії); адаптація в новому середовищі і «культурна» інтеграція співробітників/команд; управління пулом експатів тощо. Зазначимо, що процеси адаптації міжнародних компаній до умов пандемії COVID-19 змінили методики реалізації HR-процесів. Розглянемо їх більш детально.

Відстеження тенденцій розвитку системи управління персоналом міжнародних компаній показує, що сьогодні завдяки наростанню великої кількості сайтів-агрегаторів межі між фрілансерами, аутсорсерами і аутстаферами поступово стираються. Наприклад, Procter & Gamble віддає позаштатним фахівцям розроблення і реалізацію інтерактивних компаній для своїх брендів [4]. З іншого боку, роботодавці почали усвідомлювати, що позаштатні співробітники – це не низькокваліфікований персонал, який виконує послуги протягом короткого періоду часу, а цінний актив компанії, оскільки такі фахівці можуть підвищити ефективність бізнесу і привнести нові ідеї. Таким чином, у 2020 р. зростання нестандартної зайнятості підтверджує інтерес до неї роботодавців і достатню продуктивність таких співробітників для організації. Інший приклад: понад 80% [4] італійців за рекомендацією своїх роботодавців перейшли на домашній режим роботи через поширення у світі коронавірусної інфекції і мимоволі виявилися на порозі експерименту: той, хто зможе адаптуватися до нової моделі роботи, навряд чи захоче повернутися назад; якщо порахувати навіть один показник – оренду, то все стає економічно очевидно. Окрім того, як виявилось, віддалений формат співпраці сприяє не зниженню комунікації між співробітниками, а її апгрейду, зокрема:

1. Нарادي проходять у форматі відеозв'язку, тоном пристойності стає smalltalk: питання про те, як справи і як пройшли вихідні, дають змогу налаштуватися на спілкування і подолати відчуття соціальної замкнутості. Наведемо як приклад історію Кевіна Снідера, керуючого партнера McKinsey & Company [4]: «Коли почалася криза, я став розсилати всім купу листів із величезною кількістю інформації. Але в той день, коли моїй мамі виповнилося 80 років, я додав в переписку її фото з тортом. У відповідь люди стали слати свої знімки, і в підсумку ми ще більше згуртувалися».

2. Ставиться акцент на культурі зворотного зв'язку і подяки. За дистанційної роботи багато співробітників спілкуються письмово, тому побажання і вимоги до роботи структуруються.

Таким чином, конкретне місце виконання роботи стає вторинним, головне – її ефективність і оцінка, тому нестандартна зайнятість найближчим часом цілком може стати рутинною.

Прослідковується тенденція, що співробітники старшого віку не поспішають залишати професію, тому в міжнародних компаніях працюють представники п'яти різних поколінь: «тихе покоління» (75–95 років), «бебі-бумери» (55–75 років), «покоління X» (35–55 років), «покоління Y, або мілленіали» (23–35 років) і «покоління Z» (15–23 роки) [5]. Одна з причин такого розмаїття в колективі криється у зміні самого підходу до кадрових цінностей. Зараз роботодавцям часто важливий не тільки вік і досвід, а й молодий, сміливий погляд. Саме діалог різних поколінь нерідко дає змогу знайти оптимальні рішення і допомагає компаніям досягати успіху. Виходячи з вище наведеного, можемо виділити низку пріоритетів:

1. У різних думках немає нічого поганого, тому що інше сприйняття дійсності формує поле для дискусій, а отже, і для пошуку рішень. Якщо співробітник пропонує нестандартне рішення робочого завдання, то яка різниця скільки йому років.

2. Пірамідальні структури змінюються мережевими, тому стає важливим, скільки зв'язків є у компанії по горизонталі. Чим більше в організації людей із різним досвідом і поглядом на те, що відбувається, тим компанія стійкіша на ринку праці.

Таким чином, перспективні міжнародні бізнес-структури змінюють свій підхід і пропонують різні варіанти розвитку всередині компанії людям, а не представникам того чи іншого покоління.

Ураховуючи характер останніх змін, спричинених пандемією COVID-19, до явних трендів HR-сфери слід віднести таке: залишитися затребуваним співробітником під час пандемії можливо тільки за умови, що людина готова постійно навчатися: трансформація бізнес-процесів тягне за собою нові вимоги.

При цьому позитивним моментом є те, що вдосконалити компетентності, вміння, навички сьогодні стало простіше і доступніше: не потрібно вчитися роками або брати кредити на оплату навчання, досить натиснути кілька клавiш і опинитися у віртуальній аудиторії. І якщо представникам покоління Y і Z це пояснювати не потрібно – для них онлайн-курси і тематичні марафони будуть рідною стихією, – то старшим співробітникам ще не так легко у цьому зорієнтуватися. В американському звіті Data for Progress [6], підготовленому на основі опитування 2 644 жителів США, сказано, що 52% респондентів у віці до 45 років утратили роботу в період пандемії, тоді як серед людей старше 45 років тільки 26% виявилися в їх числі. Цей результат можна пояснити так: люди старшого віку оцінюють своє становище на ринку праці критично й адекватно, розуміючи, що їм необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію і пропонувати керівнику ефективні рішення, тому вони постійно намагаються професійно зростати. Молодше покоління, навпаки, себе переоцінює, тому кадрові рішення виносяться не на їхню користь.

Серед трендів HR-сфери в умовах пандемії актуальним є орієнтація на EVP (Employee Value Proposition) технології (рис. 1).

Рис. 1. Технологія EVP

EVP – це пропозиція співробітнику від конкретного роботодавця, яку можна порівняти з психологічним контрактом: у ньому для фахівця чітко сформульовано ключові переваги, які компанія пропонує в обмін на знання, зусилля і час працівника. Як приклад наведемо відеоролик [7] британської аудиторсько-консалтингової компанії

Ernst & Young, в якому ключова ідея – це соціальна відповідальність компанії, вдосконалення світу за допомогою її фахівців. Чому технологія EVP – це важливо? Як відомо, класика маркетингу Employee Value Proposition – це 4P, HR привніс п'яту літеру P – нею стали люди (people). Здається, що думка прозаїчна: у компанії може бути найкращий товар або послуга, приваблива ціна, зручна логістика, але покупець не звернеться в компанію, якщо він бачить байдужість в очах людей, інертність, механістичне виконання своїх обов'язків тощо. Тобто важливо, якщо співробітник буде розуміти значущість своєї роботи, відчувати причетність до корисної справи та приналежності до компанії. Окрім того, на думку автора, навіть після завершення робочого дня кожен співробітник має продовжувати нести цінності та ідеологію компанії.

Сила соціально відповідального бізнесу полягає в емпатії того, що відбувається у світі. Багато компаній взяли участь у виготовленні та постачанні предметів, необхідних для захисту здоров'я людей. Так, група компаній O3 [7], що спеціалізується на виробництві антикорозійних і вогнетривких покриттів, запустила проєкт із виробництва дезінфікуючих засобів. Інший приклад: компанія Apple [7] почала виробляти медичні маски iShield, що складаються з прозорого пластика і ремня, які передаються в лікарні для захисту медичного персоналу, що лікує хворих на COVID-19. Подібні соціальні проєкти формують сприятливий імідж компанії, в якій хочеться працювати.

Ще одним HR-трендом 2020–2021 рр. є організація цифрових робочих місць. Під впливом процесів пандемії COVID-19 майбутнє HR-сфери перевершило всі очікування: автоматизація процесів, технологій, машинне навчання, аналітика великих даних стали частиною бізнес-життя і трансформували її простір; за допомогою інструментів спільної роботи, відеоконференцій та різних онлайн-платформ співробітники можуть ефективно працювати як в офісі, так і поза ним. Для фахівців цифрове робоче місце – це не тільки зручна платформа для поточної роботи, а й інструмент для систематизації великої кількості даних. Від швидкості і якості їх інтерпретації залежить успіх проєкту. Отже, змінилося робоче місце – підвищилися вимоги до технологічних знань співробітників, і з'явилася потреба в їх безперервному навчанні.

Наведемо приклад: світовий лідер на ринку корпоративних додатків SAP [8] і міжнародна компанія-рітейлер «Леруа Мерлен» запустили проєкт HR-трансформації на базі SAP SuccessFactors. Його суть полягає у впровадженні платформи, на базі якої відбуваються автоматизовані процеси навчання, розвитку та оцінки 34 тис співробітників у 103 магазинах мережі. Дане рішення є й у мобільному

додатку, тому фахівці можуть проходити курси і тренінги в будь-який зручний час. Цей приклад доводить, що союз людини і нових технологій може допомогти корпораціям створити справжню суперкоманду. Така співпраця не тільки формує нові цінності та мотиватори, а й дає змогу приділяти більше часу творчій діяльності на противагу рутинним завданням.

Таким чином, під час формування HR-стратегій в умовах викликів COVID-19 міжнародні компанії орієнтуються на інноваційні підходи у цій сфері. Очевидним є те, що сьогодні вже недостатньо створити сайт компанії і мобільні додатки, вести соціальні мережі та стежити за технологічними новинками. Успіх бізнесу криється у повному перетворенні організаційної структури, залученні споживачів і задоволенні їхніх потреб для отримання ринкової переваги.

Висновки. В умовах загроз пандемії COVID-19 міжнародні компанії стали активно застосовувати сучасні технології HR-менеджменту:

- підбір персоналу є найкращим ринком для штучного інтелекту у сфері управління персоналом. Нині доступні системи пошуку, оцінки та відбору персоналу, співбесід й управління досвідом на основі цифрових технологій. Команди рекрутерів (як і інші HR) повинні бути інтеграторами цих процесів, але на цьому етапі жодна автоматизована платформа не здатна все це здійснити поодиночі;

- технології навчання розвинулися, і тепер можна навчатися «у процесі роботи». Системи управління навчанням не зникли, але вони, безумовно, відходять на задній план. Сьогодні платформи для обміну досвідом – бурхливий ринок, який доповнюється спільним навчанням, створенням відеоматеріалів, рекомендаціями щодо контенту на основі штучного інтелекту, механізмами попередньої і самостійної оцінки навичок, а також різними методиками мікронавчання;

- інструменти залучення персоналу розвиваються: серед інноваційних методів підбору персоналу виділяють рекрутингові технології, зокрема скринінг, хедхантинг, аутстафінг тощо. Усі інструменти для опитування співробітників і зворотного зв'язку швидко перетворюються на «платформи дій», системи збору інформації та вироблення практичних рекомендацій для керівництва. Нині компанії перейшли від платформ психологічних тестів до розширеної корпоративної інфраструктури для уловлювання думок, зворотного зв'язку і різноманітних опитувань;

- компанії змінюють свій підхід до формування HR-стратегій у напрямі пошуку балансу між бізнес-вигодою і мотивацією персоналу. У міжнародних бізнес-структурах активно впроваджуються альтернативні форми зайнятості, бізнес стає соціально відповідальним.

Список використаних джерел:

1. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення: 25.03.2021).
2. Приятельчук О.А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту фірми. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization* : international Scientific Conference. January 29, 2020. Klaipeda, 2020. P. 182–187.
3. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-global-ceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> (дата звернення: 26.03.2021).
4. Why People Lose Motivation – and What Managers Can Do to Help. URL: <https://hbr.org/2020/02/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> (дата звернення: 25.03.2021).
5. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи. Інститут муніципального менеджменту і бізнесу. URL: <http://mirznani.com/a/268166/funktsiya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi> (дата звернення: 26.03.2021).
6. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 29.03.2021).
7. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в Інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-breeding-iak-upravliati-repytacieiu-kompanii-v-interneti> (дата звернення: 29.03.2021).

8. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види. SUNVERY. 2021. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy> (дата звернення: 30.03.2021).

References:

1. Maibutnie rynku pratsi. Protyborstvo tendentsii, yaki budut formuvaty roboche seredovyshe v 2030 rotsi [The future of the labor market. Confronting the trends that will shape the work environment in 2030]. PwC. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (accessed 25 March 2021).
2. Pryaitelchuk O.A. (2020) Mistse liudskoho resursu v suchasni kontseptsii menedzhmentu firmy [Place of human resource in the modern concept of management of the firm]. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: International Scientific Conference*. January 29, 2020. Klaipeda, 2020. Pp. 182–187.
3. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey. PwC. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-sur-vey/2013/pdf/pwc-global-ceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> (accessed 26 March 2021).
4. Why People Lose Motivation and What Managers Can Do to Help. PwC. Available at: <https://hbr.org/2020/02/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> (accessed 25 March 2021).
5. “Function of motivation of labor activity, its components, theory, ways Institute of Municipal Management and Business”, Funktsiia motyvatsii trudovoi dial'nosti, ii komponenty, teorii, shliakhy Instytut Munitsypal'noho Menedzhmentu i Biznesu. PwC. Available at: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsiya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi> (accessed 26 March 2021).
6. Salliven D. “Strategic role of HR service, understanding of the role of human resources management in the context of the model “Five levels of the contribution of HR””, Stratehichna rol' HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liudskymu resursamy v konteksti modeli «Piat' rivniv vkladu HR». PwC. Available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html> (accessed 29 March 2021).
7. Liutyj, S. (2020), “HR-branding - how to manage the company's reputation on the Internet”. PwC. Available at: <https://blogchain.com.ua/hr-branding-iak-ypravliati-reputaciieu-kompanii-v-interneti> (accessed 29 March 2021).
8. Makh, T. (2021), “Employer's brand: what it is, why, what are the types”, SUNVERY. PwC. Available at: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy> (accessed 30 March 2021).

HR-СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. Сейчас трансформация HR-сектора неизбежна, и она уже началась из-за причин угроз и вызовов пандемии COVID-19. Профессионализм менеджеров по подбору персонала крайне важен для реализации общей стратегии компании, а правильная работа рекрутера способствует привлечению новых талантов, сохранению и приумножению интеллектуального потенциала компании. Статья посвящена исследованию сущности и прикладных аспектов формирования систем управления персоналом компаний в условиях пандемии, которая предусматривает целесообразность использования современных инструментов HR-технологий. Определено содержание HR-менеджмента как открытой системы, направленной на формирование комплекса мероприятий для создания привлекательной репутации компании как работодателя, интегрированного в рамки взаимодействия маркетинговой и HR-моделей управления. Раскрыты современные подходы к формированию HR-стратегий, механизмы применения цифровых платформ и систем (Employee Value Proposition), в том числе на стадии привлечения персонала, что позволяет обеспечить желаемый тренд формирования и развития компании. Определены направления формирования комплекса ценностей HR-бренда компании, основанные на выделении ключевых типов ценностей (конкурентоспособности, вознаграждения, развития и социальные ценности).

Ключевые слова: персонал, кадры, HR-менеджмент, трудовые ресурсы, компания, пандемия, управление персоналом, HR-технологии, организация, система.

HR-STRATEGIES AND TECHNOLOGIES OF COMPANY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

Summary. In 2020, one of the main factors influencing international business processes was the spread of the COVID-19 pandemic. In response to the COVID-19 pandemic, there have been significant changes in the activities of many countries and companies around the world. The development of personnel management technologies is characterized by modern ones trends, among which can be distinguished such as technological progress; mobility and other features of the new generation; new guidelines in communications and group work staff. Certain trends are intertwined. Technological progress in first of all it changes people, their habits, mobility in communications. In addition, the structure of the organization, its information environment changes. Emphasis in management staff focus on such human qualities as emotional intelligence, creativity, emotionality. Clear balancing of different activities of the company, reduction of routine operations and their executors, increase of a share of creative work, giving more weight to creative staff – trends in the organization of the future. Management technologies are changing under the influence of the COVID-19 pandemic and have their own characteristics. According to the mission of the organization and the individual, from development strategy to specific operational plans. The organization of relations with the employer also suffers changes both in the formal plane (today employees have several employers; work as freelancers, contractors, etc.). In addition, technology is changing interaction and organization of group work. The development of the management system of an international company involves the formation of a strategy for the development of the organization, HR-strategies that contain the values of the organization as a producer of goods and services and as an employer; enables the development of corporate culture and positioning of each employee in relation to the development of the organization. This approach allows us to consider modern technologies of personnel management in accordance with the main sub-functions. Among them: strategic workforce planning; search, selection of personnel; staff training and development; personnel efficiency management; staff motivation through recognition and rewards; career development of staff, motivation for leadership.

Key words: staff, personnel, HR management, labor resources, company, pandemic, personnel management, HR technologies, organization, system.