

8. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
9. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.

**Євась Т.В.**, старший викладач  
кафедри бізнесу і права,  
Вінницький інститут Університету «Україна»  
**Жукова О.А.**, старший викладач  
кафедри бізнесу і права,  
Вінницький інститут Університету «Україна»  
**Олійник М.А.**, здобувач 4-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»  
Вінницький інститут Університету «Україна»

### СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

#### MODERN ASPECTS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

**Анотація.** У статті розглянуто сутність управління персоналом в умовах пандемії. Визначено особливості управління персоналом в умовах кризи. Досліджено основні етапи антикризового управління персоналом. Запропоновано напрями управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19.

**Ключові слова:** персонал, кадри, управління персоналом, антикризове управління персоналом, система управління персоналом.

**Abstract.** The article considers the essence of personnel management in a pandemic. Peculiarities of personnel management in the conditions of crisis are determined. The main stages of anti-crisis personnel management are studied. The directions of personnel management of the enterprise in the conditions of pandemic COVID-19 are offered.

**Key words:** personnel, personnel management, anti-crisis personnel management, personnel management system.

*Постановка проблеми.* Існуючі умови господарювання, що характеризуються зміною зовнішніх та внутрішніх виробничих умов, нестабільністю економічного та соціального розвитку суспільства, у 2020 році доповнились новим чинником – пандемією COVID-19, яка вплинула на всі сфери життєдіяльності суспільства та висунула нові вимоги до управління персоналом.

Персонал – це основа будь-якого підприємства і без нього неможливе його функціонування, тому вивчення проблем, особливостей, підходів та методів ефективного управління персоналом в кризових умовах залишається актуальним та обумовлене

об'єктивними змінами, що визначають сьогодні виробничо-господарську діяльність та активну роль персоналу в управлінні підприємством [5, с. 120-122].

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретичні та практичні аспекти організації системи управління персоналом на підприємстві та заходи антикризового кадрового менеджменту висвітлювались у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Меньшикової М.О., Семенченко Н.В., Янковської Л.А. та інших.

Незважаючи на достатню кількість публікацій з питань антикризового кадрового управління, практика показала, що значна кількість вітчизняних підприємств виявились неготовими ефективно протистояти сучасним викликам. Тому, питання вдосконалення управління персоналом, пошук нових та оновлення існуючих антикризових інструментів менеджменту персоналу потребують подальшого дослідження.

*Формулювання цілей статті.* Метою статті є розкриття сутності управління персоналом підприємства; розгляд особливостей управління персоналом в умовах пандемії; дослідження основних етапів та напрямів антикризового управління персоналом в сучасних кризових умовах господарювання.

*Виклад основного матеріалу.* Значущість та цінність працівників як основи формування та функціонування підприємства зумовили виникнення системи управління персоналом, що є однією з найважливіших сфер його діяльності, від якої залежить ефективність господарювання підприємства [2, с. 82].

Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [4, с. 87-88].

Управління персоналом повинно не тільки базуватися на загальних принципах та функціях менеджменту, традиційних підходах до управління, але й враховувати основні закони управлінської діяльності (закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження і закон компенсації), дія яких посилюється у кризовому стані господарювання [3, с. 32-33].

Під час пандемії COVID-19 питання управління персоналом набуває особливої актуальності, адже карантинні обмеження та вимушений дистанційний режим роботи вимагає від керівників та трудових колективів підприємств пристосовуватись до нових умов діяльності. Отже, виникла потреба перегляду чинної системи управління персоналом як складової загальної системи менеджменту підприємства, розробки ефективних технологій виходу з кризи, обумовленої пандемією COVID-19, запровадження іноземного досвіду, застосування сучасних форм, методів та процедур, що будуть спрямовані на створення успішного вихід з кризового стану та збереження кадрів – одного з найголовніших ресурсів підприємства.

Зокрема, у 2020 році Бюро Міжнародної організації праці із діяльності роботодавців (МОП АСТ/ЕМР) розробило «Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19», що підкріплений новими змінами на законодавчому рівні. Це було зроблено з метою допомоги роботодавцям, працівникам та організаціям роботодавців адаптуватись до нестабільності, управляти робочими місцями, вести бізнес, захищати працівників, пристосовуватись до ключових аспектів зайнятості та безпеки [6].

Управління персоналом підприємства в умовах кризи, до яких можна віднести й пандемію COVID-19, здійснюється відповідно до основних функцій менеджменту за такими етапами:

1. Етап планування – здійснюється формування візій бажаного стану підприємства – подолання кризових явищ та стабілізація позиції у кризовому середовищі. Відтак перегляду мають піддаватись стратегічні плани, котрі з посиленням кризових тенденцій повинні включати стратегічні зміни в структурі персоналу, організаційні культури, системах мотивації і стимулювання праці й інших аспектах управління персоналом.

2. Організаційний етап – у разі, коли планування було здійснено методологічно вірно – з урахуванням пріоритетності людського фактору, засадничих принципів управління людськими ресурсам, головними труднощами, котрі можуть виникнути на етапі організування стають непередбачені процеси і явища, джерелом яких є кризова хаотизація середовища функціонування підприємства.

3. Етап мотивування – з урахуванням складності проведення організаційних змін в час економічної кризи, зокрема спротиву змінам, демотивації персоналу тощо на етапі мотивування доцільно сконцентрувати зусилля довкола тих проблем, котрі найбільше турбують персонал.

4. Етап контролю – об'єднує попередні етапи в єдине ціле й забезпечує належний і достатній рівень якості антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін [7, с. 11-12].

Дослідження наукової літератури з проблем антикризового менеджменту дозволило визначити основні етапи антикризового управління персоналом, які доцільно реалізовувати в умовах пандемії:

I етап «Шок» – передбачає сприйняття та розуміння ситуації, що склалась; забезпечення безперервності бізнесу та захист працівників від наслідків кризи;

II етап «Очікування» – обумовлює необхідність запровадження нової антикризової стратегії управління персоналом та діяльністю під час COVID-19;

III етап «Відновлення» – передбачає відновлення всіх основних бізнес-процесів на основі антикризової стратегії управління персоналом; оцінювання нанесеного збитку від кризи.

При цьому на кожному етапі необхідне оперативне реагування системи управління персоналом на зміни у діяльності підприємства під час пандемії COVID-19, а саме:

- перегляд діючої стратегії кадрової політики в організації та внесення змін до неї;
- забезпечення належних, безпечних умов праці персоналу та усунення ризиків захворювання;
- розширення чи запровадження можливостей дистанційної роботи, забезпечення їх усіма необхідними інструментами й обладнаннями;
- налагодження нових процесів контролю та взаємодії із персоналом, що працюють надомно;
- відкрите обговорення з персоналом плану дій в умовах кризи, що дозволить зменшити рівень невизначеності чи стресу та вмотивувати до прийняття спільних правильних управлінських рішень;
- залучення персоналу до експериментів та пошуку нових перспектив на робочому місці, заохочення до обміну знаннями й досвідом [1].

Таким чином, основними напрямками управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19 повинно стати:

1) створення умов для ефективної дистанційної роботи: забезпечення, у разі необхідності, працівників, які переведені на дистанційну зайнятість необхідними обладнанням, інструментами, програмно-технічними засобами та засобами захисту непублічної інформації для ефективної роботи. Але, якщо робітники зі згоди керівництва використовують своє чи орендоване обладнання, тоді, у такому випадку, підприємство повинне виплатити компенсацію чи покрити витрати, пов'язані із даними інструментами.

2) збереження кадрового ядра підприємства: не за рахунок скорочення робочих місць, а, в першу чергу, за рахунок скорочення рівнів управління; продовження розвитку персоналу;

3) адаптація працівників до зміни формату роботи: проведення послідовної інформаційної роботи адміністрації підприємства з працівниками та чітке моделювання поведінки по мірі розвитку подій та зміни умов діяльності через пандемію. У стані кризи, коли навколо невизначеність, саме в адміністрації компанії працівники бачать підтримку й впевненість у майбутньому, адже паніка, стрес й емоції будуть сприяти до неефективності трудового процесу та розвитку конфліктних ситуацій.

4) налаштування системи мотивації під нові умови: з метою посилення зацікавленості працівників підприємства щодо підвищення ефективності виробництва та якості робіт варто застосовувати системи матеріального заохочення в межах фінансових можливостей підприємства, а також нематеріальне заохочення, наприклад:

- створити гнучкий графік роботи з умовою, що план та норма виконаних завдань не повинен зменшитись;
- розробити систему винагород вільним часом, що дозволить співробітникам більше часу витратити на власні потреби;

5) інформаційно-нормативна підтримка антикризових заходів: є необхідною для забезпечення безперешкодного та постійного потоку інформації для усіх працівників та запобігання плутанині, чуткам чи дезінформації, роботодавці повинні регулярно повідомляти актуальну інформацію своїм працівникам, за можливістю, через спеціально призначеного члена колективу чи координатора; надавати повідомлення та консультувати про процедури й нові правила функціонування підприємства, у тому числі про організацію дистанційної роботи, організацію гнучкого режиму праці, про невихід на роботу, лікарняні, відпустки, скорочення тощо

6) забезпечення захищеності персоналу: дотримання керівниками основних та додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби відповідно до чинного законодавства України.

*Висновки.* Отже, сучасна система управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії антикризового менеджменту підприємства для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що перебуває у складних виробничо-господарських та соціально-економічних умовах функціонування через пандемію COVID-19.

Практика сьогодні свідчить, що в умовах скорочення ділової активності через пандемію COVID-19, керівники найчастіше розглядають лише один антикризовий захід – вивільнення персоналу, але він не завжди дієвий. При цьому варто взяти до уваги, що ефективна кадрова політика у кризі забезпечується: скороченням рівнів управління, а не

робочими місцями; навчанням працівників – лідерів; оптимізацією кадрової структури у відповідності до ситуації; гнучкістю прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління; продовженням набору персоналом та підтримкою його кар'єрного зростання.

#### Список використаних джерел

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 582 с.
2. Євась Т.В. Управління персоналом на основі взаємодії та впливу на працівників *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 року)*. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. С. 82-85.
3. Євась Т.В., Вишнеvsька А.Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. Випуск №1(17). С. 31-55. URL: [https://pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2021.pdf#page=31](https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2021.pdf#page=31).
4. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. URL: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>.
5. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск №4(16). С. 121-124. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/963/1/25.pdf>.
6. Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_745603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf).
7. Янковська Л.А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9-13.
8. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.