

УДК 005.3(075.8)

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В НЕТИПОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

І. Є. Палига¹, Є. М. Палига²

¹ТзОВ Клініка репродукції людини «Альтернатива»,
вул. Героїв УПА, 73, Львів, 79079, Україна

²Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79008, Україна

Зосереджено увагу на умовах провадження підприємницької діяльності в теперішніх умовах господарювання. Виділено типові та нетипові умови провадження бізнесу. Охарактеризовано нетипові умови господарювання та основні причини їх виникнення. Вказано на необхідність враховування в менеджменті персоналу нетипових змін у бізнес-середовищі. Зазначено основні відмінності у внутрішніх та зовнішніх особливостях керівництва персоналом у нетипових умовах господарювання вітчизняних підприємницьких організаційних структур. Підкреслено доцільність застосування системного комплексного підходу в дослідженні нинішніх особливостей менеджменту персоналу. Охарактеризовано особливості керівництва персоналом у розрізі його функцій та методів. Показано основні зміни в менеджменті персоналу, зумовлені нинішніми нетиповими умовами господарювання на прикладі ТзОВ Клініка репродукції людини «Альтернатива». Акцентовано на обов'язковому дотриманні персоналом усіх нормативно-правових актів. Зроблено висновки і надано рекомендації.

Ключові слова: менеджмент, керівництво, персонал, функції, методи, рішення, нетипові умови господарювання, підприємницька діяльність.

Постановка проблеми. Середовище, в якому нині діють вітчизняні підприємницькі організаційні структури, має непрості умови, оскільки є інформаційно насиченим, конкуренто напруженим і найголовніше — мінливим. Це, зокрема, підтвердилося під час пандемії Covid-19. За таких умов керівники цих структур змушені застосовувати абсолютно інший арсенал методів щодо керівництва персоналом для того, аби забезпечити його ефективність. Це стало нагальною потребою на сучасному етапі функціонування підприємств, організацій та установ усіх форм власності.

Складні умови господарювання породили глибоку економічну кризу, під час якої керівництво зазвичай мало б приділяти першочергову увагу фінансовим питанням, однак на перший план вийшли проблеми, що стосуються людського фактора. Це доводить, що людина, працівник є найціннішим капіталом усього механізму

підприємництва. Завдання менеджменту персоналу за таких нетипових нинішніх умов функціонування організаційних структур полягає у наданні пріоритетів заходам, які дають змогу захистити їх персонал від скорочень, затримок виплат і знижень заробітних плат, міграції, створити стійкий морально-психологічний клімат у трудових колективах тощо. Ці та інші заходи аналогічного спрямування можна зарахувати до унікальних в обставинах пандемії та частоті зміни нормативно-правових актів, які є нестандартними подіями, що безпосередньо впливають на базову поведінку людей та їх потреби, особливо — потребу в безпеці та інших видах захищеності персоналу, що стало для вітчизняного бізнесу своєрідним викликом, який показав, що «старі» способи керівництва персоналом «не працюють», а нових немає. У зв'язку із цим і виникла нагальна потреба в розробленні абсолютно нових (інколи й нестандартних, нетипових) підходів у менеджменті персоналу, адаптованих у цю ситуацію, яка з'явилася непередбачувано. Актуальність цих проблем і спричинила потребу в нових теоретичних і методологічних розробках, а також в обміні практикою українських підприємницьких організаційних структур з їх вирішення. Цим можна аргументувати доцільність і цього наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Опрацьовані публікації з цієї наукової та практичної проблематики дали можливість зробити такі основні висновки:

- більша їх частка присвячена практичним викладам матеріалу, що можна вважати цілком виправданим. Тут можна виокремити праці таких авторів, як О. Вітковська [1], Емель Мордо [2], В. Г. Панк [5], М. В. Приступа [6], К. Соболева [8] та інші;
- дослідження на теоретичному рівні зазвичай стосуються окреслення особливостей керівництва персоналом у нетипових умовах, визначення засадничих принципів побудови усієї системи менеджменту персоналу організаційних структур, зокрема й у розрізі окремих видів підприємництва. Серед низки наукових праць цього напрямку досліджень менеджменту персоналу виокремимо праці Г. В. Жосан і Н. В. Кириченко [3], Г. М. Захарчин і Н. Р. Захарчин [4], О. О. Пшик-Ковальської та О. І. Ковальського [7], І. Г. Сновидович і М. О. Кохан [9] та інших.

Значна частина публікацій науковців та практиків з менеджменту персоналу зроблена у вигляді тез доповідей конференцій (академічних та міжнародних). Але оскільки матеріал тез здебільшого має декларативний (тезисний) характер, то надавати йому власну оцінку складно. Також ще зазначимо, що оскільки український бізнес перебуває в таких нетипових, особливо складних умовах господарювання орієнтовно з 2019 року (Covid-19), тобто відносно недавно, то й досліджень особливостей менеджменту персоналу також є назагал, як на нашу думку, недостатньо.

Головним висновком нашого аналізу науково-практичних публікацій є те, що здебільшого у них проблема менеджменту персоналу в сьогоденних нетипових умовах існування бізнесу розглядається з позицій психології, а не єдності функцій та методів, які становлять його основний зміст. Саме з огляду на цю обставину і визначена мета цієї статті.

Мета статті — окреслити та охарактеризувати головні особливості менеджменту персоналу вітчизняних підприємницьких організаційних структур з позицій сучасних нетипових умов господарювання, запропонувати заходи компенсаційного змісту для зменшення їх негативного впливу на персонал на прикладі ТзОВ Клініка репродукції людини «Альтернатива».

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал є найбільш цінним ресурсом кожної підприємницької організаційної структури. Увага до нього з боку керівництва усіх ієрархічних ланок завжди характеризувалася особливою гостротою та актуальністю. Однак ефективність використання цього ресурсу залежить, як мінімум, від двох головних факторів:

- 1) зовнішніх та внутрішніх умов функціонування персоналу;
- 2) якості менеджменту (керівництва) персоналу, яка забезпечується застосуванням правильно обраних методів щодо тих чи інших умов.

Зовнішні умови діяльності персоналу організаційної структури практично майже не залежать від неї, адже складаються у результаті впливу держави або настання певних природних чи суспільних змін. Тому бізнесу реагувати на них досить важко. Внутрішні умови функціонування персоналу, хоча й залежать від зовнішніх, але вони цілком контролювані менеджментом організаційних структур. Як зовнішні, так і внутрішні умови діяльності персоналу можуть бути типовими і нетиповими (особливими). Типові характеризуються стабільністю його функціонування і розвитку відповідно до положень зовнішніх та внутрішніх законодавчо-нормативних актів, які зазнають здебільшого лише деяких змін та удосконалень впродовж довготривалих періодів їх дії. Інша річ, коли виникають нетипові умови для діяльності персоналу, які потребують розроблення й прийняття особливих, нестандартних рішень (інколи навіть дуже короткотермінових, оперативних), як реакції на них. Нетипові умови можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для персоналу. Але однозначно, що нетипові умови з негативними наслідками потребують розроблення більш швидких у часі, дієвіших та результативніших заходів щодо реакції на них. До таких найважливіших нетипових умов сьогодні належать такі:

I. Зовнішні:

- 1) пандемія Covid-19;
- 2) мінливість нормативно-правових актів;
- 3) глибока економічна криза для бізнесу, зумовлена першими двома умовами.

II. Внутрішні:

- 1) звільнення персоналу через міграцію;
- 2) падіння доходів персоналу;
- 3) зниження рівня використання персоналу;
- 4) зростання авторитаризму у керівництві персоналом;
- 5) кризу у топ-менеджменті багатьох організаційних структур;
- 6) інші.

Саме необхідністю розв'язування менеджментом цілої низки неординарних завдань, які стали перед ним у частині персоналу через зазначені вище умови, і

становлять актуальність цього дослідження. Для того щоб успішно їх вирішувати, потрібний широкий обмін думок як науковців, так і практиків, оскільки такі виклики є абсолютно новими для нашого вітчизняного підприємницького середовища і тому поки дуже слабо розроблені. Узагальнення уже напрацьованого в цій проблематиці та вихід на нові пропозиції також є актуальною ціллю статті. Саме нові виклики сьогодення, пов'язані із Covid-19, які спричинили економічну кризу в Україні, негативно позначилися на функціонуванні персоналу практично усіх, без винятку, організаційних структур, що свідчить про доцільність продовження досліджень у цьому напрямі з метою пошуку нових підходів у його керівництві.

Головним аспектом у процесі дослідження особливостей менеджменту персоналу в нинішніх нетипових умовах, на нашу думку, має бути використання системного комплексного підходу, який саме і може забезпечити цілісне, а не в окремих підтемах, вирішення його завдань (рис.).

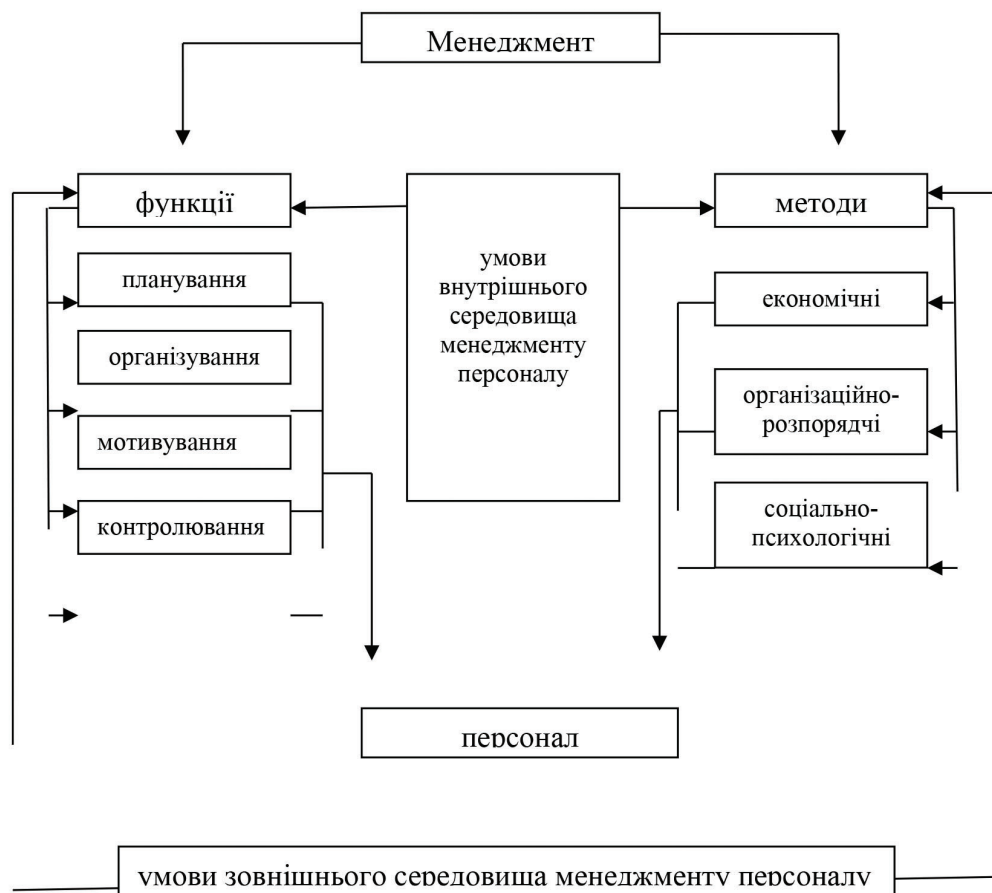


Рис. Схема системного комплексного підходу дослідження умов функціонування менеджменту персоналу організаційної структури (розробка авторів)

Комплексність при цьому означає:

- 1) внесення змін у зміст функцій та методів менеджменту персоналу;
- 2) врахування особливостей формування, використання, стимулювання, мотивування та руху персоналу;
- 3) орієнтування на чітке дотримання змін у чинному законодавстві та появу нових законодавчо-нормативних актів щодо персоналу;
- 4) інші заходи-реакції на зазначені вище нетипові умови господарювання.

Отже, для того, аби надати відповідну комплексну оцінку особливостям менеджменту персоналу щодо теперішніх нетипових умов діяльності вітчизняних організаційних структур потрібно отримати якісні характеристики щодо особливостей реалізації його функцій та методів у їх взаємозв'язку. Але перед вирішенням цього завдання вважаємо за доцільне наголосити на тому, що менеджмент персоналу не варто ототожнювати із менеджментом назагал, суть якого нині трактується не лише як керівництво, а й як управління, хоча в буквальному розумінні, тобто за своїм етимологічним походженням, менеджмент означає «керівництво». На наш погляд, правильне визначення суті менеджменту як наукової категорії наведено у праці [10]: «менеджмент — складова процесу управління, яка формує організаційну будову підприємства (організації), забезпечує координацію (керівництво) дій їхнього персоналу на всіх управлінських рівнях з метою раціонального використання наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних і етичних норм керівництва» [10, с. 13]. Нам видається, що таке визначення менеджменту цілком стосується і менеджменту персоналу, а тому, зважаючи на таку його суть, і підійдемо до аналізу та оцінки його прояву в сьогоденних нетипових умовах провадження бізнесу.

Функції та методи менеджменту персоналу цілком відповідають тим, як їх розглядає класичний менеджмент (за Анрі Файолем, який уперше їх класифікував) (рис.). Але розглядати їх потрібно не як загальні управлінські функції та методи, а суто в контексті персоналу організаційних структур, а щодо нашого дослідження — ще і з урахуванням теперішніх нетипових умов господарювання.

Функція «планування» — головна функція менеджменту персоналу, яку він розглядає як окремий вид дій, що націлені на планування його чисельності, добір та відбір працівників, оновлення кадрового складу тощо. У зазначених вище нетипових умовах ця функція менеджменту персоналу має реалізовуватися шляхом:

- визначення потреби у працівниках на випадок можливих звільнень та міграції працівників діючих організаційних структур;
- розроблення плану потреби у високо досвідчених працівниках із значним стажем практичної роботи, які б могли виконувати декілька її видів на умовах взаємозамінюваності (це так звані «універсальні» працівники) на випадок можливих масових невиходів персоналу на роботу з різних причин (наприклад, захворювань на Covid-19);
- пошуку кандидатів на вакантні місця за принципом: «не кандидат шукає місце праці в організаційній структурі, а вона — кандидата»;

- розроблення плану можливого залучення в трудові колективи тимчасово переміщених, евакуйованих осіб;
- планування фонду заробітної плати персоналу, який би не мав містити умов зменшення виплат чи невиплат взагалі;
- інші.

У заходах, які передбачають реалізацію функції планування менеджменту персоналу, домінуючу роль мають відіграти його економічні методи.

Функція «організування» — це відносно відокремлений вид діяльності, який дає відповідь на питання щодо регулювання трудової діяльності персоналу, управління робочим часом працівників, створення сприятливих умов праці тощо. Ця функція реалізується організаційно-розпорядчими методами керівництва (постанови, розпорядження, інструкції, накази, норми та ін.). У нетипових умовах функціонування персоналу організаційних структур серед головних заходів цієї функції виокремимо такі:

- створення оперативного антикризового організаційного плану безперебійного функціонування бізнесу;
- варто сформувати лідерську команду, яка має взяти відповідальність за безпеку персоналу і членів родин працівників;
- потрібно також надати працівникам можливість особисто подбати про власну безпеку і членів їх сімей;
- нагальними є питання забезпечення співробітників юридичними консультаціями;
- має бути оперативне налагодження комунікацій в онлайн-режимі, особливо для офісних працівників. У такий спосіб може бути гарантована їх безпека, яка є пріоритетом у керівництві персоналом за таких особливих умов;
- для оперативного реагування на проблеми персоналу варто використати усі можливі канали зв'язку, що дало б змогу максимально інтегрувати співробітників у загальний процес діяльності організаційної структури;
- за необхідності можна перевести працівників на дистанційну роботу, для чого роботодавець має видати відповідний наказ. Для працівників, які не можуть працювати дистанційно, керівник організаційної структури може оголосити простій або запропонувати їм виконувати іншу роботу, або перейти на скорочений робочий день, або оформити будь-який вид відпустки;
- роботодавцю потрібно думати над спрощенням пунктів трудового договору, які стосуються приймання на роботу працівників, скасування нормативних актів, які можуть суттєво обмежувати його дії щодо персоналу;
- доцільно створити хаб (центр діяльності) організаційної структури для оперативного реагування в швидко змінюваному нетиповому середовищі;
- потрібно запровадити ефективне планування робочого дня (тижня) за принципом «гнучкий режим робочого часу»;
- необхідне щоденне проведення інструктажів з персоналом;
- інші заходи аналогічного змісту.

Організування трудових відносин — це особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні, незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами у період дії пандемії Covid-19 та умов постійної зміни нормативно-правових актів.

Питання організування трудових відносин під час карантину стало чи не найактуальнішою темою в сфері права, особливо зважаючи на те, що рішення про нові обмежувальні заходи, що так чи інакше впливають на бізнес, ухвалюються на державному та місцевому рівнях майже щодня. Незважаючи на це, важливо пам'ятати, що відповідні нові правила не скасовують дію Кодексу законів про працю України (КЗпП) та інших нормативних актів у сфері праці, а лише врегульовують окремі нагальні питання, що наразі здебільшого стосуються альтернатив «нормальному» режиму роботи підприємств [13]. Ані карантин, ані пов'язані з ним обмеження або незручності для ведення звичайної господарської діяльності не є підставою для нехтування передбаченими законодавством правилами для встановлення, зміни або припинення відносин у сфері праці.

Функція «мотивування» в менеджменті персоналу також набуває певних змін у зв'язку із нетиповими умовами діяльності підприємницьких організаційних структур, серед яких виокремимо такі:

а) відповідно до Кодексу Законів про працю України [13]:

- заробітну плату потрібно виплачувати працівникам на умовах, визначених трудовим договором;
- роботодавець повинен вживати усіх заходів щодо забезпечення реалізації права працівників на своєчасне отримання ними заробітної плати;

б) відповідно до менеджменту персоналу підприємницької організаційної структури:

- роботодавцю не варто «урізати» заробітну плату працівникам, інакше може бути втрата трудового колективу як такого;
- керівникові (керівникам підрозділів) потрібно систематично комунікувати із його персоналом;
- варто особливо відзначати тих працівників, що мають певні успіхи в роботі, для того, щоб посилити мотивацію інших;
- влаштовувати колективні (командні) зустрічі, на яких керівники виконували б роль психологів;
- організовувати безкоштовну психологічну допомогу (за необхідності) працівникам з метою зняття можливого стресу;
- наголошувати працівникам на необхідності розвивати в собі уміння надавати самим допомогу, тобто бути, так би мовити, самозарадним у нетипових ситуаціях;
- важливо бачити майбутнє своєї організаційної структури;
- потрібно створювати більшу емпатію до колег з команди персоналу;
- важливо подбати про забезпечення членів трудового колективу необхідними ліками;
- інше.

У реалізації функції менеджменту персоналу «мотивування» найбільшу роль відіграють соціально-психологічні та економічні методи.

Функція «контролювання» в менеджменті персоналу ставить за мету врахування можливих відхилень у його використанні та стимулюванні. Особливі теперішні умови господарювання внесли такі корективи в структуру заходів цієї функції, а саме: роботодавцям потрібно вести контроль робочого часу та обсягів виконаних робіт. Роботодавець встановлює п'яти- або шестиденний робочий тиждень, а також визначає початок і закінчення роботи (зміни) за днями тижня. Тривалість щотижневого відпочинку може бути скорочена до 24 годин.

Для того щоб реально оцінити вплив нетипових умов господарювання на процес менеджменту персоналу, як приклад, обрано ТзОВ Клініка репродукції людини «Альтернатива», основним напрямом діяльності якого є репродуктивна медицина (розглянуто період з 2014 по 2023 роки). Вибір для аналізу змін у менеджменті персоналу саме підприємства з медичним напрямом діяльності, на нашу думку, також є ще й виправданим з позиції умов Covid-19. У таблиці наведено заходи з менеджменту персоналу, які розробило керівництво ТзОВ Клініка репродукції людини «Альтернатива» в нетипових умовах його діяльності в 2014–2022 році.

Таблиця

Основні заходи з менеджменту персоналу ТзОВ Клініка репродукції людини «Альтернатива» в нетипових умовах господарювання (2014–2022 рр.)

| Функції менеджменту персоналу | Зміст основних заходів з менеджменту персоналу |
|-------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| 1. Планування | <ul style="list-style-type: none"> - розроблено план потреби у персоналі у зв'язку із змінами у виробничо-медичній та управлінській базі клініки, орієнтованому на нетипові події у зв'язку з пандемією Covid-19; - заплановано зростання численного медичного персоналу через зниження обов'язкових відрахувань до фондів соціального страхування (ЄСВ) з 37,5 % до 22 %. Як наслідок, численність персоналу клініки зросла з 23 осіб у 2014 р. до 55 осіб у 2022 р.; - запланована посада менеджера з надання якості медичних послуг, що було викликано новими умовами та можливостями клініки щодо виходу на світові ринки, які відкрилися для неї після неординарних подій у Києві 2014 року; - запланована посада менеджера з реклами через зростання рівня конкуренції у зв'язку з відкриттям в Україні низки фірм з надання аналогічного виду медичних послуг після уже зазначених вище подій 2014 року; - запланована волонтерська діяльність колективу клініки з призначенням відповідальних ініціативних працівників з персоналу; - визначена планова потреба у працівниках клініки для здійснення щеплень від Covid-19; - інші заходи з менеджменту персоналу. |

Продовження табл.

| 1 | 2 |
|------------------|---|
| 2. Організування | <ul style="list-style-type: none"> - організовано волонтерський проєкт «Життя триває» (2015 р.), для реалізації якого з персоналу клініки були обрані працівники найвищої кваліфікації (у його рамках надано медичну допомогу більш як 400 патріотам України на благодійних умовах); - з 2022 року окремі члени колективу клініки і особисто її директор стали волонтерами та постачають автомобільну й комп'ютерну техніку її захисникам; - керівництво клініки організувало колектив на формування регулярної благодійної матеріальної допомоги; - у період Covid-19 організовано вакцинацію населення від вірусу; - організовано юридичну консультацію для персоналу клініки щодо дії трудових договорів, використання ним робочого часу, виплат заробітної плати, надання відпусток, роботи в онлайн-режимі та ін.; - видано низку наказів і розпоряджень внутрішнього характеру, які регламентують діяльність персоналу клініки; - організовані нові схеми логістики з постачання медикаментів та матеріалів у період пандемії та сьогодення; - інші заходи. |
| 3. Мотивування | <ul style="list-style-type: none"> - визначені умови та порядок стимулювання персоналу клініки за проведення щеплень від Covid-19; - прийнято рішення про недопустимість зниження матеріальних виплат у період сьогодення; - підвищено рівень комунікації керівництва клініки з персоналом на період нетипових умов її функціонування; - посилено рівень комунікації керівництва клініки з представниками органів місцевої влади; - розширено комунікації керівництва клініки з менеджерами європейських клінік з надання медичних послуг іноземним громадянам з метою збільшення доходів клініки «Альтернатива»; - інші заходи. |
| 4. Контролювання | <ul style="list-style-type: none"> - контролювання якості надання медичних послуг; - контролювання здоров'я пацієнтів, що перебувають на обліку в клініці «Альтернатива»; - контролювання дотримання медперсоналом вимог щодо їх трудової діяльності у період нетипових умов її функціонування; - контролювання дотримання працівниками клініки безпекових умов; - інші заходи. |

Отже, як бачимо, нетипові умови господарювання змусили підприємницькі організаційні структури застосувати нові, особливі підходи до керівництва їх персоналом за кожною із його функцій.

Висновки. У виконаному дослідженні розглянуто особливості менеджменту персоналу підприємницьких організаційних структур в теперішніх нетипових умовах їх господарювання, які пов'язані із економічною кризою останніх років. Ці та низка інших обставин спонукали підприємців (і не тільки) розробити принципово нові, відмінні від традиційних, заходи щодо керівництва персоналом. Усі вони в межах окремо взятих підприємств, організацій, установ мають індивідуальний зміст, але загалом мають відповідати державним нормативно-законодавчим актам. Нетипові умови господарювання ведуть до змін менеджменту персоналу в розрізі його функцій та методів. Як приклад ці зміни показані в менеджменті ТзОВ Клініка репродукції людини «Альтернатива». Їх суть, як бачимо, є відмінною від традиційних умов господарювання, що потребує від керівництва прийняття рішень щодо персоналу в новому ключі, освоєння нових практичних підходів у вирішенні його оперативних задач.

Перспективу подальших розвідок у цій проблематиці ми бачимо саме у розробленні нових практичних підходів у реалізації функцій менеджменту персоналу, що зумовлюється сьогоденними нетиповими умовами провадження діяльності підприємницькими організаційними структурами та обміну їх досвідом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітковська О. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: [http://hurma.work/blog/hr - menedzhment-pid-chas-viyny-yak-pikluyatysya-pro-personal/](http://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-viyny-yak-pikluyatysya-pro-personal/).
2. Мордо Емель. Як тримати команду в ресурсі під час війни? 4 поради. URL: <http://delo.ua/business/jak-trimati-komandu-v-resursi-pid-cas-vijni-4-poradi-412711/>.
3. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. С. 46–51.
4. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 69. С. 61–65.
5. Подолання наслідків пандемії Covid-19 у закладі освіти : навч.-метод. посіб. / за наук. ред. В. Г. Панка. Київ : ДІА, 2021. 224 с.
6. Приступа М. В. Зміни практик управління персоналом в умовах пандемії (за результатами наративних експертних інтерв'ю). Соціопростір. Розділ 2. Соціальна політика, соціальна робота. 2020. № 10. С. 26–31.
7. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
8. Соболева Катерина «Завмерти чи бігти»: які практики управління змінами допомогли українському бізнесу подолати перший шок війни. URL: <http://mind.ua/publikations/20254177/>.
9. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 50–62.

10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі : навч. посіб. Львів : Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
11. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: <http://Zakon.rada.gov.ua/laws/chow/389-19#Text>.
12. Конституція України. URL: http://Kodeksy.com.ua/kontitutsiya_ukraini.htm.
13. Кодекс Законів про працю України. URL: <http://Zakon.rada.gov.ua/laws/chow/322-08#Text>.

REFERENCES

1. Vitkovska, O. HR menedzhment pid chas viiny: yak pikluyatysia pro personal. Retrieved from <http://hurma.work/blog/hr-menendzhment-pid-chas-viiny-yak-pikluyatysia-pro-personal/> (in Ukrainian).
2. Mordo, Emel. Yak trymaty komandu v resursi pid chas viiny? 4 porady. Retrieved from <http://delo.ua/business/jak-trimati-komandu-v-resursi-pid-cas-vijni-4-poradi-412711/> (in Ukrainian).
3. Zhosan, H. V., & Kyrychenko, N. V. (2022). Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu: Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika, 46–51 (in Ukrainian).
4. Zakharchyn, H. M., & Zakharchyn, N. R. (2022). Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokykh ryzykiv: Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy, 69, 61–65 (in Ukrainian).
5. Podolannia naslidkiv pandemii Covid-19 u zakladi osvity. (2021) / Za nauk. red. V. H. Panka. Kyiv : DIA (in Ukrainian).
6. Prystupa, M. V. (2020). Zminy praktyk upravlinnia personalom v umovakh pandemii (za rezultatamy naratyvnykh ekspertnykh intervju): Sotsioprostir. Rozdil 2. Sotsialna polityka, sotsialna robota, 10 (in Ukrainian).
7. Pshyk-Kovalska, O. O., Kovalskiy, O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu: Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, 2 (8), 88–93 (in Ukrainian).
8. Sobolieva Kateryna «Zavmertty chy bihty»: yaki praktyky upravlinnia zminamy dopomohly ukrainskomu biznesu podolaty pershyi shok viiny. Retrieved from <http://mind.ua/publikations/20254177/> (in Ukrainian).
9. Snovydyvych, I. H., & Kokhan, M. O. (2022). Rynok pratsi ta innovatsii v upravlinni personalom pidpryemstva pid chas viiny: Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, 51, 50–62 (in Ukrainian).
10. Hirniak, O. M., Lazanovskyi, P. P. (2018). Menedzhment u leksiinomu vykladi. Lviv : Ukrainaska akademiia drukarstva (in Ukrainian).
11. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu». Retrieved from <http://Zakon.rada.gov.ua/laws/chow/389-19#Text> (in Ukrainian).
12. Konstytutsiia Ukrainy. Retrieved from http://Kodeksy.com.ua/kontitutsiya_ukraini.htm (in Ukrainian).
13. Kodeks Zakoniv pro pratsiu Ukrainy. Retrieved from <http://Zakon.rada.gov.ua/laws/chow/322-08#Text> (in Ukrainian).

doi: 10.32403/1998-6912-2023-1-66-190-201

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN ATYPICAL CONDITIONS OF ECONOMIC ACTIVITY

I. Ye. Palyha¹, Ye. M. Palyha²

¹LLC Clinic of reproduction of man «Alternative»,
73, Heroyiv UPA St., Lviv, 79079, Ukraine

²Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
kafekonomikauad@gmail.com

The focus is on the conditions of doing business in the current economic environment. Typical and atypical conditions for conducting business are distinguished. Atypical business conditions are characterized, and the main reasons for their emergence are identified. The need to take into account changes in the business environment in personnel management is emphasized. Differences in the internal and external characteristics of personnel management in atypical business conditions are noted.

The expediency of applying a systemic and comprehensive approach to the study of current personnel management features is emphasized. The peculiarities of personnel management are characterized in terms of its functions and methods. The main changes in personnel management, caused by current atypical business conditions, are demonstrated using the example of the LLC «Clinic of reproduction of man «Alternative» The importance of strict compliance with all legal regulations during personnel management in the period of the COVID-19 pandemic is emphasized. Conclusions are drawn, and recommendations are provided.

Keywords: *management, leadership, personnel, functions, methods, decisions, atypical business conditions, entrepreneurship.*

Стаття надійшла до редакції 11.05.2023.

Received 11.05.2023.