

В.О. Пенюк, к.е.н., ст.викладач,
<https://orcid.org/0000-0002-7005-4173>
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Анотація

Актуальність. Пандемія 2020 року та введені карантинні заходи досить сильно вплинули на роботу багатьох підприємств (в т.ч. ресторанного та готельного бізнесу, торгівлі), а питання створення безпечних умов праці для персоналу стало першочерговим завданням. **Постановка проблеми.** Сьогодні багато підприємств знаходяться в пандемічних умовах, які вимагають прийняття швидких рішень в короткий проміжок часу. Менеджерам необхідно дистанційно контролювати та мотивувати персонал до виконання своїх обов'язків, слідкувати за станом здоров'я кожного працівника, створювати безпечні умови праці. Тому розуміння того, що й як потрібно робити, допоможе оптимізувати процес управління персоналом та підприємством загалом, зробити його зручним не тільки для управлінців, але й для персоналу організації.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування необхідності формування напрямів управління персоналом в умовах пандемії та рекомендацій щодо захисту персоналу та діяльності підприємства від впливу карантинних умов. **Методологія.** Для вирішення поставлених завдань було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: статистичного та порівняльного аналізу (визначення відхилень у динаміці безробіття населення та робочої сили за статтю, типом місцевості та віковими групами, а також руху кадрів за видами економічної діяльності); класифікації (групування питань-викликів, що постали перед організаціями, персоналом та HR-менеджерами, а також визначення базових напрямів спільної роботи HR і бізнесу по роботі з наслідками розвитку пандемії COVID-19); аналогії (визначення можливості адаптації карантинних умов управління персоналом для підприємств, різних за видами економічної діяльності).

Практичне значення. Запропоновані напрями управління персоналом в умовах пандемії та рекомендації щодо захисту персоналу та діяльності підприємства від впливу карантинних умов можуть використовуватись підприємствами різних видів економічної діяльності (в т.ч. ресторанного та готельного бізнесу, торгівлі). **Перспективи**

подальших досліджень. Подальшого дослідження потребує аналіз результатів дистанційного управління персоналом, результатів дистанційної роботи працівників та якості забезпечення безперебійності бізнес-процесів підприємств.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, безробіття, робоча сила, рух кадрів, пандемія.

Кількість джерел: 9; кількість таблиць: 3.

Valeriia Peniuk, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer,
<https://orcid.org/0000-0002-7005-4173>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

FEATURES OF HR MANAGEMENT UNDER PANDEMIC CONDITION

Summary

Today, many entrepreneurs are in a pandemic environment that requires quick decisions in a short period. Managers need to remotely monitor and motivate staff to perform their duties, monitor the health of each employee, and create safe working conditions. Therefore, understanding what and how to do will help to optimize the process of personnel management and the enterprise as a whole, make it convenient not only for managers but also for the staff of the organization. Thus, the purpose of the article is to substantiate the need for the formation of areas of personnel management in a pandemic and recommendations for the protection of personnel and activities of the enterprise from the effects of quarantine conditions. The following general and special research methods were used to solve the set of tasks: statistical and comparative analysis (determination of deviations in the dynamics of unemployment of the population and labor force by sex, type of area and age groups, as well as staff turnover by type of economic activity); classifications (grouping of issues-challenges faced by organizations, personnel and HR-managers, as well as definition of basic directions of joint work of HR and business on work with consequences of development of pandemic COVID-19); analogies (determining the possibility of adapting the quarantine conditions of personnel management for enterprises of different types of economic activity). The proposed areas of personnel management in a pandemic and recommendations for the protection of personnel and activities of the enterprise from the effects of quarantine conditions can be used by enterprises of various economic activities (including restaurant and hotel business, trade).

Keywords: personnel management, HR-management, unemployment, labor force, personnel movement, pandemic.

Number of sources – 9; number of tables – 3.

Постановка проблеми. Безперервні і стрімкі зміни в світі, пов'язані з пандемією COVID-19, підвищують важливість функцій HR (Human Resources) в кожній організації для оперативної взаємодії з бізнесом для зниження наслідків пандемії і успішності бізнесу в адаптації до нових світових реалій через грамотне управління персоналом. Питання захисту людей при забезпеченні стійкості бізнесу тепер є одним із пріоритетних завдань кожної організації на планеті.

Попри трагічність і невизначеність ситуації люди не втратили надії, а вдалися до швидких дій. Організації оперативно вжили заходів щодо захисту здоров'я та забезпечення безпеки своїх співробітників і запровадили нові HR стратегії для організації роботи у віддаленому режимі. Хоча чимало компаній опинилися в скрутному становищі та були змушені скорочувати персонал, відправляти у неоплачувану відпустку і тимчасово припинити свою діяльність. А хтось готувався завчасно, і був готовим до таких змін [1].

Як свідчать результати досліджень компанії Делойт [2], COVID-19 змусив бізнес-лідерів зробити три речі одночасно: розробити план повернення до звичного режиму роботи, зрозуміти й застосувати досвід, отриманий під час кризи, і визначити план подальших дій. Зосередження зусиль лише на поверненні до звичного режиму діяльності не є практичним рішенням, оскільки це не дасть можливості компаніям ефективно застосувати всі знання й досвід, отримані впродовж останніх місяців. Натомість дослідники вважають, що компанії мають прислухатися до поради Томаса Фрідмана, кореспондента американської газети The New York Times: «Щоб адаптуватися до змін в епоху прискорення, компаніям треба досягти «динамічної стабільності». Замість того, щоб намагатися зупинити неминучі зміни, Фрідман закликає керівників компаній «стати драйверами таких змін, використовуючи їх як джерело енергії та натхнення, і створити платформу динамічної стабільності» [2]. Тому варто розібратись у тому, чи потрібно повертатись до

звичного режиму, чи краще адаптуватись до нових змін і йти в ногу з часом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковцями, які досліджували проблему впливу пандемії на економічну ситуацію та бізнес-середовище, є А. Вдовічен, О. Вдовічена [3], О. Глущенко [4], О. Курей, О. Стешенко, І. Черленяк. Дослідженням проблематики управління персоналом в умовах пандемії серед українських дослідників займались Г. Жосан, Т. Жолонко, М. Приступа [5], В. Тищенко та інші. Дане питання досліджувалось й на світовому рівні, представниками інших країн, зокрема І. Гігаурі, В. Грегорі, Д. Вічер та різними дослідницькими компаніями: KPMG, Deloitte [2] та ILO. Попри це, недостатньо сформованими є рекомендації щодо управління персоналом в умовах пандемії та захисту персоналу від впливу карантинних умов на різних за видами економічної діяльності підприємствах.

Постановка завдання. Основною метою статті є обґрунтування необхідності формування напрямів управління персоналом в умовах пандемії та рекомендацій щодо захисту персоналу та діяльності підприємства від впливу карантинних умов. Для цього необхідно: згрупувати виклики, що постали перед підприємствами, персоналом та HR-менеджментом; визначити відхилення у динаміці безробіття населення та робочої сили за статтю, типом місцевості та віковими групами, а також руху кадрів за видами економічної діяльності; вивчити досвід підприємств та HR-менеджменту інших галузей чи інших країн.

Виклад основного матеріалу. Важливо усвідомити, що криза спонукає українські бізнеси до справді героїчних та безпрецедентних дій. Однак справжнє відновлення можливе лише за умови збереження тривалого ефекту від таких заходів. Тому самих ідей і намірів недостатньо. Потрібні швидкі і глибокі зміни: відхід від вузького сприйняття викликів щодо людського капіталу і усвідомлення масштабності ролі людини на роботі, переосмислення

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

звичних підходів до роботи з персоналом, пошук і закріплення нових практик, які б враховували потреби працівників, їхні життєві обставини, стан здоров'я, покликання і можливості.

На думку експертів, головним викликом було те, що компаніям довелося швидко перейти на роботу від офісу до віддалених робочих систем за допомогою інтернет-інструментів. Однак зробити це вдалося не всім. Крім того, переважна більшість HR-менеджерів не володіє необхідними знаннями в галузі технологій, тому вони не могли взяти на себе лідерство в цьому процесі самостійно та стикалися з адміністративними проблемами: управління звільненням, документацією, нормативними актами тощо. До того ж багато спеціалістів з управління персоналом не бажали проводити навчальні заняття через Інтернет, а відкладали ці заходи, поки це не стане можливим очно.

У таблиці 1 узагальнено основні висновки експертів щодо викликів, що ставляться до співробітників, відділів по управлінню персоналом та різних підприємств загалом [6]. Такі виклики постали перед більшістю підприємств (в т.ч. ресторанного та готельного бізнесу, торгівлі).

Таблиця 1

Виклики, що викликані пандемічною кризою

Виклики перед підприємством	Виклики перед працівниками	Виклики перед HR-командами
<ul style="list-style-type: none">- Корпоративний бренд / імідж- Організаційна культура / цінність організації- Невизначеність / антикризове управління- Закриття бізнесу / призупинення операцій- Накладення штрафів- Фінансові труднощі- Гнучкість- Діджиталізація	<ul style="list-style-type: none">- Стрес- Безробіття- Неоплачувана відпустка- Адаптованість до дистанційного управління- Брак знань інтернет-можливостей	<ul style="list-style-type: none">- Управління панікою- Уникання звільнень- Утримання працівників- Віддалене управління- Брак знань технологій- Відсутність антикризового управління- Нові правила техніки безпеки

Міжнародна організація праці (МОП) оцінила збитки від пандемії COVID-19. У 2020 році в усьому світі було скорочено 8,8% робочого часу, що еквівалентно 255 мільйонам повних робочих місць. Такі

втрати робочого часу пояснюються або скороченням робочого часу тих, хто працює за наймом, чи безпрецедентним рівнем втрати робочих місць, що охопило у світі 114 млн людей. Примітно, як зазначають представники МОП, що 71% таких втрат зайнятості (81 млн людей) стався у формі бездіяльності, а не безробіття – це означає, що люди залишили ринок праці, оскільки не змогли працювати, можливо, через локдауни [7]. У звіті МОП зазначається, що проблеми на ринку праці торкнулися більше жінок, ніж чоловіків. У глобальному масштабі втрати зайнятості серед жінок становлять 5% порівняно з 3,9% серед чоловіків. Також повідомляється, що найбільше криза вдарила по молоді. Так, втрата зайнятості серед молоді (15-24 роки) становила 8,7% порівняно з 3,7% серед дорослих.

Для того, щоб зрозуміти, як саме вплинула пандемія у 2020 році в Україні, варто порівняти кількість безробітних та робочу силу за статтю, типом місцевості та віковими групами (табл. 2).

Таблиця 2

**Безробіття населення та робоча сила за статтю,
типом місцевості та віковими групами у 2020 році***

Показник	Січень-березень 2020 року	Січень-вересень 2020 року	Відхилення	
	тис.осіб			%
Безробіття населення за статтю, типом місцевості та віковими групами				
Усе населення віком 15 років і старше	1548,9	1643,4	+94,5	+6,10
Жінки	755,9	748,4	-7,5	-0,99
Чоловіки	793,0	895,0	+102	+12,86
Міська місцевість	1017,9	1079,2	+61,3	+6,02
Сільська місцевість	531,0	564,2	+33,2	+6,25
Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами				
Усе населення віком 15 років і старше	18123,4	17729,0	-394,4	-2,18
Жінки	8709,5	8452,2	-257,3	-2,95
Чоловіки	9413,9	9276,8	-137,1	-1,46
Міська місцевість	12450,7	12167,7	-283	-2,27
Сільська місцевість	5672,7	5561,3	-111,4	-1,96

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Кількість безробітних за період січень-вересень 2020 року зросла на 94,5 тис. осіб (6,10%), а кількість робочої сили зменшилась на 394,4 тис. осіб (2,18%), при чому і попит на робочу силу також зменшився. Такі негативні наслідки пояснюються закриттям, скороченням штату багатьох підприємств/ організацій, зменшенням заробітної плати і, як наслідок, звільненням працівників за власним бажанням чи з інших причин.

На думку окремих дослідників, в Україні збільшиться не лише офіційний рівень безробіття, але суттєво погіршиться ситуація на т.зв. «чорному» ринку праці. Закриття кордонів та негативні тенденції в економіках європейських країн лише збільшать зворотний потік українських заробітчани додому. Водночас, ситуація із поверненням українських заробітчани вплине одразу на кілька аспектів.

По-перше, посилять усі негативні фактори із безробіттям на внутрішньому ринку, адже збільшить конкуренцію, що впливатиме на ще більше зниження зарплат. По-друге, через повернення додому автоматично зменшиться обсяг валютних надходжень з-за кордону, які в попередні роки підкріплювали національну валюту та стимулювали вітчизняну економіку, особливо в регіонах. По-третє, відсутність сприятливих можливостей для розвитку бізнесу та безробіття призведе до посилення соціальної напруженості та створення різноманітних «нелегальних» бізнесів і збільшення обсягів тіньового ринку [7].

Карантин обрушив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей – роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіаперевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. Сектори, де пом'якшуються карантинні обмеження і які пов'язані із споживчим попитом, швидко відновлюються, насамперед роздрібна торгівля та послуги. Проаналізуємо показники руху кадрів за видами економічної

діяльності (насамперед роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес) у 2020 році (табл. 3).

Таблиця 3

Рух кадрів за видами економічної діяльності у 2020 році*

Вид діяльності	Прийнято (тис. осіб)			Звільнено (тис. осіб)							
				усього			з них із причин				
	плинності кадрів		скорочення штатів								
	I-й квартал 2020	III-й квартал 2020	Відхилення	I-й квартал 2020	III-й квартал 2020	Відхилення	I-й квартал 2020	III-й квартал 2020	I-й квартал 2020	III-й квартал 2020	
Усього за видами економічної діяльності	480,2	527,6	+47,4	551,9	536,7	-15,2	471,5	474,2	44,8	30,6	
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	89,0	100,0	+11,0	103,0	97,0	-6,0	98,1	93,3	2,1	1,8	
Тимчасове розміщення й організація харчування	11,1	14,7	+3,6	13,9	12,9	-1,0	13,6	11,8	0,1	0,1	

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

В оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів за період I-III кварталу 2020 року кількість прийнятих зросла на 11 тис. осіб, кількість звільнених зменшилась на 6,0 тис. осіб (з них 0,3 тис. осіб з причин скорочення штатів). В сфері готельного і ресторанного бізнесу кількість прийнятих працівників зросла на 3,6 тис. осіб, а кількість звільнених зменшилась на 1,0 тис. осіб (з причин скорочення штатів не було звільнено жодного працівника). Такий парадокс можна пояснити тим, що підприємствам в умовах карантину необхідно було забезпечувати безперебійні процеси доставки товару, обслуговування замовлень на виніс, онлайн-замовлень та роботи додатків у гаджетах.

Як прогнозують експерти, коронавірус вплине на роботу понад 5 млн підприємств по всьому світу. Пандемія вплинула на ринок праці

загалом та на управлінські рішення в організаціях кожної галузі. Роль HR-менеджменту, здатного допомогти керівнику врятувати бізнес і оперативно реагувати на спонтанні зміни, набула особливої значущості. Болючий урок змушує практично всі організації переоцінити пріоритети і перебудувати бізнес-процеси, деякі з них навіть готові після карантину залишити і надалі значну частину персоналу на віддаленій роботі.

Так чи інакше, будь-яке підприємство намагається дотримуватись певного порядку дій задля його захисту від впливу карантинних умов.

1. Безпека працівників (багато управлінців в перші тижні розвитку пандемії відстежували медичну інформацію, поширювали її серед співробітників, оновлювали санітарно-гігієнічні правила з обробки приміщень, надавали засоби індивідуального захисту працівникам, впроваджували температурний скринінг на щоденній основі, відправляли персонал на віддалений режим роботи).

2. Переоцінка актуальності тактичних дій (наприклад, останні роки споживання товарів і послуг перетікає в онлайн-формат і пандемія, без сумніву, зміцнить цю тенденцію, саме тому треба зосередитися на розвитку даного напрямку).

3. Захист від зниження доходів (наприклад, ресторани, які не могли обслуговувати клієнтів очно, запровадили доставку їжі або здійснювали обслуговування їжі на виніс, деякі посилили інтернет-продажі: створили власні додатки на смартфони, оновили інтернет-сайти).

4. Стабілізація поточних операцій (переглянути операційну діяльність, оптимізувати низку поточних операцій і, як наслідок, посилити HR-менеджмент та оптимізувати бази постачальників, налагодити комунікації з новими постачальниками).

5. Ввімкнути «режим економії» (призупинити найм і закрити наявні вакансії, звільнити тимчасовий персонал, відкласти або скасувати розширення офісу; в найгіршому варіанті – відправити

персонал у неоплачувану відпустку (або скоротити частину людей), перейти на більш дешеві комплектуючі тощо).

6. Думати на «крок вперед» (оцінити лінійку своїх продуктів у майбутньому, за умов «мирного життя»; оцінити можливість злиття з іншими гравцями на ринку або купівлі одного з них).

Тактика управління персоналом в умовах пандемії повинна формуватися комплексно і спиратися на чітке розуміння наслідків кожного прийнятого рішення, а також на оновлену бізнес-стратегію подолання кризи. В умовах наростаючої тривоги в суспільстві роботодавець часто стає ключовим орієнтиром для працівників у контексті отримання своєчасної і якісної інформації про розвиток ситуації в країні і світі, що накладає на функцію HR підвищену відповідальність за формування комунікаційної стратегії в компанії.

Крім цього, для збереження стійкості бізнесу для функції HR важливо забезпечити працівників і керівників потрібними технічними можливостями і знаннями для грамотного управління командами в обставинах, що склалися, і віртуальної роботи команд віддалено. Багато організацій виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної моделі управління персоналом та адаптації до нових незапланованих реалій. Тому ми визначили 5 базових напрямів спільної роботи HR і бізнесу по роботі з наслідками розвитку пандемії COVID-19:

1. Оцінка впливу пандемії на управління персоналом (організація оперативного моніторингу стану здоров'я працівників; створення умов обмеженості переміщень працівників шляхом забезпечення віддаленої роботи; забезпечення своєчасності передачі інформації працівникам; забезпечення бажання працівників ефективно працювати в умовах потенційної небезпеки).

2. Переміщення працівників (створення засобів контролю за місцезнаходження працівників поза межами роботи; контроль за проходженням тестувань працівників, які прибули з-за кордону, або дотримання самоізоляції).

3. Захист працівників (забезпечення працівників індивідуальними засобами безпеки штатних і позаштатних працівників; оцінка якості оплати праці працівників, які знаходяться на самоізоляції чи у лікарняній відпустці; підтримка працівників у період закриття дошкільних чи загальноосвітніх навчальних закладів).

4. Організація роботи (технічне забезпечення працівників віддаленою роботою, моніторинг продуктивності такої праці; створення засобів кіберзахисту даних при віддаленій роботі).

5. Забезпечення постійності бізнес-процесів (автоматизація більшості бізнес-процесів; формування оптимального кадрового складу; стабілізація процесів, пов'язаних із перебоями постачання сировини чи комунікацій з-за кордону).

Як вважає М. Приступа [5], в теперішніх умовах особливу роль відіграють також питання, пов'язані з інтеграцією робочого колективу. Управління неформальними відносинами між працівниками набувають більшого впливу на інші аспекти робочого процесу, в тому числі в довгостроковій перспективі, і більш згуртовані колективи виявляються більш стійкими до стресу, пов'язаного з різкими змінами умов праці.

Ситуація невизначеності, в якій опиняються керівники через відсутність чіткого розуміння подальшого розгортання як самої пандемії, так і протиепідемічних заходів, виступає іншим серйозним викликом в управлінні персоналом. Вона скорочує перспективу стратегічного планування, обмежує вмотивованість рішень лише теперішнім моментом, сприяє виникненню у працівників відчуття невпевненості у своїй роботі та недовіри до керівництва, і тому має високий конфліктний потенціал, який може призвести до додаткових ускладнень у відновленні ринку праці.

Висновки і пропозиції. Розробляючи план відновлення після кризи, керівники підприємств повинні запитати себе, чи впливають HR-менеджери на персонал так, як вони здатні та повинні впливати в межах усього підприємства. HR-менеджери повинні взяти на себе

ключову роль у наданні допомоги підприємству та працівникам під час процесу адаптації до організаційних потреб і бізнес-вимог, що змінюються. Керівники підприємств повинні запитати себе, чи HR-команда має достатньо можливостей, аби розширити свій вплив на інші сфери, де вона має бути залучена, щоб допомогти не лише відновити свою діяльність, а й допомогти зростати найближчим часом.

Поточні процеси, що відбуваються на підприємствах як реакція на пандемію, є складними, що призводить до багатьох негативних наслідків, але також дають певні позитивні результати. Співробітники та організації пристосовуються до нової реальності з метою досягнення результатів. У зв'язку з цим слід наголосити на внутрішньому спілкуванні для швидкої адаптації. А тому командний дух, дружба, співпраця є надзвичайно важливими для виживання в умовах, що змінюються.

Управління персоналом робить значний внесок завдяки впровадженню онлайн-процесів управління персоналом, навчанню працівників не лише навичкам, необхідних для виконання поточних робіт, а також для розвитку тих навичок, необхідних на майбутнє на випадок зміни обставин. HR-менеджмент має зосередитись на цих проблемах у програмах розвитку персоналу. З одного боку, підприємства повинні розвивати свої людські ресурси, оскільки співробітники повинні вдосконалювати навички та отримувати знання, щоб краще справлятися з невизначеностями. Однак, з іншого боку, антикризове управління диктує підприємствам скоротити витрати на навчальні сесії та інші заходи з розвитку. Таким чином, важливо, щоб HR-керівництво знайшло правильний баланс між скороченням витрат через рецесію та розвитком персоналу. В іншому випадку результативності та ефективності досягти неможливо.

Список використаних джерел:

1. Кадри на карантині: як не зупинити роботу агропідприємств в умовах пандемії. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/kadri-na-karantini-ak-ne-zupiniti-robotu-agropidprijemstv-v-umovah-pandemii> (дата звернення: 22.03.2021).

2. Повернення до роботи в нових умовах. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html> (дата звернення: 22.03.2021).

3. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник ЧТЕІ КНТЕУ. Економічні науки*. Чернівці, 2020. № I–II. С.12–30.

4. Глушченко О. Актуальні тенденції фінансового ринку України в умовах пандемії Covid-19. *Збірник наукових праць Логос*. 2020. №2. С.47–50.

5. Приступа М. В. Зміни практик управління персоналом в умовах пандемії (за результатами нарративних експертних інтерв'ю). *Socioprostir: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць зоціології та соціальної роботи*. № 10. С. 28–36.

6. Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. URL: https://researchleap.com/wpcontent/uploads/2020/10/02.Influence_of_Covid_19_crisis_on_Human_Resource_Management_and_Companies-2.pdf (дата звернення: 22.03.2021).

7. Зуб М. Я., Вергелес І. В. Коронавірус як чинник формування нового ринку праці в регіонах України. URL: <https://www.ndifp.com/1579/> (дата звернення: 20.03.2021).

8. Пандемія COVID-19 спричинила втрату чверті мільярда робочих місць – звіт МОП. URL: <https://www.dw.com/uk/pandemiia-covid-19-sprychynyla-vtratu-chverti-miliarda-robochykh-mists-zvit-mop/a-56340090> (дата звернення: 20.03.2021).

9. HR-jobs of the future. URL: <https://www.cognizant.com/futureofwork/whitepaper/21-hr-jobs-of-the-future> (дата звернення: 22.03.2021).

Referenses:

1. Quarantined personnel: how not to stop the work of agricultural enterprises in a pandemic. Available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/kadri-na-karantini-ak-ne-zupiniti-robotu-agropidpriemstv-v-umovah-pandemii> (Accessed 22 March 2021) (in Ukr.).

2. Return to work in new conditions. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html> (Accessed 22 March 2021) (in Ukr.).

3. Vdovichen, A.A., Vdovichena, O.H. (2020). Trinity vector of the stabilization of ukrainian economy under the terms of uncontrolled global challenges. *Visnuk ChTEI KNTEU. Ekonomichni nauky [Herald ChTEI KNTEU. Economics scientist]*, vol. I–II, pp. 12–30 (in Ukr.)

4. Glushchenko, O. (2020). Current trends in the financial market of Ukraine in the context of the Covid-19 pandemic. *Zbirnyk naukovykh prats Lohos [Collection of scientific works Logos]*, vol. 2, pp. 47–50 (in Ukr.)

5. Prystupa, M. V. (2020). Changes in personnel management practices in a pandemic (based on narrative expert interviews). *Socioprostir: mizhdystsyplinarnyi elektronnyi zbirnyk naukovykh pratsz sotsiolohii ta sotsialnoi roboty [Sociospace: an interdisciplinary electronic collection of scientific works on sociology and social work]*, vol.10, pp. 28–36 (in Ukr.)

6. Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. URL: https://researchleap.com/wpcontent/uploads/2020/10/02.Influence_of_Covid_19_crisis_on_Human_Resource_Management_and_Companies-2.pdf (Accessed 22 March 2021) (in Eng.).

7. Zub, M. Ya., Verheles, I. V. Coronavirus as a factor in the formation of a new labor market in the regions of Ukraine. Available at: <https://www.ndifp.com/1579/> (Accessed 20 March 2021) (in Ukr.).

8. The COVID-19 pandemic has caused the loss of a quarter of a billion jobs, according to an ILO report. Available at: <https://www.dw.com/uk/pandemiia-covid-19-sprychynyla-vtratu-chverti-miliarda-robochykh-mists-zvit-mop/a-56340090> (Accessed 20 March 2021) (in Ukr.).

9. HR-jobs of the future. Available at: <https://www.cognizant.com/futureofwork/whitepaper/21-hr-jobs-of-the-future> (Accessed 22 March 2021) (in Eng.).

УДК 339.138:005.932.5

JEL Classification: M21, M31

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-4.80.11>

Ю.Б. Чаплінський, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-1912-4447>

В.А. Нікульча, к.е.н., ст. викладач,

<https://orcid.org/0000-0003-0523-3287>

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ГРУПУВАННЯ ВИТРАТ НА РОЗРОБКУ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЮ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ

Анотація

Актуальність. У процесі маркетингової діяльності підприємства виникають питання доцільності розробки та імплементації у їх практичну діяльність програм лояльності, які є дієвим інструментом комунікаційного впливу на споживача і в довгостроковій перспективі призводять до зростання показників ефективності діяльності підприємства. Програми лояльності спрямовані на зростання конкурентоспроможності підприємства, побудову стратегії довготривалих, взаємовигідних відносин з дійсними та потенційними споживачами товарів у результаті їх залучення, утримання та примноження.

Постановка проблеми. Важливим питанням, з точки зору оцінки ефективності програми лояльності є формування її фінансової концепції, що полягає у прогнозуванні та здійсненні оцінки майбутніх витрат на реалізацію програми лояльності і можливостей їх покриття. Саме тому актуальності набувають питання групування витрат програми лояльності з урахуванням усіх запланованих заходів та необхідних для їх просування маркетингових інструментів.