

**Мазур Н. С.,**

магістер обліку та аудиту  
в сфері послуг,  
ТНЕУ, Україна

**Natalia Mazur,**

Magister TNEU, Ukraine

**РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ  
УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**REALIZATION OF STRATEGY  
OF MANAGEMENT  
OF ENTERPRISE PERSONNEL  
IS IN TERMS OF CRISES  
OF MENAGE**

У статті розглянуто теоретико-методичні основи стратегічного управління персоналом підприємства. Розроблено практичні рекомендації щодо розробки і реалізації стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання.

In the article теоретико-methodical strategic government of enterprise a personnel bases are considered in the article. Practical recommendations are developed in relation to development and realization of strategy of management of enterprise a personnel in the terms of crises of menage.

Сучасні ринкові умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, обумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Важливі аспекти визначення цінності персоналу та його ролі в реалізації стратегії підприємства досліджуються в роботах таких учених, як Л. В. Балабанова, О. А. Грішнова, І. Л. Петрова, Д. Є. Козенков, К. М. Соломенко, Е. П. Якубова, І. О. Галиця.

В умовах економічної кризи підвищується значення ефективного управління персоналом взагалі та прогнозування ризиків у цьому процесі зокрема. Це дозволить зберегти та помножити найцінніший управлінський ресурс — людей, розвинути їхні навички, знання та здібності.

Ефективна система управління персоналом — не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів [1].

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути: узгодженою зі стратегією розвитку підприємства; достатньо гнуч-

кою; економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Проте механізми, які може використовувати керівництво при аналізі ситуації, призводять до того, що дані для прогнозу і програм можуть бути як раціональними, так і нераціональними. Тому виділяють такі різновиди активної кадрової політики: раціональну і авантюрну [6].

Формування кадрової політики організації повинне відбуватись у певній послідовності, а саме: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; планування потреби в персоналі, формування структури та резерву кадрів; створення і підтримка системи кадрової інформації, реалізація кадрового контролінгу; формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективності системи мотивації і стимулювання праці; забезпечення розвитку персоналу, профорієнтація і адаптація співробітників, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації управлінню її персоналом, оцінка кадрового потенціалу.

На етапі кризи одним із основних завдань менеджменту підприємства є утримання ключових співробітників. Успішне вирішення зазначеного завдання вимагає розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на: забезпечення адекватного розуміння всіма співробітниками поточної ситуації і перспектив її розвитку відповідно до планів подолання кризи; мотивування співробітників на необхідні компанії дії.

Загальними рекомендація щодо управління персоналом в умовах кризи є:

дати зрозуміти всім, що керівник насправді володіє ситуацією; підібрати команду для роботи в кризовій ситуації, розподілити обов'язки, завдання та права; зберігати холоднокровність, не впадати в паніку, не реагувати занадто бурхливо, не «втрачати голову», бо це найгірший приклад для підлеглих; розряджати психологічну напруженість у відносинах між людьми; виробляти навички безболісного вирішення потенційних проблем; посилювати групову згуртованість.

Отже, система управління персоналом в умовах кризи насамперед має бути спрямована на збереження чи підвищення ефективності діяльності персоналу, продуктивності його праці. Система управління персоналом в умовах кризи має відповідати таким основним вимогам: зберігати або підвищувати продуктивність праці персоналу; бути гнучкою; бути економічною; вміло й юридично бездоганно проводити організаційно-управлінські заходи.

## *Література*

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб [Текст] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. — 471 с.
2. Лутай Л. А. Проблеми управління персоналом в умовах кризи / Л. А. Лутай, В. О. Шпандрок / Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_28\\_2/35.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/35.pdf)
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / [ред. П. В. Шеметов]. — М.: ИНФРА — М; Новосибирск: НГАЗиУ, 2001. — 312 с.
4. Менеджмент організації: Підручник / [ред. Л. І. Федуллова]. — К.: Либідь, 2003. — 448 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / [ред. А. Я. Кибанов]. — 2-е изд., доп. и перер. — М.: ИНФРА-М. — 638 с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / [ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин]. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.

**Малярчук О. Г.,**  
асистент кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Україна

**Maliarchuk Olga,**  
assistant of the Enterprise's  
Strategy Chair of the SHEE  
«Vadym Hetman Kyiv National  
Economic University», Ukraine

**ЕФЕКТИВНІСТЬ  
ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ  
ПІДПРИЄМСТВА:  
МОЖЛИВОСТІ  
ТА СКЛАДНОСТІ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ**

**EFFICIENCY OF DYNAMIC  
CAPABILITIES  
OF ENTERPRISE:  
THE POSSIBILITIES  
AND COMPLICATIONS OF  
ECONOMIC EVALUATION**

Визначено можливості та складності виміру ефективності використання динамічних здатностей підприємства.

The possibilities and complications of measuring of efficiency of the use of dynamic capabilities of enterprise are presented

В умовах «економіки знань» відбувається зміна об'єктів управління з матеріальних активів на нематеріальну складову діяльності підприємства. Зростає роль «невидимих активів» підприємства як фактору досягнення стійких конкурентних переваг, що загострює проблему виявлення залежностей між управлінськими рішеннями і економічними результатами діяльності підприємства. Відкритими залишаються питання методичного забезпечення економічної оцінки динамічних здатностей підприємства як та-