

зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади та безпосередня участь місцевих органів влади у розробці пропозицій та програм що можуть бути підтримані в рамках КСВ;

створення єдиного центру соціальних програм в мережі Інтернет та в кожному регіоні.

**Список літератури:** **1.** Promoting a European framework for corporate social responsibility Green Paper, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. - 31 pp. **2.** А. Гулевська-Черниш. Практика благодійної діяльності бізнес-компаній України: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К.: Салютіс, 2010. – 60 с. **3.** The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses *Laura Albareda, Josep M.Lozano, Antonio Tencati, AtleMidttun and Francesco Perrinin* Business Ethics: A European Review Volume 17 Number 4 October 2008 pp.347-363. **4.** Офіційний сайт Української мережі Глобального договору ООН. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/how2join/benefits> **5.** Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. - 56 с. **6.** Офіційний сайт Європейської комісії. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

Поступила в редакцію 1.04.2012р

УДК 33.05

**В.А.ВАСЮКОВА**, канд.економ.наук., доцент, ГАОУ ВПО  
Невинномысский государственный гуманитарно-технический  
институт, Россия

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Антикризисная кадровая политика в условиях кризиса призвана учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. В условиях рыночной экономики конкурентоспособность организации определяется тем, насколько мобильно она реагирует на любое изменение внешней среды, насколько чутко улавливает изменения потребностей рынка, насколько готова к постоянным изменениям. Кадровый потенциал характеризует ценность человеческих ресурсов организации, это самые важные для ее развития ресурсы.

Антикризисова кадрова політика в умовах кризи покликана врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність організації визначається тим, наскільки мобільно вона реагує на будь-яку зміну зовнішнього середовища, наскільки чуйно уловлює зміни потреб ринку, наскільки готова до постійних змін. Кадровий потенціал характеризує цінність людських ресурсів організації, це найважливіші для її розвитку ресурси.

An antikrizisnaya skilled policy in the conditions of crisis is called to take into account the whole spectrum of questions of adaptation of employee to the external and internal operating and development of organization conditions. In the conditions of market economy the competitiveness of organization is determined those, as far as mobile it reacts on any change of external environment, as far as sensitively catches the changes of market necessities, as far as ready to the permanent changes. Skilled potential is characterized by the value of human capitals.

**Ключевые слова:** кадровая политика, антикризисная стратегия, стратегическое управление, антикризисная команда, концепция кадровой политики.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах современной России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста.. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к новатору, а не к заскорузлomu механическому исполнению; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Механизм стратегического управления персоналом в условиях кризиса на российских предприятиях только формируется. Сегодня на первый план выдвигается система стратегического менеджмента, которая предусматривает анализ различных управленческих ситуаций, связанных с изменением отношений поставщиков и потребителей, когда в центре внимания оказывается потребитель. [1]

Кадровая политика является составной частью антикризисного управления организацией, где главная цель – достижение устойчивого положения на рынке. Поэтому цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава кадров и его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В этот период на первый план выдвигаются следующие задачи кадровой политики:

Формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития организации.

Выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации, то есть менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для нее.

Реструктуризация кадрового потенциала в связи с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия, с реализацией инновационных процессов, с диверсификацией производства, с полной реорганизацией.

Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.[4]

Основные черты антикризисной кадровой политики:

реалистичность и созидательность, ориентированные на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками;

комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социально-психологические, нравственные, административные и др.);

единство для всей организации, но в то же время многоуровневость (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающие все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них;

рациональность и превентивность, носящие упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов;

демократичность по целям, социальной базе, механизму и принципам управления должна стать основной чертой кадровой политики в условиях формирования социально ориентированной экономики в России;

духовность, нравственность, человеколюбие, честность, проявляющиеся в деятельности, как руководителей, так и рядовых сотрудников организации.[2]

Основная цель руководителя предприятия в кризисных условиях – не довести неплатежеспособное предприятие до процедуры банкротства, обеспечить его выживание и развитие.

Его основная задача – разработать и реализовать программу развития. Ни действующий руководитель, ни арбитражный управляющий не смогут это сделать без участия руководителей и специалистов предприятия. Их участие или неучастие в антикризисной программе может проявляться в активном содействии, сотрудничестве или, напротив, в формальном исполнении поручений, а то и пассивном бездействии и даже сопротивлении нововведениям. Поэтому крайне важно создать на предприятии эффективную антикризисную команду.

Антикризисная команда – состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью и интересами, связанных с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию.[3]. В условиях кризиса важно выделить людей, готовых сотрудничать при разработке и реализации программы оздоровления предприятия. Первым необходимым условием для формирования дееспособной команды является наличие единой цели и общих интересов, связанных с выживанием и развитием предприятия, и связывающих руководителей и специалистов разных уровней и профиля.

Второе условие – в команду должны входить профессионально подготовленные к решению задач оздоровления люди трех категорий:

адаптивные менеджеры, способные легко адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, взять на себя дополнительные функции и полномочия, мобилизовать сотрудников, снимать социально-психологическое напряжение в коллективах, вести разъяснительную работу;

квалифицированные специалисты, способные решать организационно-технологические, экономические и финансовые задачи инновационного и антикризисного характера;

маркетологи, обладающие информацией, связями, профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для динамичного изучения спроса, поиска и освоения новых ниш и торговых связей.

Третье условие – готовность к командной работе. При формировании команды используются индивидуальные и совещательные формы работы, воспитательные, экономические и организационные методы воздействия. А в случае немотивированного противодействия отдельных лиц уместно их исключение из команды, вплоть до расторжения трудового договора.

Руководитель должен суметь сохранить кадровый потенциал проблемного предприятия. Кадровый потенциал характеризует ценность человеческих ресурсов организации, это самые важные для ее развития ресурсы. Кадровый потенциал – совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации.

В качестве индикаторов оценки кадрового потенциала используются такие показатели, как численность персонала, его профессионально-квалификационный и половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение разряда работ и рабочих и т.д.

Для анализа используются и качественные характеристики персонала: корпоративный дух, организационная культура, неформальные взаимоотношения, социально-психологический климат и др. [4]

На кризисном предприятии реструктуризация кадрового потенциала производится в соответствии с бизнес-планом или программой выживания и развития. Затраты на это направление складываются из расходов на переподготовку и повышение квалификации, на изучение рынка труда, на высвобождение персонала (выходные пособия, социальная защита).

Рыночные отношения и перемены в кризисных организациях находят отражение в изменении индивидуальных систем ценностей, которые люди приносят на рабочие места. Их установки начинают меняться под воздействием этих перемен и неодинаковы у различных возрастных групп.

Неизбежен и пересмотр ценностей организации, выдвижение других более значимых в новых социально-экономических условиях. Это требует особо учитывать при разработке новой кадровой политики в организации.

Каждое предприятие формирует свой набор ценностей, которые придают ей индивидуальность. Особо важные ценности приобретают характер основополагающих принципов, лежащих в основе ее «идеологии». Они обычно находят свое отражение в миссии и целях, влияют на переосмысление функций, связаны со стратегией, определяют перспективные и ближайшие планы деятельности.[5]

Новые ценности желательно отразить в концепции кадровой политики реформируемого предприятия. Концепция – целостный комплекс положений (идей, принципов, подходов и пр.), в соответствии с которыми строится и осуществляется управление людьми. Эти ценности могут иметь вид:

- интеграция и сотрудничество с персоналом как действие, выражающее заботу об окружающих и дающее возможность совместного получения прибыли;
- стремление конкурировать, создавая связи сотрудничества;
- творческий руководитель и творческий коллектив как неразрывное и очень желаемое состояние;
- инициативность и стремление к ответственности для достижение общей обоснованной цели;
- ориентация на предпринимательский успех с опорой на разумный и перспективный предпринимательский курс;
- разделяемое многими чувство личной значимости;
- создание атмосферы доверия и взаимной поддержки;
- обладание предприятием своими «навязчивыми идеями», которые усиливаются избирательным восприятием;
- отбор сотрудников, мыслящих, как высшее руководство;
- обоюдная лояльность и взаимное уважение как отличительные признаки выбранного стиля руководства и управления;
- формирование гласности как основной нормы поведения;
- стремление к культурной консолидации.

Эти ценности постепенно начинают определять поведение людей с помощью внедряемых систем управления, ритуалов, символов и других связующих компонентов культуры, уточнять способы достижения целей реформируемой организации. [6]

Кризисное состояние организации вынуждает руководство изыскивать дополнительные средства стимулирования персонала к творческому, высокопроизводительному труду. Перед руководством организации стоит задача балансирования между мотивацией работников к труду исходя из минимизации зарплаток и предупреждением их перехода в другие организации на более высокую заработную плату. На ряду со стимулирование прямой заработной платы практикуются и другие формы стимулирования труда, помогающие удержать работника на рабочем месте, которые в условиях кризиса имеют весьма существенное значение.

Эффективность работы предприятия определяется, с одной стороны, уровнем согласованности работы всех служб, их адаптируемость к изменениям внешней среды, с другой – определенной структурой каждой службы. Последний фактор предполагает жесткую логику развития каждой из служб, внутреннюю структуру, обеспечивающую эффективное взаимодействие с другими службами для достижения целей предприятия.

Работа с персоналом в режиме антикризисного управления позволяет выявить такие эффективные мероприятия, как:

сокращать в организационной структуре управления нужно уровни, а не рабочие места, требуется также укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства предприятия;

нельзя увлекаться масштабным сокращением персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления, пользующемуся поддержкой персонала;

нужно периодически переоценивать кадровую структуру;

целесообразно выявить, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих качества лидера и склонность к управленческой деятельности;

полезно предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая упор в первую очередь на умелое выполнение функций руководства в условиях предприятия;

следует отдавать предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и подразделениями предприятия;

необходимо идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;

следует продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. В условиях кризиса кадровая политика вынуждена трансформироваться. Особенности её организации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мер, связанных со свертыванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала, повышением социально-психологической напряженности. Основное идеологическое кредо антикризисной кадровой политики – выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.

Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка естественно: не все оказываются способными выдержать конкуренцию.

Основная причина рыночной несостоятельности - грубейшие просчеты руководителей, низкий уровень менеджмента, отсутствие опыта работы в условиях рынка, а также стремление многих из них обогатить себя, свою семью, приближенных за счет трудовых коллективов.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность организации определяется тем, насколько мобильно она реагирует на любое изменение внешней среды, насколько чутко улавливает изменения потребностей рынка, насколько готова к постоянным изменениям. В этих условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, привязывающий свои личные цели к целям организации, в которой работает, ориентированный на долгосрочное сотрудничество.

**Список литературы:** 1. *Кротова Н.В., Клеппер Е.В.* Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320с. 2. *Баринов В.А.* Антикризисное управление: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. – 488с. 3. *Кошкин В.И.* и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 512с. 4. *Макарова И.К.* Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2002. – 304с. 5. Антикризисное управление: Учебное пособие/ Под ред. *К.В. Балдина.* – М.: Гадарика, 2011. – 271с. 6. *Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 544с.

Поступила в редакцию 2.04.2012р

УДК 332.14:330.123

**О.Г. ГЛЕНБОЦКАЯ**, соискатель, ТНУ им. В.И. Вернадского,  
Симферополь

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ РЫНКА ТУРУСЛУГ**

У статті представлено обґрунтування необхідності використання державного стратегічного планування, прогнозування та аналізу розвитку ринку турпослуг.

В статье представлено обоснование необходимости использования государственного стратегического планирования, прогнозирования и анализа развития рынка турустуг.

This paper presents the rationale for the use of state strategic planning, forecasting and analysis of the market turustug. Keywords: government regulation, a tourist complex, strategy and planning.

**Ключевые слова:** государственное регулирование, туристический комплекс, стратегия, планирование.