

3. *Партнерство*. Партнерские отношения могут принести проекту большую пользу в плане упрочнения его позиций на рынке: увеличение ассортимента, предлагаемых услуг, повышение качества обслуживания. Укрепление имиджа обеспечивается большое информационной поддержкой, появляется возможность взаимного продвижения партнеров за счет кросс-маркетинговых акций.

4. *Public Relations*. Очень важным моментом для продвижения и-бренда является то, насколько внимательно и регулярно за проектом следят журналисты и обозреватели (публикации, новости, интернет-обозрения), проводится ли работа с аудиторией (конференции, дискуссии в Интернете, лотереи, конкурсы) [2].

И-бренд, в виду коммуникативных возможностей среды, должен быть в постоянном развитии. Он должен иметь легко меняющийся имидж, чтобы "подстройка" под конкретного пользователя заключалась лишь в смене сути рекламного сообщения, а не в изменении сущности самого бренда. При этом суть и-бренда должна быть максимально доступной для понимания и иметь четко позиционирование относительно других брендов.

Сегодня новые и-бренды в Украине появляются во многом благодаря иностранным инвестициям. О настоящих качественных и-брендах говорить, по видимому, пока рано. Но тенденция развития налицо, потенциал огромен [1].

**Выводы.** Таким образом, и-бренд сейчас является одним из важных инструментов обеспечения приверженности потребителей, позволяющий не просто добиться известности, но и изначально улучшить финансовые показатели деятельности фирмы. Успех и-бренда заключается в обширных возможностях Интернета как коммуникационного инструмента. По уровню интерактивности и взаимодействия с потребителем бренд в Интернете намного эффективнее, чем на других медиа-площадках.

#### **Библиографический список**

1. **Худолей О.Г.** Теоретические основы маркетинга// Донецк, 2000. – 450 стр.
2. **Делл Джонс, Линда Тоби.** Учебник по рекламе// 1997. – 320 стр.

ЖОЛОБЧУК Т.С., ст.гр. МЭД-05  
 Научн.руков.: Гомаль И.И., к.т.н., проф.  
 Донецкий национальный технический университет,  
 г.Донецк

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИХ УКРАИНЫ.**

*Рассмотрен рынок труда Украины в период кризиса, проанализированы ошибки и возможности антикризисного управления персоналом, антикризисная Human Research стратегия на предприятии.*

**Актуальность.** Сегодня ситуация на рынке труда Украины резко изменилась в пользу работодателя, но есть ограниченные требования в строжайшей экономии бюджета, в том числе – расходов на оплату труда. Многие компании заморозили набор новых сотрудников, до минимума урезали бюджеты на обучение, снизили и продолжают снижать бонусные выплаты, проводят сокращение штатов.

**Цель исследования.** Основная цель – теоретическое обоснование и анализ конкретных методов антикризисного управления персоналом на предприятиях Украины в сложившейся экономической и финансовой ситуациях.

**Основная часть.** Управление людьми имеет важное значение для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса. Управление персоналом на предприятии – одно из актуальных вопросов в период кризиса [3].

Общих правил – как управлять персоналом в условиях кризиса – не существует.

Кризис – не трагедия, а нормальный ход вещей в развитии любой системы, в том числе и бизнеса. Традиционно в теории управления выделяют пять основных этапов развития организации:

1. Формирование;
2. Интенсивный рост;
3. Стабилизация;
4. Спад / кризис;
5. Гибель, новый виток развития в изменившихся условиях (см. рисунок 1).

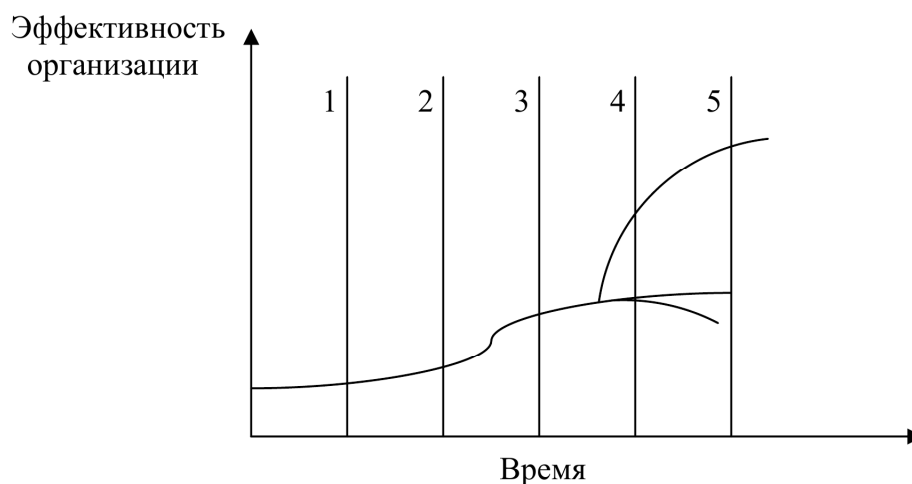


Рисунок 1 – Основные этапы развития организации

В Украине типичной ошибкой управленческой команды является недооценка необходимости:

1. выстраивания системы управления персоналом;
2. формулирования корпоративных принципов работы с людьми;
3. формализации бизнес-процессов;
4. грамотной работы с кадровой документацией.

Ошибки и недочеты, накапливавшиеся в относительно благополучные периоды, в кризисной ситуации могут привести к катастрофе.

Понятие «антикризисное управление» появилось сравнительно недавно. К сожалению, в последние месяцы многим руководителям пришлось в срочном порядке осваивать его на собственном опыте. Менеджеры понимают: для выживания организации требуются новый тип управления и новые специалисты, способные соединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. А коллектив в это время нуждается в ином стиле отношений – ориентированных на лидера [3].

Самое главное, что необходимо приобрести организации на выходе из кризиса, – новые знания, которые помогут ей лучше подготовиться к изменениям.

Чтобы уцелеть, а тем более продолжить развитие в кризисной ситуации, бизнесу необходимо мобилизовать все имеющиеся ресурсы, в первую очередь – человеческие.

В этот период значимость работы с персоналом многократно возрастает, поскольку ее эффективность напрямую влияет на устойчивость бизнеса. В первоочередные задачи Human Research(HR)-службы входит:

- диагностика кадрового потенциала;
- участие в разработке стратегии реорганизации бизнеса;
- разработка кадровых программ, поддерживающих новую корпоративную стратегию;
- повышение производительности труда;
- сокращение численности персонала;
- разрешение конфликтов.

При этом основное внимание необходимо уделить системному подходу, строгому контролю эффективности и оптимизации (минимум затрат при максимуме результативности) всех затрат. Известный философ XVII века Френсис Бэкон отмечал: «Выбрать время – значит, сберечь время, а что сделано несвоевременно, сделано понапрасну». За 400 лет эта максима не устарела [4].

Первым шагом в преодолении кризиса должно стать признание проблем: в изменившейся ситуации развитие бизнеса затормозилось, поэтому легких успехов и сверхприбылей в ближайшем будущем не ожидается.

Признав влияние связанных с кризисом трудностей, следует сделать следующий шаг – переосмыслить свои цели и задачи. Сейчас самое подходящее время для:

- освоения новых управленческих технологий, которые помогут сделать бизнес-процессы более прозрачными и менее затратными;
- качественного обновления состава команды за счет новых высоко-профессиональных сотрудников;
- улучшения систем оценки и мотивации персонала.

Антикризисная HR-стратегия поможет вывести бизнес из тупика в том случае, если она соотносится с общей экономической ситуацией в стране и потенциалом компании. Конкретное содержание стратегии, безусловно, зависит от размера компании (малое, среднее или крупное предприятие), вида деятельности и своевременности реализации. В наиболее общем виде антикризисная HR-стратегия включает следующие направления:

- детальный анализ потребности в персонале (на основе текущих показателей работы компании в целом) и планирование численности;
- контроль эффективности деятельности;
- оптимизация бизнес-процессов;
- управление движением персонала;
- реализация профессиональных и творческих способностей работников;
- объективная оценка результатов деятельности.

Первейшая задача попавшей в кризисную ситуацию компании – снизить расходы, в том числе и на персонал. При этом нужно взвешенно и рационально подходить к выбору кандидатур на увольнение, обсуждению уменьшения размеров и порядка выплаты доплат и надбавок, сокращению дополнительных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т. п.). Однако нельзя забывать, что спасти бизнес в трудное время могут только люди. Если сотрудники будут думать не о выполнении служебных обязанностей, а о поиске нового места работы, то произойдет катастрофическое снижение мотивации. В таком случае причиной гибели компании станут не экономические трудности, а бездарная управленческая политика [1].

Сейчас практически все организации пересматривают штатную численность: выявляют работников, в которых при нынешних условиях нет особой необходимости, а также пытаются перераспределить функционал среди оставшихся сотрудников, чтобы

максимально эффективно их задействовать. Сокращения коснулись и самих HR. Но даже если в компании сложилась настолько неблагоприятная ситуация, что иного выхода кроме массового сокращения людей нет, важно провести увольнения «по-человечески» – с минимальным ущербом для людей (как увольняемых, так и остающихся, чтобы сохранить их лояльность) и имиджа компании как работодателя.

В этот период необходимо упорочить взаимопонимание и взаимодействие между основными направлениями бизнеса, отдельными структурными и функциональными подразделениями (финансы, производство, управление персоналом, ИТ, маркетинг, сбыт и т.д.). Для этого должны быть задействованы все возможности – корпоративные СМИ, личные встречи руководства с коллективом, электронные рассылки, корпоративный сайт, обращения топ-менеджеров и т. п. Типичным просчетом является недостаточное информирование людей (или безадресная информация, не доходящая до своих «потребителей»). Коллектив необходимо проинформировать, в чем заключается суть антикризисной программы, почему изменена система вознаграждений, какие меры планируется предпринять в ближайшем будущем и что именно требуется от каждого человека на рабочем месте. Своевременная информация не только повышает доверие сотрудников к действиям руководства, но и облегчает проведение непопулярных решений. Неопределенность и страх из-за угрозы увольнения – чрезвычайно сильные факторы стресса для людей. Замалчивание в такой ситуации – непродуктивная стратегия; отсутствие правдивой информации приводит к распространению панических слухов, катастрофическому падению мотивации и результативности работы компании в целом. Чтобы выйти из кризисной ситуации, нужны нестандартные, новаторские решения, повышение качества продукции и усиление внимания к клиентам. Но стресс ухудшает самочувствие людей, снижает их работоспособность и блокирует творческие способности. Дело не только в том, что человек не хочет спасать компанию, которая в тяжелые для рынка времена вот-вот выбросит его на улицу, – под воздействием стресса он физически не может этого сделать [2].

Менеджер по персоналу должен знать, что, несмотря на спад деловой активности, одна из главных его задач – сохранить команду высококлассных профессионалов. Для этого необходимо пересмотреть описание основных и вспомогательных бизнес-процессов, детально переработать профили должностей и грамотно реструктуризировать обязанности оставшихся сотрудников. Чтобы это сделать, нужно описать цели и задачи деятельности на конкретных рабочих местах, а также их функционал. Тогда непосредственный руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу и самими работниками смогут изменить должностные обязанности таким образом, чтобы не только с высоким уровнем качества выполнить требуемый объем работ, но и повысить эффективность деятельности подразделения и компании в целом. Любому руководителю тяжело увольнять своих людей. Но если это необходимо сделать, то принимать решения нужно, исходя в первую очередь из интересов компании в целом, а не отдельного подразделения. Основанием для принятия взвешенных решений могут быть только данные объективной оценки результатов деятельности работников за предыдущие периоды. Это позволит сохранить для компании лучших специалистов. К сожалению, наши руководители нередко допускают большую ошибку – принимают решение об увольнении сотрудников, основываясь на своих субъективных мнениях, во что бы то ни стало стремятся сохранить на работе «своих» людей, вне зависимости от их квалификации и результативности. Такая стратегия помогает на какое-то время «спасти» человеческие отношения, но в перспективе может погубить бизнес. Менеджер по персоналу обязан обсудить с топ-менеджером эти проблемы и предложить алгоритмы увольнения, основывающиеся на объективной оценке деятельности работников и тщательном анализе всех возможных рисков для компании. Сохранение лучших

работников, лучших управленческих команд – залог дальнейшего развития, ведь за спадом обязательно будет подъем. Кризис не только разрушает, но и создает новые возможности.

**Выводы.** Таким образом предложенный подход в управлении персоналом в кризисный период позволяет наметить необходимый этап развития организации - новый виток развития в изменившихся условиях.. Действуя проактивно в сложные времена, менеджер по персоналу должен выйти из «тени повседневности» и действительно стать стратегическим партнером руководителя. В экономике основным ресурсом компании являются люди, поэтому именно управление персоналом определяет конкурентоспособность бизнеса.

#### Библиографический список

1. **Баринов В.А.** Антикризисное управление. Москва: ИД ФБК-ПРЕСС. 2002. - 364с.
2. **Душенко К.** Универсальный цитатник экономиста и менеджера. Москва: ЭКСМО. 2004. - 654с.
3. **Митин А.Н., Федорова А.Э.** Антикризисное управление персоналом организации. Учеб. пособие: Питер.2005. – 272с.
4. **Анна Горбенко.** Рост в период кризиса // Журнал для первых лиц «Генеральный директор». – 2009.- №3.- С.23-24.

СКОРИК А.В., ст.гр. МРПМ–04  
 Науч. руковод.: Негрей Т.А., асс.  
 Донецкий национальный технический университет,  
 г. Донецк

#### ОБЗОР РЫНКА КОКСУЮЩЕГО УГЛЯ

*Рассмотрено состояние рынка угля в условиях мирового нефтегазового кризиса, а также, современная ситуация на шахте «Комсомолец Донбасса».*

**Актуальность.** В условиях мирового нефтегазового кризиса значение угледобычи резко возрастает. Для Украины, где мало других источников энергии, - это вопрос экономической безопасности. Преодолеть кризис угольной отрасли можно скоординированными усилиями всех ветвей власти, бизнеса и науки.

«Мы видим в угольной сфере национальный стратегический интерес Украины - наша энергетическая независимость, наше богатство, наше будущее, - заявила премьер-министр Юлия Тимошенко, представляя парламенту концепцию развития топливно-энергетического комплекса (ТЭК) Украины, базовые положения которой лягут в основу «Энергетической стратегии Украины до 2030 года» [1]. Этот документ правительство обещает утвердить в течение ближайших месяцев. Одним из главных приоритетов правительства в сфере топливно-энергетического комплекса станет реформирование угольной отрасли.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и анализ состояния рынка угля в условиях нефтегазового кризиса; анализ современной ситуации на шахте "Комсомолец Донбасса".

**Основная часть.** Главной целью намеченных реформ является привлечение частных инвесторов и увеличение к 2030 году ежегодной добычи горючего ископаемого до 112 млн.тонн.

Основные потребители энергетического угля – тепловые электростанции (ТЭС) Украины, которые в последние годы производят 40 % всей электроэнергии страны. В