

Однак офіційні дані не враховують нелегальну трудову міграцію, тобто іноземних громадян, що приїхали до України жити і працювати, але не зареєструвалися у відповідних державних органах. Варто зазначити, що таких громадян насправді не так вже й багато, що пояснюється досить просто – в Україні відносно невелика кількість робочих місць, тут навіть в роки економічного зростання брак робочих рук не був таким гострим, як це було в Європі або Росії. Більш того, Україна традиційно, як в 90-і, так і в 2000-і рр. була великим експортером робочої сили якраз в ці країни. Усереднені дані дозволяють говорити про 4-5 млн. наших співвітчизників, з яких близько 3 млн. не мають легального статусу. Приблизно 1,5 млн. українців працюють сьогодні в країнах ЄС і ще близько 2 млн. в Росії.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для покращення демографічної ситуації в Україні слід розвивати наступні пріоритетні напрями:

- зміцнення здоров'я дітей і підлітків за рахунок удосконалення заходів, спрямованих на боротьбу з курінням, алкоголізмом і наркоманією, а також шляхом розвитку фізичної культури і спорту, організації дозвілля;
- поліпшення здоров'я населення працездатного віку за рахунок профілактики травматизму, раннього виявлення і адекватного лікування хвороб системи кровообігу та інших хвороб;
- збереження здоров'я літніх людей, для яких найбільш актуальне попередження серцево-судинних захворювань;
- розробити і затвердити нові нормативні та нормативно-методичні документи, що забезпечують удосконалення системи виплат державних допомог громадянам, що мають дітей, при цьому розміри допомог, податкові відрахування повинні диференціюватися з урахуванням матеріального стану сім'ї;
- використовувати дієвий механізм пільгового кредитування при покращенні житлових умов сімей, що мають дітей;
- вести облік сімей, що опинилися у складній життєвій ситуації;
- удосконалювати податкову політику на користь сімей з дітьми.

Література

1. Прохоров Л.В. Семья и рождаемость в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.polit.ru/research/2007/05/03/demoscope> 285.
2. Україна в 2005-2009 рр.: стратегічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку / [за заг. ред. Ю.Г. Рубана] – К.: НІСД, 2009. – 655 с.
3. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Надійшла 14.03.2010

УДК 331.108:005.334

О. В. САРДАК

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

СПЕЦИФІКА КАДРОВИХ ЗАХОДІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті визначено проблеми в сфері управління персоналом в умовах кризи. Запропоновано кадрові заходи на різних стадіях процесу управління кризою. Сформульовано основні цілі та принципи антикризового управління персоналом в умовах ринкової економіки.

In article problems in sphere of management by the personnel in the conditions of crisis are revealed. Personnel actions at various stages of process managerial by crisis are offered. Main objectives and principles of anti-recessionary management by the personnel in the conditions of market economy are formulated.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, антикризове управління, управління кризою, кадрові заходи, принципи антикризового управління персоналом.

В сучасних умовах функціонування підприємств, пов'язаних з існуванням кризових тенденцій в економіці, виникає об'єктивна необхідність у переосмисленні ролі і значення персоналу в системі управління підприємствами. Це, в свою чергу, обумовлює потребу у розробці нових підходів, форм, методів та інструментів управління персоналом в умовах кризи.

Етап кризи притаманний будь-якій системі, у тому числі і підприємству. Але проблема полягає у неготовності багатьох вітчизняних підприємств до її виникнення, роботи у кризових умовах, подолання кризи, встановлення вірних пріоритетів в управлінні, тощо [1]. До того ж, недостатньо уваги приділяється розробці і впровадженню антикризових заходів в управлінні підприємством в цілому, та в системі управління персоналом, зокрема.

Питання, що пов'язані з висвітленням особливостей антикризового управління та його зв'язку із

системою управління персоналом, розглядалися у роботах таких закордонних і вітчизняних вчених: Майкл Армстронг («Практика управління людськими ресурсами», «Стратегічне управління людськими ресурсами»); висвітлено особливості розвитку, зміни та трансформації організації, а також стратегії організаційного розвитку; Пітер Дойль («Маркетинг-менеджмент і стратегії»); охарактеризовано процес подолання підприємством кризи; Річард Л. Дафт («Менеджмент»); розкрито організаційні зміни і розвиток; Федцов В.Г., Федцова А.В. (Менеджмент: комплексний підхід»); висвітлено особливості антикризового менеджменту; Кібанов А.Я. («Управління персоналом організації»); визначено особливості проектування і функціонування системи управління персоналом; Турчинов А.І. («Управління персоналом»); розкрито сутність і зміст системи управління персоналом Горелов Н.А. («Економіка праці»); охарактеризовано особливості управління працею в умовах кризи, наведено порівняльну характеристику традиційного та антикризового управління; Большаков А.С., Михайлов В.І. («Сучасний менеджмент: теорія і практика»); розглянуто антикризові стратегії фірм; Одегов Ю.Г. («Управління персоналом в структурно-логічних схемах»); визначено специфіку розвитку системи управління персоналом та її протиріччя.

Разом з тим, певні питання, що стосуються розробки антикризових кадрових заходів, залишаються недостатньо розглянутими. Зокрема, більшість робіт вчених присвячені розгляданню загального процесу антикризового менеджменту. При цьому існує необхідність в уточненні етапів процесу управління кризою у підприємствах, а також у визначенні змісту кадрових заходів на даних етапах. До того ж, є доцільною розробка системи принципів антикризового управління персоналом у підприємствах.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою дослідження є визначення особливостей кадрових заходів в процесі управління кризою у підприємствах.

Дослідження практики управління персоналом у 36 торговельних підприємствах м. Донецька і Донецької області в умовах кризи дозволили виявити наступні проблеми. Усі досліджувані підприємства виявилися неготовими до роботи у кризовій ситуації. Так, більшість із них зайняли вичікувальну позицію, сподіваючись при цьому на докорінну зміну чинників зовнішнього оточення, на допомогу ззовні, що приведе до стабілізації їх становища. До того ж, загальними для досліджуваних підприємств є такі проблеми зовнішнього і внутрішнього характеру:

- висока динамічність зовнішнього оточення (як економічного, так і політичного), що обумовлює діяльність в умовах невизначеності, нестабільності та невпевненості у майбутньому;
- недовіра до формальних методів антикризового менеджменту;
- невміння керівників підприємств і структурних підрозділів здійснювати грамотне управління персоналом із застосуванням сучасних кадрових технологій і використанням елементів антикризового кадрового управління;
- необхідність суворої економії бюджету, зокрема, витрат на стимулювання праці;
- висока плинність кадрів при відсутності набору нового персоналу;
- низький рівень заходів щодо розвитку персоналу (внаслідок економії коштів на навчання);
- стихійність формування антикризової моделі поведінки підприємств;
- необхідність скорочення персоналу;
- нівелювання індивідуального підходу до мотивації персоналу;
- зниження ефективності управління персоналом;
- неможливість залучення додаткових коштів на проведення спеціальних маркетингових досліджень і впровадження відповідних заходів з антикризового управління персоналом.

Певні проблеми з вище вказаного переліку існували і в період до появи кризи (і у більшості випадків вони не вирішувалися). Проте, їх ігнорування в сучасних умовах є неприпустимим, оскільки може обумовити появу більш складних проявів кризових явищ і катастрофи в діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, в сучасних умовах доцільною є розробка кадрових заходів на різних стадіях управління кризою, а також визначення системи принципів антикризового управління персоналом, якими слід керуватися в умовах ринкової економіки.

В умовах ринку виникає необхідність у визначенні основних етапів управління кризою, до яких, з нашої точки зору, належать: ситуаційний аналіз, розробка і реалізація заходів щодо попередження кризових явищ, підготовка до дій у кризових умовах, реакція на виникнення кризової ситуації, ліквідація наслідків кризової ситуації, формування і реалізація стабілізаційних заходів, розробка заходів щодо забезпечення майбутнього економічного зростання, моніторинг ситуації після завершення кризи.

Нами розроблено і рекомендується до застосування у підприємствах система заходів з управління персоналом на вище визначених етапах управління кризою (табл.1). При цьому доцільно визначити сутність, цілі та основні принципи антикризового управління персоналом в умовах ринкової економіки.

З нашої точки зору, антикризове управління персоналом підприємства передбачає розробку і впровадження нових кадрових технологій щодо формування кадрового складу, використання кадрового потенціалу, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, а також застосування відповідної маркетингової інформаційної системи з метою запобігання кризових явищ, їх наслідків та відновлення керованості і

стабільності підприємства.

Таким чином, основними цілями антикризового управління персоналом підприємства є: попередження і зниження ризику виникнення на підприємстві кризової ситуації, а також послаблення негативних наслідків кризової ситуації та їх ліквідація [2].

В свою чергу, принципами антикризового управління персоналом підприємства в умовах ринку повинні бути:

- системність, що передбачає сопідлеглість, узгодженість і взаємозалежність антикризових кадрових процедур;

- відносна стабільність, що пов'язана зі стійкістю до різного роду впливів;

- адаптивність, тобто можливість пристосовуватися до змін;

- багатоваріантність, що передбачає існування альтернативних кадрових процедур відповідно до різних сценаріїв розвитку кризової ситуації;

- гнучкість, що полягає у корегуванні кадрових рішень у відповідь на зміни маркетингового оточення;

- циклічність, що пов'язана з безперервністю процесу антикризового управління персоналом і чіткою послідовністю реалізації його етапів;

- відповідність функцій управління персоналом антикризовим цілям підприємства та управлінським процедурам в інших функціональних сферах діяльності підприємства.

Таблиця 1

Рекомендовані кадрові заходи в процесі управління кризою у підприємствах

№ з/п	Етапи управління кризою	Заходи щодо управління персоналом
1	2	3
1.	Ситуаційний аналіз	Визначення вірогідних джерел і зон кадрових ризиків.
		Встановлення зв'язку кадрових ризиків з ризиками в інших сферах діяльності підприємства.
		Ранжування чинників появи кадрових ризиків за ступенем керованості.
		Оцінка ефективності вкладень коштів у кадрові заходи.
		Діагностика кадрового потенціалу.
2.	Розробка і реалізація заходів щодо попередження кризових явищ	Ділове оцінювання персоналу; прийняття рішень за його результатами стосовно зміни структури і якості кадрового потенціалу.
		Своєчасне звільнення некваліфікованих працівників.
		Відмова від високовитратних і неідеальних форм і методів набору, навчання, оцінювання персоналу.
		Оптимізація інформаційного обміну між структурними підрозділами і працівниками.
		Виявлення резервів підвищення якості продуктивності праці.
3.	Підготовка до дій у кризових умовах	Розробка антикризової кадрової стратегії і програми; забезпечення їх відкритості і прозорості у підприємстві.
		Формування системи антикризових кадрових заходів.
		Розробка заходів щодо попередження виникнення конфліктів в колективі.
		Підготовка нового організаційного проекту і відповідних кадрових процедур.
		Розробка нових низьковитратних кадрових технологій.
		Оптимізація витрат на кадрові заходи.
		Внесення змін у план заходів і документацію щодо наймання, оцінювання і розвитку персоналу.
		Перепідготовка кадрів.
4.	Реакція на виникнення кризової ситуації	Діагностика проблем в сфері управління персоналом.
		Корегування цілей і задач з управління персоналом.
		Впровадження нових кадрових технологій, що відповідають умовам розвитку кризи.
		Забезпечення участі найбільш кваліфікованого персоналу у розробці стратегії реорганізації бізнесу.
		Організація кадрових переміщень в результаті зміни організаційної структури управління.

№ з/п	Етапи управління кризою	Заходи щодо управління персоналом
1	2	3
		<p>Організація заходів щодо скорочення персоналу на основі оцінки діяльності працівників і аналізу всіх можливих ризиків для підприємства.</p> <p>Перерозподіл функцій між працівниками.</p> <p>Корегування профілю посад і реструктуризація обов'язків працівників.</p> <p>Контроль руху персоналу.</p> <p>Збереження команди висококласних професіоналів.</p> <p>Забезпечення зростання продуктивності праці.</p> <p>Зміни у якісному і кількісному складі управлінського персоналу.</p> <p>Розробка заходів щодо зниження рівня конфліктності в колективі.</p> <p>Підтримка корпоративної культури.</p> <p>Забезпечення чіткої взаємодії між структурними і функціональними підрозділами підприємства.</p> <p>Адаптація системи матеріальної і нематеріальної мотивації до нових умов.</p> <p>Контроль ефективності управління персоналом.</p> <p>Контроль і підтримка морально-психологічного клімату в колективі.</p> <p>Збереження лояльності персоналу та іміджу підприємства на ринку праці.</p>
5.	Ліквідація наслідків кризової ситуації	<p>Розробка і впровадження заходів щодо покращення морально-психологічного клімату в підприємстві.</p> <p>Відновлення корпоративної культури.</p> <p>Удосконалення роботи з кадровим резервом.</p> <p>Перегляд системи оплати праці і системи мотивації персоналу.</p> <p>Налагодження і максимальне використання каналів внутрішньої комунікації.</p> <p>Забезпечення дієвості механізмів організації праці персоналу.</p> <p>Посилення контролю за станом соціально-психологічних відносин в колективі.</p>
6.	Формування і реалізація стабілізаційних заходів	<p>Розробка заходів щодо підвищення лояльності персоналу.</p> <p>Формування умов для реалізації професійних і творчих здібностей працівників.</p> <p>Орентація керівництва на спілкування з підлеглими.</p> <p>Організація заходів щодо стабілізації кадрового складу.</p> <p>Розробка і впровадження заходів щодо формування привабливості підприємства для потенційних працівників.</p> <p>Впровадження кадрових інновацій та їх ресурсне забезпечення.</p> <p>Посилення контролю за комунікаціями в колективі.</p> <p>Впровадження заходів щодо зростання згуртованості колективу.</p>
7.	Розробка заходів щодо забезпечення майбутнього економічного зростання	<p>Якісне відновлення складу управлінської команди за рахунок нових високопрофесійних працівників.</p> <p>Удосконалення системи ділового оцінювання персоналу.</p> <p>Формування дієвої системи мотивації персоналу.</p> <p>Посилення корпоративної культури.</p> <p>Формулювання нових принципів кадрової політики.</p> <p>Індивідуалізація роботи з персоналом.</p>
8.	Моніторинг ситуації після	Кадровий аудит.

№ з/п	Етапи управління кризою	Заходи щодо управління персоналом
1	2	3
	завершення кризи	Аналіз впливу показників з управління персоналом на ефективність діяльності підприємства. Діагностика соціально-психологічного стану колективу. Оцінка кадрових ризиків та визначення їх впливу на загальний стан підприємства.

Таким чином,

- процес управління кризою передбачає такі етапи: ситуаційний аналіз, розробка і реалізація заходів щодо попередження кризових явищ, підготовка до дій у кризових умовах, реакція на виникнення кризової ситуації, ліквідація наслідків кризової ситуації, формування і реалізація стабілізаційних заходів, розробка заходів щодо забезпечення майбутнього економічного зростання, моніторинг ситуації після завершення кризи. На кожному з етапів управління кризою підприємствам рекомендується застосовувати розроблені нами кадрові заходи, що забезпечать відновлення керованості і стабільності підприємства. Основними цілями антикризового управління персоналом підприємства є: попередження і зниження ризику виникнення на підприємстві кризової ситуації, а також послаблення негативних наслідків кризової ситуації та їх ліквідація. Антикризове управління персоналом підприємств в умовах ринку повинно будуватися на таких принципах: системність, відносна стабільність, адаптивність, багатоваріантність, гнучкість, циклічність.

У перспективі дослідження має проводитися у напрямку розробки антикризових кадрових заходів в системі управління людськими ресурсами підприємств.

Системність реалізації кадрових заходів в процесі управління кризою, а також їх узгодження з іншими управлінськими процесами забезпечать збереження потенціалу людських ресурсів підприємств та стабільність їх діяльності.

Література

1. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах // Одегов Ю.Г. – М. : Академический Проект, 2005. – С. 412-429.
2. Горелов Н.А. Экономика труда // Горелов Н.А. – СПб. : Питер, 2007. – С. 398-423.

Надійшла 14.03.2010

УДК 368.914 : 331.25

К. В. СИЧОВА

Донецький національний університет

ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ В УМОВАХ КРИЗИ

Розглянуті особливості діяльності недержавного пенсійного фонду в контексті здійснення ним недержавного пенсійного страхування на прикладі Корпоративного пенсійного фонду «Стірол». Проаналізовані основні фінансові втрати фонду в умовах фінансово-економічної кризи в Україні.

The features of activity of not state pension fund in a context of realization by him(it) of not state pension insurance on an example of Corporate pension fund "Stirol" are considered. The basic financial losses of fund in conditions of financial and economic crisis in Ukraine are analysed.

Ключові слова: пенсійне страхування, недержавний пенсійний фонд, корпоративний пенсійний фонд, пенсійні внески, фінансова діяльність.

Вступ

Згідно з пенсійним законодавством України, складовою системи накопичувального пенсійного забезпечення є система недержавного пенсійного страхування, яка розпочала свою діяльність 1 січня 2004 року згідно з Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 09.07.2003 року. Воно базується на добровільній участі фізичних та юридичних осіб в формуванні пенсійних заощаджень з метою отримання учасниками цієї системи додаткових до загальнообов'язкового державного пенсійного страхування пенсійних виплат.

Першочергова роль в становленні системи недержавного пенсійного страхування як в світі, так і в Україні зокрема, належить підприємствам-роботодавцям, які створюють корпоративні пенсійні системи для додаткового пенсійного забезпечення своїх працівників. Зазвичай у країнах з невеликим рівнем середньорічних доходів громадян саме підприємства-роботодавці на перших етапах стають вкладниками до недержавних пенсійних фондів.