

при ее формировании. Поэтому, актуальность исследования вопросов формирования кадровой политики продиктована необходимостью совершенствования ее реализации в условиях инновационной экономики и процессов глобализации. Выяснение содержания категорий «кадровая политика», «кадровая политика региона», «кадровая политика предприятия» обусловило поиск стратегических решений и механизма ее реализации на различных уровнях власти.

Цель исследования состоит в развитии теоретических основ формирования научно-обоснованной инновационной стратегии кадровой политики социально-экономических систем, с выходом на конкретные рекомендации по применению новых технологий в формировании кадровой политики. Предметом исследования являются управленческие и организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе формирования кадровой политики российских предприятий. Объектом исследования являются инновационные процессы формирования кадровой политики на предприятиях различных организационно-правовых форм.

Кадровая политика предприятия – это стратегическая деятельность организационной системы управления персоналом, связанная с его развитием и определяющая отношения между профессионально-квалификационными группами, между индивидами и предприятием в целом на различных стадиях жизненного цикла его развития.

Кадровая политика включает в себя следующие направления работы: подбор и расстановка кадров; передвижение кадров по горизонтали и вертикали; формирование кадрового резерва; объективная система аттестации; создание благоприятного психологического климата.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии прикладных аспектов инновационной стратегии формирования кадровой политики предприятий в условиях развития инновационной экономики. Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые управленческие решения и инновационные стратегии направлены на непосредственное приложение полученных результатов к реальной практике процесса формирования кадровой политики в условиях модернизации экономики России.

#### АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА ИСПАНИИ ВО ВРЕМЯ МИРОВОГО ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА 2007-2009 ГГ.

Шибанова-Роенко Е.А., Барабанова Е.В.

*Российский университет дружбы народов, Москва,  
e-mail: katia.baranova@rambler.ru*

В течение многих лет Испания была одной из самых успешных стран Европы. Со вступлением в Евросоюз в 1999 г. процентные ставки снижались до рекордно низкого уровня, что вызывает кредитный и строительный бум, и страна становится основным драйвером роста региона. В 2007 г. на Испанию приходилось более одной трети новых рабочих мест, а приток иммигрантов составил 4 млн чел.

Испания ощутила на себе удар мирового финансового кризиса в четвертом квартале 2008 г., когда экономика вошла в рецессию впервые за 15 лет.

При рассмотрении причин возникновения кризиса в Испании следует отметить общемировые факторы глобализации, затронувшие сегодня практически все страны. Что стало катализатором распространения кризиса из США в другие страны. Обратимся к основной причине возникновения кризиса в Испании.

Экономическая ситуация Испании во многом была схожа с ситуацией в США. Она столкнулась с огромным «пузырем» на рынке недвижимости, и это сопровождалось ростом долга в частном секторе. Как и в

США, после обрушения рынка строительства в Испании началась рецессия и выросла безработица. И, как в Америке, в Испании вырос бюджетный дефицит на фоне падения бюджетных доходов и роста расходов.

**Приоритеты антикризисной политики правительства Испании.** Основным документом, содержащим в себе антикризисные меры правительства Испании по борьбе с мировым финансовым кризисом, стал принятый в начале 2009 года «План Е», полное название которого «Испанский план стимуляции экономики и занятости» (El Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo). В общем, план охватывает пять направлений жизнедеятельности страны: семья, бизнес, занятость, финансы и модернизация экономики. В данный план вошли меры по борьбе с кризисом, которые уже были предприняты правительством ранее, а также планируемые меры.

Мировой экономический кризис, начавшийся в 2007 г. как следствие ипотечного кризиса и распространившийся на другие страны мира, оказал серьезнейшее воздействие на реальный сектор экономики, ограничил доступ предприятиям и семьям доступ к кредитам.

Испанская экономика была особенно чувствительной к этим неблагоприятным внешним изменениям. Она считается второй самой открытой экономикой среди европейских стран, после Германии, и в последние годы осуществляла интенсивный процесс инвестирования, что вызвало рост внешнего дефицита с необходимостью последующего внешнего финансирования. Ситуация также осложняется тяжелым положением в секторе недвижимости.

В результате внешней зависимости Испанская экономика, и особенно рынок труда, значительно ухудшалась весь 2008 г. Количество безработных выросло почти на 1 млн чел., и общее их число превышает 13% активного населения. Именно поэтому в разработанном плане приоритетным направлением становится борьба с безработицей в стране.

Поскольку в предкризисные 3 года у Испании прослеживался профицит государственного бюджета, это позволило стране предпринять меры по снижению налогов домохозяйствам и хозяйствующим субъектам.

Рассмотрим подробнее приоритетные направления антикризисных мер Испании по основным направлениям воздействия.

**Меры поддержки семьи.** План Е объединяет ряд налоговых мер, которые направлены на прямую поддержку семей, позволяя получать им больший возможный доход для противостояния трудностям экономической ситуации. Этот шаг снизил налоговую нагрузку в целом на € 14 млрд за 2008 и 2009 гг. Помимо бюджетных мер, которые были направлены на улучшение социальной защищенности семей в 2009 г., была предоставлена возможность отсрочки ипотечных выплат в течение двух последующих лет семьям, члены которых потеряли работу.

**Меры поддержки бизнеса.** Были предоставлены налоговые льготы для малого и среднего бизнеса. Это позволило сберечь предприятиям 17 млрд евро. Также Государственным институтом финансирования были предоставлены условия для беспрепятственного получения кредитов на общую сумму 29 млрд евро.

Налоги были снижены на 5% на 3 года для компаний с числом работников менее 25 и объемом торговли менее 5 млн евро, и которые поддерживают свою среднюю численность штата сотрудников. Таким образом, налог был снижен до 20%.

**Меры стимулирования занятости.** Экономический кризис спровоцировал высокий уровень безработицы в стране. Два фонда: Фонд местных организаций и Специальный фонд – предприняли меры по созданию рабочих мест. В Государственном бюджете на эти цели выделено 33 млрд евро.

Тяжелое положение сферы занятости усугубляет тот факт, что в стране находится большое количество иммигрантов, численность которых составляет 9% от всего населения страны (около 4 млн чел.). Это было вызвано ростом строительства в последние годы. На современном этапе готовится законопроект, который предлагает всем иммигрантам вернуться на свою историческую Родину. И при условии невозвращения в Испанию в течение 3 лет им гарантируется единовременная выплата в размере 40% пособия по безработице. Однако никто не ожидает, что данный законопроект будет работать в полную силу.

**Финансовые и бюджетные меры.** Меры предполагают восстановление кредитования домохозяйств и хозяйствующих субъектов, увеличен размер Гарантийного фонда депозитов до € 100'000 и для частных лиц, и для организаций, чтобы восстановить доверие к финансовой системе.

**Модернизация экономики.** План Е был дополнен амбициозным планом реформ по модернизации экономики. В него были включены конкретные меры, призванные улучшить продуктивность фундаментальных секторов, таких как транспорт, энергетика, телекоммуникации, сервис и управление.

Также в ряд мер по борьбе с кризисом, большое внимание было уделено системе образования. Были выделены средства на школьную и университетскую систему в целях модернизации и оснащения аудиторий. В университеты было направлено 70 миллионов евро на оплату бюджетных мест.

Для спасения банковской сферы Испания создала Фонд Реструктуризации, который располагал 9 млрд евро для помощи банкам, особенно небольшим.

Однако, несмотря на все предпринятые и принимаемые меры испанским правительством, Международный валютный фонд охарактеризовал План как «дорогой и неэффективный». Испания занимает третье место в мире по вливанию денег в экономику после Саудовской Аравии и США.

**Бюджет антикризисных мер правительства Испании.** В рамках основного плана по борьбе с кризисом предполагается 30 563 проекта на общую сумму 4 млрд 987 млн евро, из которых 4 млрд 250 млн евро были и будут направлены на инвестиции, и 737 млн евро – на социальные расходы.

#### ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Шибанова-Роевко Е.А., Глебова В.В.

*Российский университет дружбы народов, Москва,  
e-mail: violettaglebova@yandex.ru*

*Война – это великое дело для государства,  
это почва жизни и смерти, это путь существования и гибели. Это нужно понять.  
Сунь-цзы, Китай, VI в. до н.э.*

Факт, что компании рано или поздно придется столкнуться с кризисной ситуацией в различных формах ее проявления, является неоспорим. Наверное, любой руководитель крупной или мелкой компании надеется на то, что конъюнктура рынка не изменится, работники будут работать дружно и эффективно, контрагенты будут выполнять свои обязательства, а местные власти будут содействовать бизнесу. Но, к сожалению, благоприятные условия зачастую сменяются снижением экономической активности, падением спроса, непредвиденными ситуациями, т.е. происходят различного рода изменения, которые могут негативно отразиться на работе фирмы: недопонимание, недоверие, рождение слухов и сплетен, агрессивность. Латентный кризис становится явным; незначительные конфликты переходят в катастрофические; выход из сложной ситуации заходит в тупик.

Ответная реакция топ-менеджмента компании, верно выбранная тактика общения с внутренней аудиторией – это ключ, который позволяет решать многие проблемы, зарождающиеся и активизирующиеся во время кризиса:– это все, что может превратить кризис в катастрофу и усложнить выход из сложившейся ситуации.

В этой связи автор рассматривает внутриорганизационные коммуникационные стратегии, которые могут и должны быть применены во время кризиса.

Сложность объективной оценки кризисной ситуации, в том числе с точки зрения коммуникаций. Состоит в значительных вариативных изменениях. В этой связи налаженные способы, каналы и методы коммуникации требуют серьезного пересмотра, во многих случаях это может повлечь за собой необходимость кардинальной смены традиционных коммуникативных схем и подходов.

Перед началом разработки стратегии ведения переговоров следует разделить всех потребителей информации на различные группы. Сделать это необходимо с целью определения, как подать информацию и какой она должна быть по объему, форме, чтобы удовлетворить запросы заинтересованных сторон. Автор работы разделяет базовое видение деления потребителей информации:

- работники организации;
- поставщики, подрядчики, покупатели и клиенты;
- акционеры;
- государственные органы власти;
- СМИ.

Выявив целевую аудиторию, на которую компания направляет работу своей антикризисной команды, следует сформировать стратегию и соответствующую тактику коммуникаций. По нашему мнению, верный способ оптимизации указанных процессов – это переход на позиции целевой аудитории. Важно оконтурить и далее сегментировать информацию, исходящую от компании, на полезную, положительную и отрицательную, ненужную, излишнюю. К первой относится та, которая может успокоить и вызвать доверие к компании данной группы заинтересованных лиц. К последней – та, которая может подорвать уверенность в фирме, ее руководителях и вызвать негативные эмоции со стороны представленной контактной аудиторией.

Несмотря на то, что выявление причин кризисных ситуаций – это самый сложный процесс, все проблемные компании имеют общие черты и характеристики. Для подобной оценки фирмы исследователями предлагаются следующие качественные показатели<sup>1</sup>:

- атмосфера в компании, попавшей в кризисную ситуацию;
- стили взаимодействия руководства и персонала компании;
- основные стили поведения компании с внешним окружением во время выхода из кризиса.

В отношении стратегии коммуникации, нацеленной на служащих компании, важно состояние первых двух позиций, так как они определяют психологическую особенность компании. В данной публикации предлагается подробнее рассмотреть одну из характеристик, а именно атмосферу в компании, оказавшейся в кризисных обстоятельствах.

После осознания кризисной ситуации работники компании подвержены традиционным эмоциональным испытаниям, таким как: стресс, чувство «осажденности», искаженное восприятие, паника.

Стрессовая ситуация – это не исключение, а скорее нормообразующее состояние современной финансово-хозяйственной деятельности фирмы, так как кризис всегда влечет за собой неопределенность, новизну и непонятность. Однако психологически стресс провоцирует

<sup>1</sup> Шушкевич С.В. Взаимодействие с персоналом в кризисной ситуации // Управление человеческим потенциалом. – электронная библиотека Grebennikon. 01(05)2006.