

приуральской керамики, появились в конце X столетия. Согласно его концепции угроязычные носители постпетроградской культуры, занявшие в конце X столетия широкие территории Урало-Поволжья, оставили после себя небольшие поселения тонким культурным слоем, свидетельствующим преимущественно о кочевом образе их жизни. По мнению исследователей, такую посуду изготавляло финно-угорское (или угорское), в значительной степени тюркизированное, население Верхнего Прикамья, вошедшее в состав Волжской Болгарии.

В поселениях Кирменского округа угорское население проживало в течение всего домонгольского времени, о чем свидетельствуют присутствие в керамике посуды из материалов селищ. Новая волна угорского населения являющаяся частью культуры до Вяткине дошло. Но и на поверхности мусульманизированное «постпетроградское» население еще долгие годы сохраняло свою идентичность. Так, материалы Кирменского округа памятников говорят о достаточном составе пришельцев с запада.

#### Литература:

1. Казаков Е.П. О происхождении и этнокультурной принадлежности средневековых прикамских памятников с гребенчато-шнуровой керамикой // Проблемы средневековой археологии Урала и Поволжья. Уфа. 1987. С.67- 75.
2. Кокорина Н.А, Хлебникова Т.А. Керамика тюркоязычного населения Волжской Булгарии X-XIII вв.//Археология Волжской Булгарии: проблемы, поиски, решения. Казань. 1993. С.106-116.
3. Нигамаев А.З. Болгарские города Предкамья: Алабуга, Кирмень, Чаллы. Своеобразие материальной культуры населения. Казань: Изд-во КГУ, 2005. 228 с.
4. Нигамаев А.З., Валиуллин Р.Ф. Население летописного Керменчука// Сб. науч. тр.: Современные направления теоретических и прикладных исследований. Юридические и политические науки, история. Одесса. 2012. Т.23. С.48-56.
5. Нигамаев А.З. Отчет о археологических исследованиях Кирменского городища в 1996 году. Архив ЛАЭЛ абужского института КФУ.
6. Хлебникова Т.А. Алексеевское городище. (К вопросу о своеобразии раннеболгарской культуры района Нижнего Прикамья)// Вопросы этногенеза тюркоязычных народов Среднего Поволжья. Казань. 1971. С.174.
7. Хлебникова Т. А. Керамика памятников Волжской Болгарии. К вопросу об этнокультурном составе населения/Отв. ред. С. А. Плетнева. М.: Наука, 1984. 240 с.

*Головных А.Н, Пивоварова А.С., Ахметшин Э.М.*

*Елабужский институт Казанского (Приволжского) федерального университета  
г. Елабуга*

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу проблем организации в условиях кризиса. Авторами поднята актуальная проблема правильности управленческих решений во время кризиса, и предложены различные методы преодоления кризиса.

**Ключевые слова:** антикризисный менеджмент, управленческая квалификация, оптимизация, квалификация.

### EFFICIENT MANAGEMENT ORGANIZATION AND PERSONNEL IN CRISIS

**Annotation.** This article analyzes the problems of the organization in times of crisis. The authors raised the actual problem of correctness of administrative decisions in times of crisis, and proposed various methods of overcoming the crisis.

**Keywords:** crisis management, management skills, optimization, qualification.

На сегодняшний день менеджеры большинства Российских компаний ощущают, что окружающая среда стала для их бизнеса значительно более угрожающей, чем это было до последнего времени. Минувший 2015 год ознаменовался мировым экономическим кризисом, затронувшим не только Россию, но и многие другие страны. Кризисная ситуация в стране грозит организации не только финансовыми проблемами, но и потерей квалифицированных кадров. В связи с тем, что данная тема является глобальной на сегодняшний день, именно тема антикризисного менеджмента была выбрана нами для анализа. Говоря о кризисе, следует понимать «драматическое развитие как внешней, так и внутренней ситуации, когда использовавшиеся до последнего времени методы управления становятся неэффективными, а иногда и

вредными» [1]. Для выживания в условиях кризиса нужен особый психологический настрой управленческой команды и коллектива предприятия в целом. Паника, склока, недоверие, неуверенность в завтрашнем дне – плохая опора для решительных действий, необходимых для выживания. Определенные антикризисные меры предпринимаются на уровне федерального правительства и региональных властей, но это не означает, что пропала необходимость разработки антикризисной программы для каждой отдельно взятой организации. Главный вопрос для руководства большинства организаций: какие действия необходимо совершать в сложившихся условиях?

Основной управленческой ошибкой в кризисных условиях является то, что многие руководители той или иной компании занимают выжидательную позицию, не принимая никаких активных действий для выработки антикризисных стратегий, направленных на нормализацию работы организации, тем самым теряя время и упуская возможность действовать наиболее эффективно.

Второй глобальной проблемой в управлении организацией является низкая управленческая квалификация руководителя. Антикризисные действия руководства большинства российских компаний сводятся к достаточно скудному набору: сокращение расходов (или оптимизация расходов); реструктуризация; оптимизация численности персонала; закрытие филиалов; отказ от большинства проектов, связанных с развитием бизнеса; выжидательная позиция.

Третьей управленческой проблемой на этапе кризиса является то, что многие руководители видят реальный выход из кризисной ситуации в сокращении персонала, а иногда и в массовом его увольнении, что не является первостепенной задачей, а, напротив, ведет к усугублению ситуации. Далеко не всегда сокращения проводятся продуманно, на основе расчетов и анализа бизнес-процессов.

Прежде чем проводить сокращения и оптимизацию персонала, нужно проанализировать ситуацию и выработать четкий план антикризисных действий. Следующим шагом является оптимизация структуры компании под новую стратегию, проведении работы с сотрудниками по донесению новой стратегии и ее задач до работников организации. Далее необходимо приступать к выработке штатно-организационной структуры; подсчетам нагрузки и часов работы на каждого сотрудника; определению уровня квалификации работника; готовности работника взять на себя дополнительную нагрузку или обязанности менее квалифицированного работника. Исходя из этих данных, можно сделать вывод о том, в каких сотрудниках компания нуждается наиболее остро, а каких необходимо уволить. Также станет понятно количество человек, которых надо уволить, порядок их увольнения. Во время кризиса важно минимизировать сопротивление персонала изменениям в работе компании [1], так как поведенческие образы, являясь устойчивым формированием, меняются довольно трудно. Иногда существенные изменения ситуации не способны коренным образом изменить образ поведения человека, и он продолжает вести себя так, будто ничего не произошло. Нечто подобное происходит и с сотрудниками в кризисное время. Это обусловлено непониманием целей организации в новых условиях, отсутствием необходимых знаний и навыков, страхами непредсказуемости последствий за себя и свое рабочее место.

Для минимизации сопротивления персонала мы предлагаем:

- 1) поставить определенные цели, несущие в себе в первую очередь выход, который приведет к улучшению ситуации;
- 2) обучить персонал необходимым методам и способам работы;
- 3) разработать правильную методику мотивирования персонала.

Действия руководителя компании, направленные на вывод своей организации из кризисной ситуации, всегда подчиняются определенной логике. Существует шесть основных, на наш взгляд, шагов кризисного менеджмента.

Шаг 1, подразумевающий попытку предотвращения кризиса, включает в себя составление списка факторов, способных негативно повлиять на бизнес, возможные негативные последствия и цену необходимых превентивных действий. Это может быть и создание кризисного центра или специальной группы, это может быть сценарий действий в условиях кризиса и др.

Шаг 2. Следующий шаг включает в себя подготовку к управлению в условиях кризиса. На этой ступени менеджмент начинает разрабатывать планы действий с учетом возможных рисков и многообразия негативных последствий кризиса.

Шаг 3. Далее необходимо прогнозировать ситуацию. На данном этапе самым сложным, на наш взгляд, является правильная оценка кризисной ситуации. Ошибки здесь возможны как из-за неверной интерпретации факторов, вызвавших кризис, так и из-за игнорирования серьезных угроз, исходящих от внешней среды. На этой стадии эффективнее привлечь внешнего специалиста. Это потребует некоторых

финансовых затрат, но они оправдают себя, ибо неграмотный анализ может привести к неверным действиям и неоправданным потерям.

Четвертым шагом кризисного менеджмента является сдерживание кризиса. Установление очередности действий по выводу компании из кризиса. Основная проблема в большинстве случаев состоит в трудности выделения наиболее важной информации и четких критериев для оценки ситуации.

Шаг 5 – разрешение кризиса. Здесь главным является быстрота действий и четкое следование антикризисному плану. Оценить ситуацию и определить необходимые шаги, следует действовать без промедления.

Шаг 6 – преодоление и минимизация последствий кризиса. На этой ступени компания определяет меры по возмещению потерь, которые она понесла за время кризиса.

Развитие любой компании может иметь различные отклонения и угрозы, которые очень часто перерастают в кризис, тем самым представляют угрозу существованию организации. Одной из задач руководителя компании является как преодоление кризиса, так и выявление новых возможностей развития организации. В связи с тем, что не все организации смогут преодолеть кризис и остаться на плаву, освободятся новые рынки сбыта товаров.

#### **Литература:**

1. Ахметшин Э.М. Проблема сопротивления персонала контролю в системе менеджмента. // Казанский экономический вестник. 2014. № 3(11). С. 32-38.
2. Горбунов В.Л. Инновационное предпринимательство и условия его развития. // Материалы международного форума «Инновационные технологии и системы». Минск: ГУ «БелИСА». 2006. 156 с.
3. Двоенко И.Ю. Инновационный потенциал малого и среднего бизнеса Тульской области. // Деловая Тула. 2013. № 3. С. 14.
4. Орлова Е.П. Анализ финансового состояния малых предприятий. // Сборник научных трудов. Ростов: Ростовский филиал РГТЭУ, изд-во «Папирус». 2012. С. 496–502.
5. Ряховская А.Н. Актуальные проблемы экономики, финансовой политики и антикризисного управления // Материалы ежегодной межвузовской научно-практической конференции. М.: ИЭАУ. 2004.
5. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом: Руководство для предпринимателей. М.: Дело, 2006. 290 с.
6. Osadchy E.A., Akhmetshin E.M. Development of the financial control system in the company in crisis. // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Volume 6, Issue 5S2. P. 390-398.

*асс. Хакимова С.Д., Фатхуллина И.А.*

*Елабужский институт Казанского (Приволжского) Федерального университета  
г.Елабуга*

### **К ВОПРОСУ О СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ГРАДОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

**Аннотация.** Данная статья посвящена изучению социально-экономического развития монопрофильных городов (моногородов) Республики Татарстан. В ходе исследования был проведен анализ социально-экономических условий и факторов развития моногородов данного региона, рассмотрена динамика уровня зарегистрированной безработицы в моногородах, изучены и определены перспективные направления развития города Набережные Челны.

**Ключевые слова:** монопрофильные города, социально-экономическое развитие, градообразующие предприятия.

### **THE ISSUE OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT GRADO INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN**

**Abstract.** This article is devoted to the study of socio-economic development of single-industry towns (mono-cities) of the Republic of Tatarstan. The study was an analysis of the socio-economic conditions and factors of development of single-industry towns in the region, the dynamics of the level of unemployment in the single-industry towns, studied and identified promising areas of development of the city of Naberezhnye Chelny.

**Keywords:** company towns, socio-economic development, town-forming enterprises.