

УДК 331.1

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Петрова К.П.

студент,

Вятский государственный университет,

Киров, Россия

Снигирева Г.Д.

канд. экон. наук, доцент,

Вятский государственный университет,

Киров, Россия

Аннотация

в условиях современных экономических вызовов антикризисное управление персоналом приобретает особую значимость как стратегически важный элемент системы управления организацией, направленный на обеспечение кадровой устойчивости и сохранение ключевых компетенций. В статье проведён анализ концепции антикризисного управления персоналом, раскрыты его основные принципы и этапы эффективности. Рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов на функционирование кадровой системы организации в период криза. Предложена характеристика методов и инструментов антикризисного HR-менеджмента.

Ключевые слова: антикризисное управление персоналом, HR-менеджмент, кадровая устойчивость, кадровая политика, методы и инструменты управления персоналом, адаптация персонала.

ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

Petrova K.P.

student,

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Snigireva G.D.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Abstract

In the context of modern economic challenges, anti-crisis personnel management becomes particularly important as a strategically important element of the organization's management system aimed at ensuring personnel sustainability and preserving key competencies. The article analyzes the concept of anti-crisis personnel management, revealing its main principles and stages of effectiveness. It examines the impact of external and internal factors on the functioning of an organization's personnel system during a crisis. The article proposes a characterization of methods and tools for anti-crisis HR management.

Keywords: anti-crisis personnel management, HR management, personnel sustainability, personnel policy, methods and tools of personnel management, and personnel adaptation.

В современной экономической практике предприятия регулярно сталкиваются с кризисными явлениями, которые ставят под угрозу их устойчивое функционирование. При этом кризис рассматривается не только как источник угроз, но и как фактор, стимулирующий развитие и оптимизацию управленческих процессов. Как отмечает А. С. Шпрингер, в условиях

экономических потрясений «уровень развития системы управления человеческими ресурсами в компании становится одним из ключевых факторов успешного преодоления проблемной ситуации» [8].

Для эффективного использования возникающих возможностей и минимизации негативных последствий организации вынуждены своевременно адаптировать кадровую политику. Ряд исследователей подчёркивает, что именно персонал в кризисный период становится определяющим ресурсом устойчивости предприятия. Так, В. В. Макашин и соавторы указывают, что «система управления персоналом является одной из ключевых подсистем менеджмента организации, поскольку человеческий ресурс представляет собой наиболее сложный и трудно прогнозируемый элемент» [4]. В связи с этим антикризисное управление персоналом обоснованно рассматривается как важнейшая составляющая общей антикризисной стратегии предприятия.

В статье проводится анализ концепции антикризисного управления персоналом, а также его ключевых принципов, этапов, факторов, методов и инструментов. В качестве методологической основы исследования использован системный подход, предполагающий комплексный анализ теоретических положений и практических аспектов управления персоналом в условиях кризисных воздействий. В процессе исследования применялись общенаучные методы анализа и синтеза научной литературы, систематизации и моделирования, что позволило структурировать элементы антикризисного HR-менеджмента, выявить их взаимосвязи и определить направления повышения устойчивости кадровой системы организации.

Захарченко В. Г. трактует антикризисное управление персоналом как комплексную и глубоко разработанную систему, в рамках которой применение специальных кадровых технологий позволяет прогнозировать негативные изменения в составе и структуре персонала и минимизировать их влияние на деятельность организации [2]. По мнению автора, данная система должна, во-

первых, обеспечивать своевременную идентификацию и сглаживание регрессивных трансформаций кадрового потенциала, а во-вторых, поддерживать предприятие в период острого кризиса и способствовать его выходу из кризисного состояния посредством реализации целевой кадровой стратегии. При этом антикризисное управление персоналом рассматривается не как временная мера, а как неотъемлемый элемент стратегического управления предприятием, сопоставимый по значимости с управлением финансовыми и инвестиционными ресурсами.

Обобщая подходы, представленные в работах отечественных исследователей, и опираясь на современные условия функционирования организаций, в рамках данного исследования предлагается авторское уточнение понятия антикризисного управления персоналом. Под антикризисным управлением персоналом следует понимать системный и непрерывный управленческий процесс, направленный на обеспечение кадровой устойчивости организации в условиях экономической нестабильности за счёт комплексного применения организационно-управленческих, экономических, мотивационно-развивающих и социально-психологических инструментов, позволяющих сохранить ключевые компетенции, адаптировать структуру и численность персонала, а также поддерживать социально-психологическую стабильность трудового коллектива.

Антикризисное управление персоналом следует рассматривать как один из инструментов повышения устойчивости организации в условиях кризисных воздействий. Его содержание заключается в целенаправленном изменении параметров кадровой системы, включая структуру персонала, механизмы мотивации и используемые управленческие инструменты, в целях адаптации организации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

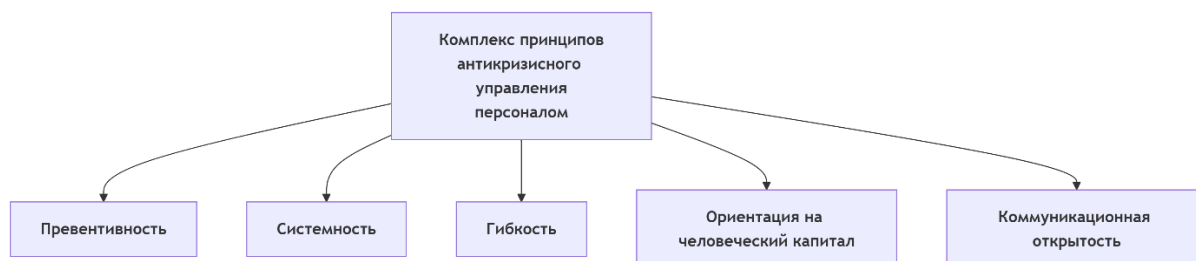


Рисунок 1 — Комплекс принципов антикризисного управления персоналом

Исходя из концептуальных идей и практического опыта, можно выделить несколько базовых принципов антикризисного управления персоналом [3], представленных на рисунке 1:

- **превентивность**, предполагающую раннее выявление кризисных факторов и разработку мер по их предотвращению;
- **системность**, выражающуюся в согласованности кадровых решений с общей стратегией предприятия;
- **гибкость**, обеспечивающую возможность оперативного изменения кадровой политики и инструментов мотивации;
- **ориентацию на человеческий капитал**, подразумевающую приоритет сохранения ключевых компетенций над краткосрочным сокращением издержек;
- **коммуникационную открытость**, которая способствует укреплению доверия и снижению неопределённости в коллективе.

Следование данным принципам обеспечивает повышение устойчивости кадрового потенциала, уменьшение потерь производительности и формирование благоприятного психологического климата в коллективе даже при внешних потрясениях.

Процесс антикризисного управления персоналом имеет циклический характер и включает в себя последовательность взаимосвязанных этапов, рисунок 2 [5].



Рисунок 2 — Этапы антикризисного управления персоналом

1 этап. Диагностика кадрового состояния, направлена на выявление уязвимых звеньев в кадровой системе и анализ трудового потенциала;

2 этап. Разработка антикризисных мер, предусматривает формирование управленческих решений, направленных на стабилизацию ситуации;

3 этап. Реализация программ стабилизации, включает практическое внедрение мер по оптимизации структуры, обучению и адаптации работников;

4 этап. Мониторинг и контроль эффективности, обеспечивает оценку результатов и корректировку стратегии в соответствии с изменениями внешней среды.

Представленная модель подтверждает, что эффективность антикризисных мероприятий в конечном итоге зависит от последовательности их реализации, своевременной адаптации решений и способности руководства оперативно реагировать на изменения внешних условий.

На эффективность антикризисного HR-менеджмента оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. К внешним факторам относятся макроэкономические и отраслевые изменения, изменения нормативно-правовой базы, технологические трансформации и условия рынка труда, а к внутренним — особенности самой компании, её кадровой политики, организационной структуры и корпоративной культуры.

Современные исследователи подчёркивают необходимость учёта значительного перечня таких внешних и внутренних факторов при разработке каждой антикризисной меры, поскольку именно их сочетание определяет устойчивость кадровой системы и способность организации адаптироваться в кризисной среде [7]. Далее в таблице 1 приведена классификация ключевых факторов, влияющих на антикризисное управление персоналом.

Таблица 1 — Классификация внешних и внутренних факторов, влияющих на антикризисное управление персоналом.

Группа факторов	Наименование фактора	Содержание
Внешние	Макроэкономическая нестабильность	Колебания ВВП, инфляция, девальвация, снижение потребительского спроса, рост издержек.
	Конъюнктура рынка труда	Дефицит квалифицированных кадров, миграция специалистов, изменение моделей занятости.
	Технологические трансформации	Цифровизация, автоматизация процессов, внедрение ИИ, повышение требований к компетенциям сотрудников.
	Изменение нормативно-правовой базы	Реформы трудового законодательства, изменения в налогообложении и регулировании трудовых отношений.
	Социально-политическая нестабильность	Санкции, международные конфликты, внутренняя напряжённость, нестабильность на уровне государства.
Внутренние	Несовершенство кадровой системы	Отсутствие планирования, слабый кадровый резерв, низкий уровень профессиональной подготовки.
	Мотивационный климат	Падение вовлечённости, рост тревожности, недоверие к руководству, эмоциональное выгорание.

	Организационно-управленческие барьеры	Жесткая иерархия, неэффективная коммуникация, слабая обратная связь, инертность управленческих решений.
	Финансовые ограничения	Сокращение бюджета на обучение, отсутствие системы нематериальной мотивации, экономия на персонале.
	Корпоративная культура	Сопrotивление изменениям, формальный подход к ценностям, слабое развитие командного взаимодействия.

Важно подчеркнуть, что именно сочетание внешних и внутренних факторов формирует наиболее острые кадровые кризисы. Внешние шоки, такие как экономические или технологические, обнажают внутренние слабости кадровой политики и недостатки управленческих решений. Организация, обладающая сильной системой HR-управления, способна адаптироваться к внешним изменениям значительно быстрее и без значительных потерь.

Эффективное антикризисное управление персоналом опирается на совокупность методов и инструментов, позволяющих адаптировать кадровый потенциал к условиям нестабильности, сохранить ключевые компетенции и поддерживать работоспособность коллектива. Исследования показывают, что наибольшую результативность демонстрируют меры, объединяющие организационно-управленческие, экономические, мотивационно-развивающие и социально-психологические подходы, поскольку такое сочетание инструментов позволяет комплексно решать задачи оптимизации затрат, удержания сотрудников и укрепления устойчивости организационной культуры в кризисных условиях [1]. Характеристика указанных методов и инструментов представлена в таблице 2.

Таблица 2 — Характеристика методов и инструментов антикризисного управления персоналом

Группа	Содержание метода / инструмента	Практическая направленность
Организационно-управленческие методы	Формирование антикризисной HR-команды; временная реструктуризация; перераспределение функций; внедрение гибких форм занятости (неполная	Снижение издержек без потери кадрового потенциала; оперативное реагирование на HR-

	занятость, проектная работа, временные переводы).	риски; поддержание производственной эффективности.
Экономические инструменты	Адаптация системы оплаты труда; временная корректировка оклада; премирование по итогам проектов; оптимизация фонда заработной платы.	Сохранение ключевых сотрудников; удержание мотивации при ограниченных ресурсах; выравнивание затрат.
Мотивационные и развивающие инструменты	Программы обучения и переподготовки; повышение универсальности сотрудников; развитие компетенций, востребованных в кризисных условиях.	Гибкое перераспределение персонала; снижение вероятности сокращений; поддержание профессиональной устойчивости.
Социально-психологические и коммуникационные инструменты	Внутренние коммуникации; регулярное информирование о ситуации; психологическая поддержка; наставничество; развитие корпоративной культуры адаптивности и взаимопомощи.	Снижение тревожности; укрепление лояльности; рост доверия к руководству; поддержание стабильного климата в коллективе.
Инструменты контроля и оценки эффективности	HR-аналитика, кадровый аудит, мониторинг текучести, производительности и вовлечённости; корректировка мер на основе данных.	Обоснованность решений; своевременное выявление негативных тенденций; повышение результативности антикризисных мер.

Контроль эффективности реализуемых мер осуществляется посредством HR-аналитики и регулярных аудитов кадровой политики. Мониторинг показателей текучести, вовлечённости, производительности и адаптивности позволяет своевременно выявлять негативные тенденции и корректировать применяемые инструменты. Анализ собранных данных даёт возможность принимать обоснованные решения, а также оперативно вносить изменения в систему мотивации, обучения и внутренней коммуникации.

Проведённое исследование позволило систематизировать теоретические и прикладные аспекты антикризисного управления персоналом и обосновать его роль как стратегически значимой подсистемы управления организацией в условиях экономической нестабильности. Установлено, что эффективность антикризисного HR-менеджмента определяется целостной логикой управления,

основанной на взаимосвязи целей, принципов, этапов и используемых инструментов.

В рамках исследования уточнено содержание понятия антикризисного управления персоналом, а также обосновано, что процесс антикризисного управления персоналом носит циклический характер и включает этапы диагностики, разработки и реализации антикризисных мер, а также мониторинга и контроля их эффективности. Результативность антикризисного управления персоналом во многом определяется учётом совокупности внешних и внутренних факторов, включая макроэкономические условия, состояние рынка труда, технологические изменения и особенности кадровой системы организации.

Одной из основных задач антикризисного управления персоналом является мобилизация персонала, чтобы он был готов работать с учетом актуальной ситуации. В период кризиса могут потребоваться дополнительные усилия и ответственность от каждого сотрудника, поэтому важно, чтобы они осознавали серьезность ситуации и были готовы к трудностям. Антикризисное управление персоналом играет важную роль в обеспечении стабильности и эффективности организации в периоды экономических кризисов[6].

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования в деятельности HR-служб и руководителей организаций для повышения устойчивости кадрового потенциала, сохранения ключевых компетенций и снижения кадровых рисков в условиях кризисных воздействий.

Библиографический список

- 1) Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. —

170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544582> (дата обращения: 30.11.2025).

2) Захарченко Евгений Викторович Понятие и содержание антикризисного управления персоналом в организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2004. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-soderzhanie-antikrizisnogo-upravleniya-personalom-v-organizatsii> (дата обращения: 01.11.2025).

3) Лукьянова Т. В. Управление персоналом в условиях кризиса: принципы и технологии // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. №. 5. С. 5-8. DOI: <https://doi.org/10.12737/22519> (дата обращения: 02.11.2025).

4) Макашин В. В., Чудакова К. А., Золкин А. Л., Григорьев А. Н., Свердловская Е. А. Антикризисное управление персоналом организации: проблемы и пути решения // Управленческий учёт. — 2021. — № 8. — С. 64–71. — URL: <https://www.uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/916> (дата обращения: 04.11.2025).

5) Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД. *Вестник университета*. 2017;(12):18-27. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2017-12-18-27> (дата обращения: 03.11.2025).

6) Снигирева Г.Д., Салангина С.М. Антикризисное управление персоналом организации: основные характеристики, система и методы /Снигирева Г.Д., Салангина С.М.// В сборнике: Актуальные тренды в науке и образовании. сборник статей Международной научно-практической конференции в 2 частях. Пенза, 2024. С. 44-46.

7) Таганова Е. Н. ФАКТОРЫ КРИЗИСА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ // УПИРР. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-krizisa-personala-v-upravlenii-sovremennoy-kompaniey> (дата обращения: 10.11.2025).

8) Шпрингер А. С. Управление человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008–2009 и 2020–2021 гг.: сравнительный анализ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2021. — Т. 20, № 3. — С. 371–390. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-usloviyah-krizisov-2008-2009-i-2020-2021-gg-sravnitelnyy-analiz> (дата обращения: 01.12.2025).