

стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7) // НПП «ГАРАНТ-сервис» : сайт. – URL : <https://base.garant.ru/72296050/>

4. Распоряжение Главы Республики Крым от 31 июля 2024 г. № 1103-рг «Об утверждении Программы развития Республики Крым до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/409466889/> (дата обращения: 03.12.2024).

5. Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Республики Крым [Электронный ресурс] : Утверждена Постановлением Совета министров Республики Крым от 20.08.2021 № 487 // Официальный портал Правительства Республики Крым : сайт. – URL: <https://rk.gov.ru/ru/document/show/30099> (дата обращения: 03.12.2024)

6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // НПП «ГАРАНТ-сервис» : сайт. – URL : <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1717715/>

7. Mina-Raiu, Laura. The role of digitalisation in the process of improving the quality of urban public services [Text] / Laura Mina-Raiu, M. Melenciuc // Theoretical and Empirical Researches in Urban Management. – 2022. – Vol. 17, № 4. – P. 22-35.

8. Vershitsky A. V. Digitalization of communications in the system of public and municipal administration / A. V. Vershitsky, E. R. Vershitskaya // Проблемы и перспективы развития системы учета, аудита и государственного управления в условиях цифровой экономики : материалы III Международной научно-практической конференции, Симферополь, 26 мая 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – P. 679-681.

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-3-166-171

УДК: 005.95

**В. Н. Саенко, М. А. Бубынина**

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И АДАПТАЦИЯ**

### **V. Saenko, M. Bubyнина. Crisis management of personnel in conditions of uncertainty: forecasting and adaptation**

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые концепции антикризисного управления в условиях неопределенности, основное внимание уделяется прогнозированию потенциальных сбоев и разработке стратегий адаптации персонала. На примере кризисной проблемы в организации, рассказывается о том, как можно подготовиться к кризисам, реагировать на них и восстанавливаться после них, повышая устойчивость, разрабатывая гибкую кадровую политику и внедряя стратегии активного лидерства.

**Ключевые слова:** антикризисное управление персоналом; условия неопределенности; непредсказуемость; прогнозирование; оценка рисков.

**Abstract:** Article examines the key concepts of crisis management in conditions of uncertainty, focuses on predicting potential failures and developing strategies for personnel adaptation. Using the example of a crisis problem in an organization, it tells how you can prepare for crises, respond to them and recover from them by increasing resilience, developing flexible personnel policies and implementing active leadership strategies.

**Keywords:** anti-crisis personnel management; conditions of uncertainty; unpredictability; forecasting; risk assessment.

**Саенко Виталий Николаевич** - ассистент кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета

**Бубынина Мария Андреевна** - студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета

V. Saenko - Assistant at the Department of Sociology and Personnel Management of Saint- Petersburg State Economic University

M. Bubyнина - Student of St. Petersburg State University of Economics

© Саенко В.Н., Бубынина М.А., 2024

**Контактная информация:** 197136, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 27; тел.: (962) 873-36-26; e-mail: bubyninam@mail.ru

**Contact information:** 27 Chkalovsky ave., St. Petersburg, 197136; tel.: (962) 873-36-26; e-mail: bubyninam@mail.ru

Проблемой исследования является исследование существующих противоречий и поиск оптимальных моделей корпоративной социальной политики, которые удовлетворяли бы потребностям и ожиданиям работодателей и работников в контексте управления социальным самочувствием работников.

В современных условиях быстроменяющейся внешней среды, экономической нестабильности, технологических изменений и глобальных кризисов, эффективное антикризисное управление персоналом становится важнейшей задачей для организаций, стремящихся сохранить свою конкурентоспособность и устойчивость. Особенно остро эта проблема проявляется в условиях неопределенности, когда внешние факторы становятся непредсказуемыми и изменчивыми. Успешное антикризисное управление предполагает не только оперативные меры, направленные на устранение последствий кризиса, но и заранее подготовленные стратегии, включающие прогнозирование возможных угроз и адаптацию персонала к изменениям.

Рассмотрим отличительные особенности антикризисного управления в условиях неопределенности. В период неопределенности организации должны управлять не только операционными и финансовыми аспектами кризиса, но и человеческим фактором — персоналом, который является неотъемлемой частью успеха организации. Сотрудники часто первыми ощущают последствия кризисов, которые могут включать увольнения, изменение должностных обязанностей, условий труда или смену приоритетов в организации. Следовательно, антикризисное управление в условиях неопределенности предполагает управление этими последствиями при сохранении эмоционального благополучия, доверия и вовлеченности сотрудников.

Кризис, как правило, характеризуется:

- непредсказуемостью – непредвиденные события, которые нарушают нормальный ход бизнес-операций;
- срочностью – требуется немедленное внимание для предотвращения дальнейшего ущерба или убытков;
- воздействием – значительные последствия, которые могут повлиять на финансовую стабильность, репутацию, моральный дух сотрудников или непрерывность бизнеса [7].

В таких условиях способность прогнозировать потенциальные кризисы и быстро адаптироваться имеет важное значение для обеспечения минимальных сбоев. Хотя некоторые кризисы неизбежны, другие можно предсказать на основе моделей, оценок рисков и признаков раннего предупреждения, что позволяет организациям принимать упреждающие меры [2].

Следует отметить особенности прогнозирования кризисов и выявления потенциальных угроз. Прогнозирование предполагает предвидение будущих событий и понимание потенциальных рисков, которые могут повлиять на организацию. Это процесс распознавания закономерностей, мониторинга внешних условий и использования данных для прогнозирования потенциальных сбоев. В нестабильные времена организации должны создавать надежные системы прогнозирования, которые помогают выявлять угрозы для их персонала и их деятельности в целом [3].

Анализ окружающей среды. Эффективное прогнозирование начинается с анализа внешней среды, который включает в себя мониторинг как внутренних, так и внешних факторов, которые могут привести к кризису. К таким факторам могут относиться:

- Экономические условия: рецессии, инфляция или изменения в потребительских расходах могут повлиять на эффективность работы организации и уровень занятости.

– Политические и геополитические события: изменения в политике правительства, политическая нестабильность или международные конфликты могут нарушить работу бизнеса.

– Технический прогресс: быстрые технологические изменения, такие как автоматизация или искусственный интеллект, могут привести к перемещению рабочей силы или потребовать повышения квалификации.

– Социальные и демографические сдвиги: изменения в общественных ценностях, ожиданиях сотрудников или тенденциях смены поколений могут создать проблемы в управлении персоналом.

Оценка рисков. Организации могут выявлять риски с помощью формальных оценок рисков, которые часто включают в себя:

– Количественный анализ: использование инструментов анализа данных и моделирования для оценки вероятности кризисов на основе исторических данных.

– Качественный анализ: получение информации от руководителей, экспертов и сотрудников о потенциальных угрозах и уязвимостях.

– Сценарное планирование: создание различных сценариев, основанных на вероятных последствиях различных кризисов, таких как экономический спад, стихийное бедствие или пандемия, и изучение их потенциального воздействия на персонал.

Сценарное планирование и планирование на случай непредвиденных обстоятельств. Разработка планов действий в чрезвычайных ситуациях, основанных на различных кризисных сценариях, является важным шагом в прогнозировании. Например, что произойдет, если внезапный экономический спад приведет к увольнениям? Что, если технологический сдвиг приведет к устареванию определенных навыков? Прогнозируя такие возможности и готовя ответные меры заранее, организации могут быстрее и эффективнее реагировать на возникновение кризиса [1].

Что касается адаптации персонала к кризисным условиям, хотя прогнозирование помогает организациям предвидеть возможные кризисы, адаптация — это процесс, с помощью которого персонал приспосабливается к изменяющимся условиям во время кризиса. Способность к быстрой и эффективной адаптации необходима для минимизации сбоев и обеспечения долгосрочной устойчивости.

Лидерство в кризисных ситуациях. Адаптация начинается с лидерства. Лидеры играют решающую роль в руководстве своими командами в условиях неопределенности, используя:

– Эффективное общение — прозрачное, честное и чуткое общение помогает снизить уровень тревоги, укрепляет доверие и информирует сотрудников о состоянии кризиса и предпринимаемых шагах.

– Принятие решений под давлением — руководители должны принимать своевременные, обоснованные решения для снижения рисков и защиты персонала. Это включает в себя перераспределение ресурсов, смену приоритетов или пересмотр операционных стратегий.

– Моделирование жизнестойкости — лидеры, демонстрирующие гибкость, навыки решения проблем и эмоциональный интеллект, задают тон всей организации, способствуя формированию адаптивного мышления у всего персонала.

Повышение жизнестойкости персонала. Жизнестойкость персонала — это способность организации помогать своим сотрудникам справляться с трудностями и становиться сильнее. Для повышения жизнестойкости организациям следует:

– Укрепление психического здоровья и благополучия: кризисные ситуации могут привести к усилению стресса и эмоциональному выгоранию. Предложение программ поддержки, таких как консультации, семинары по управлению стрессом или гибкий график

работы, может помочь сотрудникам справиться с психологическими проблемами, связанными с кризисами.

– Поощрение непрерывного обучения и повышение квалификации: в условиях неопределенности спрос на новые навыки может быстро меняться. Предоставление возможностей для профессионального развития позволяет сотрудникам адаптироваться и оставаться на должностях, которые они выполняют.

– Поддержка гибких команд: гибкая рабочая среда, характеризующаяся гибкостью, автономией и способностью быстро реагировать на изменения, может помочь командам оставаться продуктивными и оперативно реагировать на кризисные ситуации.

Гибкая кадровая политика. Адаптация также предполагает пересмотр и корректировку политики в области людских ресурсов, чтобы обеспечить ее соответствие меняющимся потребностям как организации, так и персонала [6].

Ключевая политика может включать:

– Удаленная работа: в условиях таких кризисов, как пандемии или стихийные бедствия, удаленная работа может стать важным средством адаптации для поддержания операционной деятельности и обеспечения безопасности сотрудников.

– Реорганизация рабочих мест: организациям может потребоваться изменить должностные роли и обязанности в зависимости от меняющихся требований. Например, автоматизация может потребовать от сотрудников перехода от ручных задач к стратегическим функциям более высокого уровня.

– Перераспределение рабочей силы: вместо увольнений организации могут рассмотреть возможность перевода сотрудников в те области, где их навыки необходимы больше всего, тем самым сохраняя рабочие места и поддерживая моральный дух.

Взаимодействие в кризисных ситуациях. Во время кризиса прозрачная коммуникация становится еще более важной. Регулярное информирование сотрудников о ситуации в организации, шагах, предпринимаемых для решения проблем, и о том, как кризис повлияет на их работу, помогает избежать путаницы и неуверенности. Вовлечение сотрудников в решение проблем и принятие решений способствует развитию чувства сопричастности и целеустремленности, что еще больше поддерживает усилия по адаптации [5].

Теперь, на примере кризисной ситуации в организации «ТехноПрогресс», рассмотрим практический пример того, как компании могут подготовиться к кризисам, реагировать на них и восстанавливаться после них, повышать устойчивость, разрабатывая гибкую кадровую политику и внедряя стратегии активного лидерства.

Компания «ТехноПрогресс», занимающаяся разработкой и внедрением программного обеспечения, столкнулась с серьезным кризисом после внезапного появления на рынке нового, более эффективного и дешевого продукта конкурента. Это привело к резкому снижению заказов, падению прибыли и угрозе сокращения персонала. Далее приведем оценку того, как компания пыталась подготовиться к подобным кризисам, реагировать на них и восстанавливаться, используя принципы антикризисного управления персоналом [4].

Подготовка к кризисам предполагала следующие траектории мероприятий:

1. Системы раннего предупреждения. «ТехноПрогресс» должна была внедрить систему мониторинга рынка, включающую анализ деятельности конкурентов, отслеживание технологических трендов и прогнозирование изменений спроса. Это позволило бы выявить потенциальную угрозу появления конкурента на ранней стадии. Регулярный анализ рыночных данных, отслеживание новостей в отрасли и участие в отраслевых конференциях были бы неотъемлемой частью этой системы. Более того, внутренний анализ продуктовой линейки на предмет устаревания и конкурентоспособности должен был проводиться регулярно.

2. Разработка гибких планов. Необходимо было разработать несколько сценариев развития событий, учитывающих различные уровни снижения спроса. Для каждого сценария

должны были быть разработаны планы действий, включая меры по сокращению издержек, перераспределению ресурсов и переквалификации персонала. Эти планы должны были быть задокументированы и регулярно обновляться.

3. Развитие компетенций сотрудников. Постоянное обучение и повышение квалификации персонала – ключевой фактор устойчивости. Инвестиции в обучение новых технологий и навыков позволили бы сотрудникам адаптироваться к изменениям на рынке и разработать новые продукты, отвечающие современным требованиям. Программа непрерывного обучения должна была включать как технические курсы, так и курсы по развитию мягких навыков (работа в команде, коммуникация, решение проблем).

4. Формирование сильной корпоративной культуры. Сильная корпоративная культура, основанная на доверии, открытости и взаимной поддержке, повышает устойчивость компании к кризисам. «ТехноПрогресс» должна была культивировать командный дух, поощрять инициативу и инновации и обеспечивать открытую коммуникацию между руководством и сотрудниками.

Оценка изученного опыта позволила нам выделить основные принципы реагирования на кризис в компании, которые соответствуют эффективной антикризисной политике:

1. Открытая коммуникация. Руководство «ТехноПрогресс» должно было открыто и честно сообщить сотрудникам о сложившейся ситуации, объяснив причины кризиса и намеченные меры. Это позволило бы избежать слухов и спекуляций и сохранить доверие персонала. Регулярные собрания и доступ к актуальной информации о финансовом состоянии компании были бы важны.

2. Оптимизация затрат. Сокращение расходов на некритичные статьи бюджета, переговоры с поставщиками о снижении цен, оптимизация рабочих процессов. Необходимо было провести анализ всех затрат и выделить приоритетные направления.

3. Перепрофилирование сотрудников. Вместо сокращения штата, «ТехноПрогресс» могла бы переквалифицировать часть сотрудников для работы над новыми продуктами или направлениями деятельности. Возможно, это потребовало бы инвестиций в обучение, но позволило бы сохранить квалифицированных специалистов. Внутренняя ротация и перераспределение задач должны были быть организованы эффективно.

4. Поиск новых рынков. Активный поиск новых рынков сбыта и новых клиентов, диверсификация деятельности, разработка новых продуктов, учитывающих изменения на рынке.

Определено, что восстановление после кризиса включает в себя ряд мероприятий, соответствующих преодолению кризиса:

1. Анализ причин неудачи. Тщательный анализ причин кризиса позволил бы избежать подобных ситуаций в будущем. Необходимо было проанализировать слабые стороны продукта, маркетинговую стратегию и работу с конкурентами.

2. Разработка новой стратегии. На основе анализа причин кризиса, «ТехноПрогресс» должна разработать новую стратегию развития, учитывающую изменения на рынке. Это может включать обновление продуктовой линейки, внедрение новых технологий и изменение маркетинговой стратегии.

3. Усиление гибкости. Необходимо внедрить гибкую кадровую политику, позволяющую быстро адаптироваться к изменениям на рынке труда. Это может включать гибкий график работы, удаленную работу и программы обучения и повышения квалификации.

4. Гибкая кадровая политика. Внедрение системы удаленной работы, гибкого графика, программ профессионального развития и внутренней мобильности позволило бы «ТехноПрогресс» быстро адаптироваться к изменениям и удержать ценных сотрудников.

5. Стратегии активного лидерства. Открытая коммуникация, поддержка и понимание потребностей сотрудников, делегирование полномочий и принятие быстрых решений – вот ключевые составляющие активного лидерства в кризисной ситуации. Руководители должны

были стать примером для подражания, демонстрируя готовность к сотрудничеству и решению проблем.

Как результат реализации антикризисной политики, преодоление кризиса в компании «ТехноПрогресс» потребовало бы комплексного подхода, включающего прогнозирование, быстрое реагирование, эффективное восстановление и разработку гибкой кадровой политики, подкреплённой стратегией активного лидерства. Определена корреляция между проактивным подходом, постоянном мониторинге и готовности адаптироваться к изменяющимся условиям и успешности антикризисных мероприятий.

Подводя итоги, отметим, что в условиях современных нестабильных и непредсказуемых экономических реалий, необходимость эффективного антикризисного управления персоналом становится неоспоримой. Кризисы требуют от организаций не только быстрой реакции на возникающие угрозы, но и стратегической подготовки, включающей прогнозирование и адаптацию.

Ключевые аспекты, связанные с анализом окружающей среды, оценкой рисков и сценарным планированием, а также важность гибкости кадровой политики и лидерства в управлении человеческим капиталом во время кризиса были рассмотрены на примере организации "ТехноПрогресс". Обнаружено, как заранее разработанные стратегии и активное взаимодействие с персоналом могут стать фактором успешного преодоления кризисных ситуаций. Создание систем раннего предупреждения, поддержание эмоционального благополучия сотрудников и развитие их профессиональных навыков позволяют значительно повысить жизнестойкость организации в целом.

Антикризисное управление становится всеобъемлющим процессом, в который внедряются как тактические, так и стратегические подходы. Организации, способные эффективно управлять человеческим ресурсом в условиях кризиса, не только сохраняют свои позиции на рынке, но и закладывают основу для дальнейшего роста и развития. Важно помнить, что кризис — это не только угроза, но и возможность для переосмысления бизнеса, обновления подходов и адаптации к новым условиям. Успешное преодоление кризиса требует гибкости, смелости и готовности к изменениям, что является приоритетом для любой современной организации.

#### Литература

1. Жарковская Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. // – М.: Омега-Л, 2020. – 336 с.
2. Зуб А.Т. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Генезис, 2021. – 574 с.
3. Киселев М.В. Управляй будущим. Как принимать решения в условиях неопределенности. – М.: Питер, 2017. – 56 с.
4. Митин А.Н. Антикризисное управление персоналом организации. – М., 2005. – 272 с.
5. ТехноПрогресс [Электронный ресурс]: официальный сайт ООО «ТехноПрогресс». URL: <https://tehnoprogress.ru/> (дата обращения 06.12.2024).
6. Титов В.В. Антикризисное управление предприятием, корпорацией в сложных экономических условиях. – М.: Инфра, 2019. – 275 с.
7. Федорова А.Э. Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие / Федорова А.Э. Екатеринбург: УрГЭУ, 2013. 174 с.