

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 331.1

**СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В КРИЗИСЕ****О.В. Баянова**

Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова», Пермь, email: olga2673576@yandex.ru

*Аннотация.* В научной статье произведен обзор научной литературы по проблемам эффективного антикризисного управления персоналом для выработки мер успешного выхода из кризисной ситуации. Дано понятие человеческого капитала, отмечена его роль в антикризисном управлении. Произведено сравнение традиционного и антикризисного управления персоналом, показано изменение стиля (характера) управления, предмета поощрения персонала и структуры управления персоналом. На примере менеджмента и персонала раскрыты качественные признаки появления и развития кризисных явлений в управлении персоналом. Отмечено, что с целью недопущения разрушений в кризисных условиях эффективна система антикризисного управления персоналом. Указано, что важное место в структуре управления занимает стратегия предупреждения кризисов в управлении персоналом. Указаны и раскрыты ключевые элементы системы антикризисного управления персоналом.

*Ключевые слова:* антикризисное управление; управление персоналом; кризис; человеческий капитал; менеджмент

**AGRO-TOURISM IN THE PERM REGION IN THE ORGANIZATIONAL ASPECT****О.В. Баянова**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Perm State Agro-Technological University named after academician D.N. Prianishnikov», Perm, email: olga2673576@yandex.ru

*Abstract.* This research article reviews the literature on effective anti-crisis personnel management to develop measures for successfully resolving a crisis. The concept of human capital is defined and its role in anti-crisis management is highlighted. A comparison is made between traditional and anti-crisis personnel management, demonstrating changes in management style (nature), personnel incentives, and the structure of personnel management. Using management and personnel as examples, the qualitative characteristics of the emergence and development of crisis phenomena in personnel management are revealed. It is noted that an anti-crisis personnel management system is effective in preventing disruption in a crisis. It is noted that a crisis prevention strategy in personnel management plays an important role in the management structure. The key elements of an anti-crisis personnel management system are identified and described.

*Keywords:* anti-crisis management; personnel management; crisis; human capital; management

Дата поступления статьи в редакцию: 06.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

**Введение**

В условиях кризиса бизнесу сложно выполнить производственные и экономические задачи без эффективной антикризисной системы управления персоналом. В тяжелое время для бизнеса у персонала возникает множество стрессовых и конфликтных ситуаций, избежать которые сложно, не разработав комплекс мер по мотивации персонала «на подвиг». На первый план выходит диагностика «узких» мест и оценка кадровых рисков.

Для обеспечения антикризисных мер необходима команда профессионалов, способных выполнять функции, точно повышая эффективность бизнеса в целом. Человеческий фактор в выполнении этой функции играет огромную роль. Именно от заинтересованности персонала даже за счет нефинансовых стимулов зависит глубина погружения в кризис, а также скорость и тяжесть последствий выхода из кризиса.

Особенность антикризисных мер в управлении персоналом заключается в приоритете психологических факторов над материальными. Важно учитывать потребности персонала, видеть его проблемы и стараться их решить в короткое время. Нельзя игнорировать просьбы в стрессовых условиях выполнения трудовой функции, это неизбежно приведет к конфликтной ситуации.

Характерная черта кризисной ситуации – это оптимизация персонала, четко показывающая двойственность проблемы: избыточности и нехватки персонала. Именно в условиях кризиса нужна смена структуры управления, способная заменить менеджмент более низкого уровня на антикризисный менеджмент.

Проблемы антикризисного управления персоналом, выработки мероприятий по эффективному управлению персоналом в условиях кризиса и разработке стратегии адаптации персонала являются предметом дискуссий в научной среде. Макашин В.В., Чудакова К.А., Золкин А.Л., Григорьев А.Н., Свердликова Е.А. предложили ряд рекомендаций по управлению персоналом в условиях кризисных процессов, представлены причины поведения, присущие большинству сотрудников компании в кризисных условиях [1]. Белкин Д.С. рассмотрел антикризисное управление персоналом, отметил, что на этапе кризиса главной задачей менеджмента является удержание ключевых сотрудников [2]. Егиазарян Е.Э., Алиева Т.М. назвали повышение эффективности кадрового менеджмента одним из ключевых задач по достижению стратегических целей [3]. Ануфриева А.П., Лялюк А.В., Деркачева Е.А. уделил внимание причинам и последствиям кризиса при управлении персоналом, деятельности кризисных и антикризисных менеджеров [4]. Аксенов Д.Ю., Окрестина О.Р. провели анализ основ системы антикризисного управления, выделили вероятные «ограничители», предложили организационные подходы к искоренению «ограничителей» [5]. Ковалев А.И., Маневич Я.В., Шумков В.В. сформулировали основные аспекты антикризисной стратегии управления персоналом [6]. Бурик Н.А. определила проблемы кадровой безопасности, обусловленные кризисными факторами, основные направления антикризисного управления персоналом [7]. Саенко В.Н., Бубынина М.А. рассмотрели ключевые концепции антикризисного управления в условиях неопределенности, основное внимание уделили прогнозированию потенциальных сбоев и разработке стратегии адаптации персонала [8]. Илларионов Ю.Н., Бойко В.Л. предложили стратегию, политику и организацию деятельности по антикризисному управлению персоналом организации в современных условиях [9]. Дианов А.А. изучил особенности управления персоналом в условиях кризиса, отметил, что в условиях кризиса многие организации ставят перед собой задачу оптимизации своих издержек, в том числе и в кадровой сфере [10]. Таким образом, тема исследования антикризисного управления персоналом является актуальной.

#### *Цель исследования*

Поиск и раскрытие направлений антикризисных мер в управлении персоналом, актуализация мотивационных мероприятий и заинтересованности персонала в условиях кризиса.

#### *Материал и методы исследования*

Человеческий фактор в антикризисном управлении является интенсивным производительным фактором экономического развития как территории в целом, так и любого экономического субъекта. Под человеческим капиталом принято понимать совокупность знаний, навыков, умений, здоровья и опыта, накопленных человеком. Эти характеристики используются для повышения производительности труда и способны принести экономическую выгоду изначально работнику, а также экономическому субъекту и государству в целом.

Характеризуя человеческий капитал, следует отметить, что он представляет собой нематериальный и накапливаемый актив, поэтому требующий инвестиций в образование и здравоохранение. Инвестиции в человеческий капитал называют бессмертными инвестициями, так как экономические выгоды человек получает в течение всей своей жизни, они не имеют ограничения во времени.

Процесс управления персоналом имеет свои особенности, когда «включается» режим антикризисного управления экономическим субъектом. Особенности управления персоналом показаны в таблице 1.

Если лучшее сражение – это то, которое не состоялось, то и в антикризисном управлении – лучшее решение, которое предупредит о надвигающемся кризисе и обезопасит от его

разрушительных последствий. Именно поэтому важное место в структуре управления занимает стратегия предупреждения кризисов в управлении персоналом, предупреждения конфликтов с целью создания таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Таблица 1

**Сравнение традиционного и антикризисного управления персоналом**

Параметр сравнения	Традиционное управление персоналом	Антикризисное управление персоналом
Стиль (характер) руководства	строгие, командные, единые подходы, направленные на четкое решение текущих задач и недопущение снижения эффективности деятельности	вдохновение персонала на адекватное восприятие изменений в деятельности экономического субъекта и ее результатах, выработка стойкости персонала с целью успешного преодоления кризиса
Предмет поощрения персонала	поощрение персонала направлено на обеспечение стабильности и постоянное повышение эффективности деятельности	персонал поощряется за инициативу качественных и количественных изменений, инновационные подходы в решении проблем, обусловленных кризисом
Структура управления персоналом	характеризуется стабильностью и четким распределением функционала в узкой направленности на длительный (неопределенный) период времени	напрямую зависит от антикризисных приоритетов, поэтому отличается гибкостью и изменчивостью, а главное – характеризуется широтой полномочий

При допущении кризиса на первый план выходит стратегия разрешения конфликтов для прекращения противоборства сторон и поиска приемлемого решения проблем. В этом случае профессионализм персонала, который не поддается паническому настроению, демонстрирует деловой подход к выполнению своих профессиональных функций, проявляется в успешной реализации корпоративной культуры. Несомненно, в реализации делового подхода персонал приобретает такие деловые черты, как профессионализм, энтузиазм, а главное – перспективность мышления.

Качественные признаки появления и развития кризисных явлений в управлении персоналом показаны на рисунке 1.



**Рис. 1.** Качественные признаки появления и развития кризисных явлений в управлении персоналом

Эффективное антикризисное управление персоналом отличается тем, что менеджмент обязан предвидеть нужды персонала, который в это сложное время под неблагоприятным воздействием стресса выполняет свои функции на высоких уровнях производительности. Именно персонал и менеджмент низкого уровня подвергается материальному и моральному притеснению в кризисных ситуациях.

### Результаты исследования

С целью недопущения разрушений в кризисных условиях эффективна система антикризисного управления персоналом, которая включает в себя комплекс мер, направленных на адаптацию персонала к кризисным условиям, сохранению ядра коллектива для поддержания производительности труда и предотвращения банкротства.

Система антикризисного управления включает в себя ряд ключевых элементов, представленных на рисунке 2.

Проактивная кадровая политика в условиях кризиса характеризуется подходом от увольнений к гибким формам занятости, таким как удаленная работа, сокращенный рабочий день или перевод в другие отделы и на другие работы.

Оптимизация затрат на персонал не ставит целью сокращение оплаты труда, она лишь подчеркивает результативность труда и уместность уровня его оплаты. В условиях пересмотра материальной составляющей мотивации большое значение приобретает моральная мотивация, способная показать каждому члену коллектива его персональную потребность в реализации мер антикризисного управления. Оптимальным инструментом служит мотивация на достижение ключевых показателей эффективности (система KPI) отдельным сотрудником, подразделением и экономическим субъектом в целом.

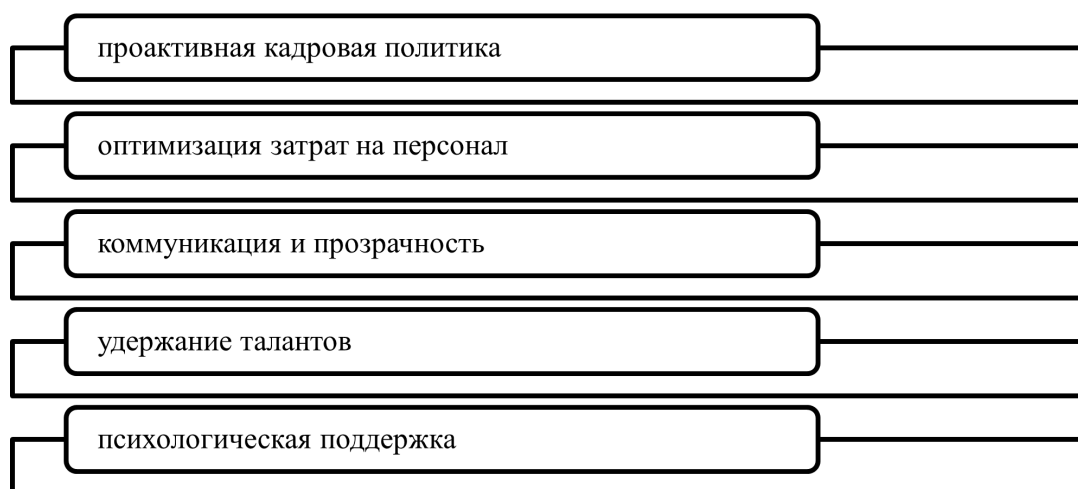


Рис. 2. Ключевые элементы системы антикризисного управления персоналом

Назначение коммуникации и прозрачности именно в условиях кризиса существенно возрастает, ее цель — снизить воздействие стресса и панических настроений для удержания персонала за счет открытости информации о текущем и будущем положении дел.

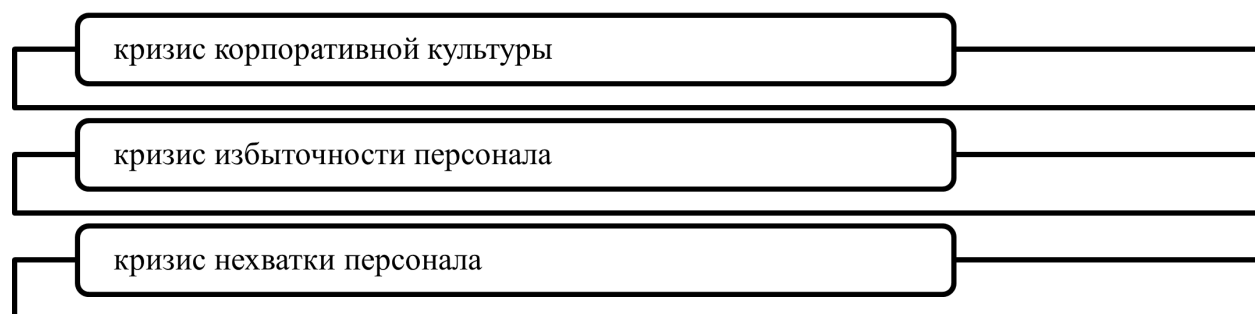
В условиях антикризисного управления персоналом задача менеджмента — создать и удержать уже созданный «золотой фонд» персонала, способного выйти из кризиса с наименьшими последствиями.

Немаловажным антикризисным инструментом является психологическая поддержка, способная перевернуть представления менеджмента и персонала и сфокусироваться на сохранении командного духа, где практикуется уважительное отношение, социальная и правовая защищенность.

Кризис в деятельности экономического субъекта зеркально отражается на персонале, где также не чужды кризисные проявления (рисунок 3).

Кризис корпоративной культуры занимает центральное место в мотивации персонала, он требует активировать эффективную коммуникацию, способную поднять на должный уровень корпоративный дух, где центральное место принадлежит осознанию ценности деятельности и формированию корпоративного образа.

Кризис избыточности персонала — самая большая болевая точка в антикризисном управлении. Практически всегда в экономически трудное время для бизнеса осуществляется оптимизация бизнес-процессов, не редко они сокращаются, а значит, нужно сокращать персонал. Конечно, в такой ситуации в большей степени бизнес сокращает управленческую прослойку, то есть менеджмент более низкого уровня.



*Рис. 3. Кризис персонала в системе антикризисного управления*

Как ни парадоксально бы звучало, но именно в кризисной ситуации наблюдается кризис нехватки персонала. Но речь идет не о любом персонале, а о квалифицированном персонале, точно обученном вывести бизнес из кризисной ситуации.

#### **Заключение**

Таким образом, исследование роли человеческого фактора в антикризисном управлении персоналом показало следующие результаты:

- человеческий капитал в антикризисном управлении занимает центральное место, его сила в способности успешного выхода из кризиса; только точечные профессиональные знания и умения, ориентированные на реализацию антикризисных мер;
- появление и развитие кризисных явлений в управлении персоналом требует реализации системы антикризисного управления персоналом, где ключевым элементом является проактивная кадровая политика, направленная на удержание талантов путем обеспечения прозрачности информации и психологической поддержки;
- устранение кризиса корпоративной культуры в системе антикризисного управления морально стимулирует «золотой фонд» «на подвиг», что способствует успешному выходу из кризиса.

#### **Литература**

1. Макашин В.В., Чудакова К.А., Золкин А.Л., Григорьев А.Н., Свердликова Е.А. Антикризисное управление персоналом организации: проблемы и пути решения // *Управленческий учет*. 2021. № 8-1. С. 180-186. EDN: MPFAAM.
2. Белкин Д.С. Антикризисное управление персоналом // *Синергия Наук*. 2022. № 68. С. 366-377. EDN: PJDPKU.
3. Егизарян Е.Э., Алиева Т.М. Антикризисное управление персоналом в современных условиях // *Интернаука*. 2022. № 42-3(265). С. 12-14. EDN: VFPVBD.
4. Ануфриева А.П., Лялюк А.В., Деркачева Е.А. Антикризисное управление персоналом // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 3(152). С. 921-926. DOI: 10.34925/EIP.2023.152.3.182 EDN: HGFNVY.
5. Аксенов Д.Ю., Окрестина О.Р. Антикризисное управление персоналом // *Уральский научный вестник*. 2023. Т. 10, № 6. С. 163-170. EDN: TBZTFR.
6. Ковалев А.И., Маневич Я.В., Шумков В.В. Рынок туристских услуг: антикризисное управление персоналом как катализатор конкурентоустойчивости компании // *Социально-экономическое пространство регионов*. 2024. Т. 18, № 1. С. 19-27. EDN: DZCPZU.
7. Бурик Н.А. Антикризисное управление персоналом и его роль в обеспечении экономической безопасности предприятия // *Вектор научной мысли*. 2024. № 11(16). С. 209-211. EDN: DLMEJV.
8. Саенко В.Н., Бубынина М.А. Антикризисное управление персоналом в условиях неопределенности: прогнозирование и адаптация // *Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований»*. 2024. № 4(16). С. 166-171. EDN: КТЕНВА.
9. Илларионов Ю.Н., Бойко В.Л. Антикризисное управление персоналом в современных условиях // *Аудит*. 2025. № 1(193). С. 47-51. EDN: HСJXMX.
10. Дианов А.А. Управление персоналом в условиях кризиса // *Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт*. 2022. № 4(42). С. 62-66. EDN: GSTHIZ.