

УДК 005.32(075.8)

¹*В. В. Макашин, ²К. А. Чудакова, ³А. Л. Золкин, ⁴А. Н. Григорьев, ⁵Е. А. Свердликова*

¹ Западно-Подмосковный институт туризма – Филиал РМАТ, Московская обл., г. Химки

² Западно-Подмосковный институт туризма – Филиал РМАТ, Московская обл., г. Химки

³ Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики (ПГУТИ), г. Самара

⁴ Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург

⁵ Университет МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Ключевые слова: управление персоналом, антикризисное управление, мотивация, менеджмент.

В статье рассмотрены понятие и сущность антикризисного управления персоналом, предложен ряд рекомендаций по управлению персоналом в условиях кризисных процессов в современной экономике, представлены причины поведения в новых условиях, которые присущи подавляющему большинству сотрудников компании в кризисных условиях.

¹*V. V. Makashin, ²K. A. Chudakova, ³A. L. Zolkin, ⁴A. N. Grigorev, ⁵E. A. Sverdlikova*

¹ West Moscow Region Institute of Tourism - Branch of RMAТ, Moscow region, Khimki

² West Moscow Region Institute of Tourism - Branch of the RMAТ, Moscow region, Khimki

³ Volga State University of Telecommunications and Informatics (PGUTI), Samara

⁴ Saint Petersburg State University, Saint Petersburg

⁵ Lomonosov Moscow State University, Moscow

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Keywords: personnel management, crisis management, motivation, management.

The article considers the concept and essence of anti-crisis personnel management, offers a number of recommendations for personnel management in the context of crisis processes in the modern economy, and presents the reasons for behavior in the new conditions that are inherent in the vast majority of company employees in crisis conditions.

В современных условиях экономики для организаций всегда огромное значение приобретает профессиональное управление всеми системами предприятия. Система управления персоналом представляется одной из ключевых систем менеджмента каждого предприятия, т.к. человеческий ресурс – самый трудно управляемый и сложно предсказываемый среди всех ресурсов организации.

Экономический кризис влияет как на организацию в целом, так и на каждого ее сотрудника. Собственно кризис представляет собой такое состояние системы, которое делает ее нежизнеспособной. Например, в российской экономике кризис зачастую рассматривается

убыточность производства, неплатежеспособность организации, а также ее банкротство. В этой связи выделяют четыре формы кризиса: снижение рентабельности и объемов прибыли, убыточность производства, истощение или отсутствие резервных фондов, неплатежеспособность [4, с.18].

Кризисной ситуацией в организации следует считать любые отступления от обычного режима функционирования системы, вызывающие стрессовые реакции персонала и требующие срочного принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличие определенных последствий, как отрицательного, так и положительного характера.

Концепция антикризисного управления персоналом позволяет руководителям организации сосредоточить свои усилия на перспективных направлениях работы с персоналом, например, переквалификация сотрудников организации с использованием новых технологий; омоложение кадров с привлечением перспективных молодых специалистов и пр. Отсюда можно заключить, что тема антикризисного управления персоналом в организации в нынешних экономических условиях является актуальной.

Если проанализировать понятие «кризис», то можно заметить, что оно очень тесно связано с понятием «риск», которое также оказывает непосредственное влияние на процесс разработки управленческого решения. Если исключить из него ожидание кризиса, то пропадет острота восприятия риска, а кризисные ситуации и вполне обычные ошибки в управлении могут стать неожиданными и от этого еще более тяжелыми.

На проблему кризиса можно взглянуть иначе. Понятие кризиса очень тесно связано с понятием социально-экономической системы. Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования (жизнеспособности): функционирование и развитие.

Если функционирование и развитие определить посредством некоего комплекса действий, то функционирование – это такой комплекс действий, которые направлены на сохранение и поддержание уже имеющихся функций, определяющих целостность, качество и важные

сущностные параметры системы. Обеспечить функционирование системы означает не что иное, как стабилизацию происходящих в ней процессов. Развитие же представляет собой такой комплекс действий, которые направлены на приобретение новых и устранение устаревших качеств в условиях изменяющейся среды, для обеспечения которого необходимо провести изменения процессов в системе.

Указанные направления взаимосвязаны друг с другом и носят диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов [5, с.12].

Деятельность любой организации имеет смысл, если она приносит прибыль. Успешно функционирующая организация обладает конкурентными преимуществами: занимает лидирующие позиции на рынке товаров, работ и услуг, обладает конкурентоспособной продукцией, пользуется повышенным спросом. Такие организации проводят постоянный мониторинг за изменениями на рынке, своевременно и эффективно отвечая на изменения внешней среды. Получая прибыль, такие организации наращивают собственный капитал, могут свободно исполнить взятые на себя обязательства, а также удовлетворять за счет собственных финансовых средств потребности в дальнейшем развитии.

Вместе с тем, любая услуга или продукт характеризуются определенным жизненным циклом, так как обладают предельными возможностями, ограничивающими их дальнейшее существование в первоначальном виде определенным периодом времени (см. рисунок 1) [3, с.49].



Рис. 1. Жизненный цикл предприятия и его кризисные ситуации

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации в ней могут возникнуть на любой стадии жизненного цикла предприятия: в отдельные периоды времени можно получить прибыль либо, напротив, убытки. Но это краткосрочные ситуации, которые не могут изменить сущность предприятия как субъекта хозяйственной деятельности, направленного на получение прибыли. Подобные ситуации легко устранить с помощью проведения оперативных мероприятий. Если же предприятие неэффективно в целом, экономический кризис будет иметь затяжной характер и, как правило, закончится процедурой его банкротства, продажи имущества с публичных торгов в целях удовлетворения требований кредиторов. Чтобы этого избежать, нужно своевременно выявить причины кризисных явлений в экономике предприятия и разработать необходимые меры по их устранению.

Кризис в организации сфере услуг – нормальное явление рыночной экономики, где уместно применить теорию Дарвина о выживании сильнейшего. Несомненно, организация, не соответствующая предъявляемым к ней требованиям, должна либо привести свою деятельность в соответствие с этими требованиями, либо прекратить свое существование. Следует подчеркнуть, что глубина и характер кризиса зависят от управления, т.е. умения предвидеть и предупреждать кризисные ситуации. В таких условиях проблема антикризисного управления предприятиями, нацеленного на преодоление, а главное предотвращение кризисных ситуаций становится еще более актуальной. Оно заключается не столько в ликвидации предприятия, регулировании процесса его банкротства, сколько в предупреждении кризисной ситуации, восстановлении платежеспособности должников, финансовом оздоровлении предприятия [10, с.19].

Для разработки концепции кризиса в организации сферы услуг исследованы концепции восприятия кризиса. Наибольшее распространение получили две концепции. В основе первой концепции лежит требование о сохранении организации, где кризис расценивается в каче-

стве угрозы потери экономического суверенитета, а потому в таких организациях разрабатывая мероприятия по восстановлению докризисного состояния.

Вторая концепция нацелена на обновление, где кризис рассматривают как необходимость перестройки всего процесса развития предприятия, где основой является не борьба с кризисом как таковым, а изменение стратегии под новые условия.

Существуют два взгляда на кризис в организации, которые находят использование в отечественной практике управления, базируясь на общих принципах антикризисного управления:

- Раннее выявление кризисных явлений в деятельности организации с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

- Срочность реагирования на кризисные явления, так как чем раньше будут применены антикризисные меры, тем больше шансов к восстановлению деятельности организации.

- Соответствие мер реагирования организации на степень реальной угрозы его экономическому благополучию, иначе либо не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), либо организация понесет необоснованно высокие расходы (если действие механизм избыточно).

- Самофинансирование выхода организации из кризиса, где рассчитывать можно исключительно на собственные финансовые возможности [7, с.57].

По некоторым оценкам [1, с.53; 9, с.157], причины бедственного положения российских организаций в 90% случаев лежат в сфере управления бизнесом, неумения вписаться в условия рынка, повысить конкурентоспособность продукции. Лишь 10% случаев сказывается неблагоприятное влияние внешней среды.

Основная задача HR в кризис видится в сохранении работоспособной и лояльной команды, для чего необходимо менять стратегию управления персоналом.

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) военного происхождения, означал изначально искусство ведения войны. Ввиду того, что войны до сих пор считаются значимыми (в отрицательном значении) событиями в жизни народов и государств, понятие

«стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» прочно вошло в терминологию управления в целом. Соответственно, термин «стратегические решения» обозначает решения, имеющие кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекущие за собой определенные, как правило, долговременные последствия. Как видим, важным отличительным признаком стратегичности решений является долгосрочность последствий, означающая существенное изменение потенциала организации. Возврат к предыдущему состоянию объекта управления потребует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно в любой организации, даже там, где не используется само понятие стратегии [11, с.197;12].

Стратегию можно определять и через комплекс интеллектуальных и практических усилий, нацеленных на достижение и (или) поддержание определенного желаемого результата, как способ осуществления перехода из настоящего в желаемое будущее. Стратегия отвечает на вопросы, как это сделать и по возможности сделать проще и быстрее.

В самом общем виде стратегию следует определить как эффективную деловую концепцию (концепцию бизнеса), дополненную комплексом конкретных действий, способных привести ее к получению конкурентных преимуществ, сохраняющихся продолжительное время.

Система антикризисного управления персоналом должна учитывать происходящие процессы как внутри компании, так и во вне [6, с. 129;13]. В условиях кризиса важное значение следует уделять вопросам оценки, распределения и оптимизации использования персонала, повышения квалификации кадров, создания условий для их эффективной деятельности.

Разработка антикризисной управленческой стратегии содержит несколько этапов.

Первый этап – формулировка целей и определение структуры подцелей с определением критериев степени их достижения. Например, если первоочередной определяется цель финансового оздоровления предприятия, то подцели могут быть:

- краткосрочные – выход из состояния банкротства на уровень безубыточности, жесткий режим экономии;
- среднесрочные – достижение финансового состояния, отвечающего требованиям кредиторов, работников, вкладчиков;
- долгосрочные – максимизация доходов.

К иным целям развития можно отнести, например, удовлетворение или повышение спроса на выпускаемую продукцию.

Второй этап включает диагностику финансового состояния предприятия и его возможностей. На этом этапе используются следующие классические методы: анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ); оценка рыночного потенциала (спрос на продукцию, платежеспособный спрос потенциальных потребителей, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры и т.п.); оценка производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость ассортиментной политики и т.п.; оценка трудовых ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация рабочих, специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа, отношение к изменениям, желание активно работать и учиться и т.п.; оценка материальных ресурсов; оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Третий этап включает анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем, которые должны быть решены. Ведь если проблемы, вызвавшие кризис на предприятии четко не сформулировать, бессмысленно разрабатывать программы антикризисных мероприятий, так как важно определиться нужно ли вносить в стратегию организации незначительные уточнения, либо полностью менять стратегию и разрабатывать новую.

По результатам анализа необходимо составить схему взаимосвязи факторов, значение которых может положительно или отрицательно влиять на перспективы финансового положения организации. Далее из перечня проблем выделить наиболее важные (без решения которых

цель не может быть достигнута в принципе и (или) которые дают 80-90% вклада в достижение цели) [8, с.30].

Зачастую ключевыми считаются следующие проблемы, вызванные отсутствием: четких целей, стратегии и программы развития, эффективной системы управления финансами, мешающей оценить и проконтролировать финансовое состояние предприятия, спрогнозировать угрозу банкротства и избежать ее, эффективной системы управления (плохая управляемость, нечеткое распределение функций, излишняя централизация, медленная реакция на изменения). Также проблемы могут быть связаны со слабой маркетинговой службой, низким качеством продукции при высоких ценах на нее, быстрым устареванием ассортимента продукции, медленным реагированием на изменение спроса, недостатками в организации производства (слишком длительный производственный цикл, высокая доля незавершенного производства в активах, потери рабочего времени, низкая технологическая дисциплина и др.), недостаточной заинтересованностью работников в конечном результате, дефиците специалистов, владеющих эффективными методами работы в рыночных условиях и др.

На четвертом этапе необходимо определить возможные пути решения выявленных проблем, а также определить имеющийся инновационный потенциал организации, без которого невозможно обеспечить повышение ее конкурентоспособности и эффективности деятельности. Повышать эффективность можно за счет следующих факторов: грамотных управленческих решений, реализующих уже имеющиеся резервы и производственный потенциал предприятия, внедрения инноваций, проведения структурных изменений. Завершается данный этап определением стратегически важного результата в виде уточненной оценки потенциальных возможностей организации в виде перечня возможных проектов, содержащих стратегические показатели деятельности организации.

Далее решаются вопросы, сможет ли организация в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достиг-

нуть стратегических показателей и конкурентных преимуществ [8, с.33].

Затем необходимо скорректировать системы целей (желаемых результатов, способных помочь выйти из экономического кризиса), а также сравнить желаемые результаты и результаты исследования факторов внешней и внутренней среды, ограничивающих достижение нужных результатов, внося необходимые изменения в систему целей.

У каждой организации имеется определенная система целей, которые возникают как отражение целей различных групп: собственников, сотрудников, покупателей, деловых партнеров, общества в целом [8, с.37;14].

Если миссия представляет собой представление того, каким должна быть организация в будущем, то система целей – это некие желаемые результаты, совпадающие с пониманием цели.

Реализация антикризисного управления организации предполагает ее четкое обеспечение ресурсами, поэтому их необходимо в максимальной степени мобилизовать и распределить таким образом, чтобы получить наибольший эффект. При этом механизм использования ресурсного потенциала организации необходимо привести в соответствие с разработанной программой антикризисного управления, а подразделениям, которые осуществляют руководство движением ресурсов внутри организации, ставятся новые задачи.

Эффективность деятельности по выработке и реализации антикризисного управления в области управления персоналом требует системности и научного подхода [2, с.10;15]. В соответствии с этим при разработке антикризисного управления необходимо определить концептуальные проблемы управления персоналом и пути их решения. Концепция антикризисного управления персоналом подразумевает использование стратегических, перспективных направлений работы с персоналом. Поэтому необходима последовательная реализация концепции антикризисного управления персоналом, включающая разработку антикризисной кадровой политики, принципов антикризисного управления персоналом, а также планов управления кризисными ситуациями.

Разработка антикризисной кадровой политики включает в себя:

- 1) формирование ядра кадрового потенциала;
- 2) привлечение сотрудников к участию в управлении;
- 3) использование кадрового маркетинга;
- 4) модернизацию культуры управления;
- 5) совершенствование структуры управления персоналом;
- 6) формирование команды адаптивных менеджеров;
- 7) реструктуризацию кадрового потенциала;
- 8) снижение социально-психологической напряженности;
- 9) обеспечение социальной защиты.

Разработка принципов антикризисного управления персоналом включает в себя такие принципы, как: оптимизации кадрового потенциала, формирования уникального кадрового потенциала, ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала.

Разработка планов управления кризисными ситуациями включает:

- 1) повышение квалификации и совершенствование профессиональных навыков и опыта сотрудников;

2) формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;

3) «омоложение» кадрового состава и стимулирование ухода лиц, неспособных к эффективной деятельности в новых условиях;

4) развитие инновационных методов управления трудом;

5) мероприятия внутриорганизационного PR;

Таким образом, антикризисное управление базируется на специфических принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного: принцип ранней диагностики кризисов в организации; срочности и адекватности реагирования на кризисные явления и на степень реальной угрозы его финансовому равновесию, полной реализации внутренних возможностей выхода организации из кризисного состояния. В антикризисном управлении выделяют следующие функции: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций, минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Библиографический список

1. Асеева М.А., Глеба О.В., Золкин А.Л., Чистяков М.С. Развитие социального партнерства в России: проблемы и пути решения // *Управленческий учет*. 2020. №2. С. 52-57.
2. Глеба О.В., Чудакова К.А. Проблемы и перспективы развития сельских территорий России/ В сборнике: Экономика и управление: современные тенденции. Сборник статей. Чебоксары, 2019. С. 8-12.
3. Бурлаков Е.А. Зависимость работы организации от ее организационной структуры в ходе неожиданных и тлеющих кризисов // *Компьютерные исследования и моделирование*. 2016. Т. 8. № 4. С. 685-706.
4. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и К, 2020. – 288 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
6. Макашин В.В., Чудакова К.А. Роль организационной культуры в системе управления компанией/ В сборнике: Право, экономика и управление: от теории к практике. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2021. – С. 127-131.
7. Морякова А. В. Экономическая деятельность предприятий сферы сервиса в условиях нестабильности: целесообразность прогнозной оценки // *Школа университетской науки: парадигма развития*. 2017. №1. – С. 56–59.
8. Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник. – М.: Юрайт, 2020 г. – 444 с.
9. Пузырь Э.С., Чудакова К.А. Понятие и роль организации труда в системе управления персоналом/ В сб.: Право, экономика и управление: актуальные вопросы. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2020. – С. 157-161.

10. Асеева М.А., Ратушняк Г.Я., Золкин А.Л., Чистяков М.С. Организация внутрифирменного обучения на основе применения информационных технологий в управлении персоналом// Управленческий учет. 2021. № 5-2. С. 277-284.
11. Ткаченко К.И., Золкин А.Л., Чистяков М.С. Школа развития кадрового потенциала инновационного предпринимательства как эффективная форма межсекторного взаимодействия в современных экономических условиях// Управленческий учет. 2021. № 3-2. С. 380-386.
12. Юмашев А.В., Павлов В.А., Адмакин О.И., Кузьминов Г.Г., Нефедова И.В. Анализ применения мезодиэнцефальной модуляции в коррекции стрессовых нарушений. // Вестник неврологии, психиатрии и нейрохирургии. 2016. № 12. С. 38-48.
13. Утюж А.С., Загорский В.А., Юмашев А.В., Нефедова И.В., Лушков Р.М. Оценка психоэмоционального статуса и анализ уровня тревожности у студентов первого курса медицинского университета. // В сборнике: Роль науки в развитии общества. сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. 2016. С. 148-157.
14. Zhang, T.; Shaikh, Z.A.; Yumashev, A.V.; Chład, M. (2020) Applied Model of E-Learning in the Framework of Education for Sustainable Development. Sustainability, 12, 6420.
15. Лачина Т.А., Абдряштова А.И., Таннинг Ж.Ф., Чистяков М.С. Функциональная модель построения компетентных управленческих команд// Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 4. С. 72-86.