

УДК 65.01.005

DOI: 10.34670/AR.2022.10.54.003

Концептуальные основы антикризисного управления персоналом компании в условиях экономической турбулентности внешней среды

Третьяков Олег Владимирович

Генеральный директор,
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь»,
614990, Российская Федерация, Пермь, ул. Ленина, 62;
кандидат экономических наук,
завкафедрой «Инновационные технологии добычи нефти и газа»,
Пермский национальный исследовательский
политехнический университет,
614990, Российская Федерация, Пермь, Комсомольский пр., 29;
e-mail: info@pstu.ru

Аннотация

В статье исследуется проблема управления персоналом компании в период кризиса с учетом турбулентности внешней среды, характеризующейся высоким уровнем неопределенности и непредсказуемости. Кризисы, ставшие неотъемлемой частью современного развития общества, пронизывают и сферу управления персоналом, что требует научного обоснования специфики их проявления в компании и выявления негативных последствий. Идентифицированы характеристики кризисов эффективности, компетентности, мотивации, культуры и социально-трудовых отношений, а также «кадрового голода». Выявлена недостаточность существующих методик для целей измерения степени турбулентности дальнего и ближнего окружения компании в условиях ее высокой подвижности. Предложена методика, позволяющая дать количественные оценки в текущем периоде и в динамике, сопоставить степень стабильности внутренней и внешней среды. Сформирована система параметров макро-, региональной и отраслевой среды. Степень турбулентности определяется на основе сравнения вариации данных параметров с нормативной вариацией, подход к нахождению которой также указан в методике. Представлена циклическая модель процесса антикризисного управления персоналом, раскрыто содержание видов деятельности кадровой службы по его этапам.

Для цитирования в научных исследованиях

Третьяков О.В. Концептуальные основы антикризисного управления персоналом компании в условиях экономической турбулентности внешней среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 85-98. DOI: 10.34670/AR.2022.10.54.003

Ключевые слова

Кризис, кадровый кризис, экономическая турбулентность внешней среды, человеческие ресурсы, антикризисное управление персоналом, кадровая политика.

Введение

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции экономических систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Топ-менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, растет уровень его ответственности. Управление человеческими ресурсами в современном мире постоянно трансформируется в связи с необходимостью соответствовать запросам компании и ожиданиям сотрудников. Главные направления этой трансформации - цифровизация и автоматизация. Вовлечение HR-специалистов в кризисное управление также является трендом в современных компаниях. Роль управления персоналом в кризис разнообразна и включает в себя разработку антикризисного плана на докризисной стадии, организацию эффективной коммуникации сотрудников и реализацию политики управления персоналом компании во время кризиса, оптимизацию затрат на персонал, поддержку функционирования всех бизнес-процессов. Большинство современных компаний воспринимает человеческий капитал как один из самых ценных активов, а эффективное управление персоналом – как важную составляющую формирования устойчивого конкурентного преимущества компании на рынке и высокой эффективности бизнес-процессов.

Целью данного исследования является разработка концептуальных основ антикризисного управления персоналом в условиях турбулентности внешней экономической среды компании.

Методология и источники

Методологическая основа проведенного исследования складывается из совокупного применения общенаучных и частных методов познания. К первым из них относятся следующие: диалектический метод, метод системно-структурного анализа, формально-логический метод, дедукция, индукция, аналогия. К частным методам исследования, применяемым в данной статье, относятся: формальный, сравнительный. Применение всех этих методов позволило не только чисто механически аккумулировать обобщенные знания, но и систематизировать их, придать им стройную форму, прийти к определенным выводам.

Особенностью антикризисного управления является то, что кризис рассматривается как неизбежный этап развития субъекта экономики. Кризис может быть вызван ошибками управления, но даже если их нет, логика развития любой социально-экономической системы приводит к тому, что прежняя модель функционирования больше не устраивает ее руководство, собственников и должна быть заменена на другую, новую модель, которая обладает большим потенциалом развития [Кован, 2013].

Кризис в широком понимании – это нежелательная, неожиданная и неблагоприятная ситуация для компаний и общества. Во время кризиса люди могут пострадать, находясь в роли внутренних стейкхолдеров (сотрудники, владельцы и инвесторы компании) или внешних (потребители, поставщики, государственные органы). К числу наиболее распространенных определений кризиса относятся:

- «внезапное или развивающееся изменение, которое приводит к возникновению неотложной проблемы, требующей немедленного решения» [Luecke, 2004, 16];

- «любое событие, которое может серьезно повредить людям, репутации или финансовому состоянию организации» [Barton, 2008, 21];
- «нестабильное время для организации с явной вероятностью нежелательного исхода» [Devlin, 2006, 15];
- «нежелательное, неожиданное, беспрецедентное событие, вызывающее повсеместное недоверие и неуверенность» [Rosenthal, 2001, 28];
- «любое частичное или полное нарушение основных операций бизнеса в результате повреждения имущества или оборудования, причинения вреда людям, разрушения взаимосвязей, проблем окружающей среды» [Vardarlier, 2016, 464].

Применительно к компании обычно выделяют следующие виды кризисов:

- 3) технологический (компания может столкнуться с таким кризисом, если технологические инструменты, необходимые для работы организации, выйдут из строя: например, сбои оборудования и программного обеспечения, промышленные аварии);
- 4) социальный (обострение противоречий интересов различных социальных групп);
- 5) финансовый (может быть вызван резким снижением прибыли компании, что затрудняет выполнение финансовых обязательств или обслуживание долга);
- 6) организационный (изменение организационной структуры компании или, напротив, сдерживание изменений, которые необходимы для дальнейшего развития и эффективной работы);
- 7) кризис взаимодействия (происходит, когда у группы сотрудников возникают определенные требования или жалобы и они настаивают, чтобы организация их приняла) [Мазуренко, Одаренко, 2015].

Антикризисное управление базируется на соответствующей теоретической и методологической основе. Так, выработка, обоснование, систематизация, уточнение, реализация, оценка, контроль, коррекция и частичная отмена антикризисных мер происходят с учетом соответствующих целей, принципов, функций, этапов, особенностей и иных теоретических аспектов антикризисного управления. Все способы и приемы, используемые при этом, входят в состав методологии антикризисного управления [Манушин, 2015, 55].

Под термином «антикризисное управление» сейчас понимают такой вид управления, при котором в экономических системах разного уровня происходят управляемые процессы подготовки к кризису, его прогнозирование, предупреждение кризисов, обеспечение функционирования систем в периоды кризисов, смягчение отрицательных последствий кризисов и использование факторов кризисов для развития. Указанное определение предусматривает все основные задачи антикризисного управления [Ряховская, Кован, 2015, 46].

Для описания процессов антикризисного управления используются различные теоретические модели. Согласно модели жизненного цикла кризиса, разработанной С. Финком, выделяются четыре стадии кризиса:

- 1) предварительная (первые признаки кризиса);
- 2) острая (провоцирующее событие);
- 3) хроническая (меры для блокировки развития кризиса);
- 4) разрешение кризиса [Fink, 1986].

По модели Я. Митроффа, процесс антикризисного управления делится на пять этапов:

- 1) обнаружение сигнала;
- 2) подготовка;
- 3) сдерживание;

- 4) восстановление;
- 5) обучение по избеганию ошибок и перепроектирование (интеграция уроков, полученных на предыдущих этапах, для развития существующих процессов управления кризисными ситуациями) [Mitroff, 2005].

Основное различие между моделями Финка и Митроффа заключается в том, что в первой лишь устанавливается тот факт, что восстановление компании может происходить с разными темпами и эффективностью, а во второй подчеркивается, каким образом антикризисное управление способно стимулировать восстановление.

Наиболее распространенной в современных исследованиях является трехэтапная модель антикризисного управления, которая охватывает докризисную, кризисную и посткризисную стадии [Nizamidou, 2018]. Модели Финка и Митроффа полностью соответствуют этому подходу. Предкризисный этап включает в себя все аспекты подготовки к кризисной ситуации. Этап кризиса предполагает принятие мер в отношении провоцирующего события в течение всего периода активных антикризисных действий. Посткризисный этап отражает период активности после выхода из кризиса.

Рассмотренные модели антикризисного управления подразумевают выделение определенных стадий кризиса. Таким образом, кризис - динамичный процесс, который может протекать с различной продолжительностью любой стадии, и, следовательно, на каждой из них требуется предпринимать соответствующие меры для его преодоления в рамках антикризисного управления [Шпрингер, 2021, 374].

Кризис может возникнуть вследствие как внешних, так и внутренних по отношению к объекту управления причин. Они могут быть случайными, закономерными, созданными искусственно или происходить из-за естественных причин. Стратегическое планирование в компании невозможно без оценки всех факторов внешней среды, учета степени предсказуемости их изменения в будущем.

Характеристиками внешней среды, отмечаемыми в различных источниках, выступают [Старикова, Пономарева, Растопчина, 2017, 187]:

- подвижность (динамизм) как степень стабильности среды;
- скорость происходящих во внешней среде изменений;
- сложность, определяемая числом и вариативностью факторов, оказывающих значительное влияние на хозяйственную деятельность субъекта экономики;
- неопределенность (степень новизны событий) – невозможность ее четкого описания из-за недостаточности информации;
- взаимосвязанность (гетерогенность) факторов - степень разнородности факторов, определяющая силу, с которой изменение одного фактора среды влечет за собой трансформацию остальных факторов;
- направленность изменений, определяющая степень враждебности/благоприятствования среды;
- турбулентность – изменчивость состояния среды, определяемая непостоянством рыночных параметров, скоростью изменений, интенсивностью конкуренции, технологическими возможностями, покупательскими предпочтениями, давлением со стороны институциональной среды.

Несмотря на разнообразие свойств внешней среды, комплексной характеристикой среды, оказывающей влияние на способность компании адаптироваться к внешним изменениям, является турбулентность, в которой заложено свойство подвижности, сложности,

неопределенности.

Явление турбулентности в экономике, проявившееся в XXI веке, является одним из наименее изученных явлений. В отечественной науке его исследованием занимались такие ученые, как В. Бурлачков, Г. Журавлева, Н. Манохина, О. Доброчеев и др., рассматривающие турбулентность на макро- и микроуровнях. Все исследователи, основываясь на принципах межнаучной диффузии, одинаково понимают суть турбулентности, однако по-разному расставляют акценты [Кормановская, 2015].

Наиболее важным вкладом в становлении экономического приложения турбулентности является предложенная И. Ансоффом концепция внешней турбулентности. При этом можно говорить только о качественных эффектах. Разработанная И. Ансоффом модель внешней среды компании строилась по пятиуровневой шкале турбулентности, которая включала следующие ключевые качественные факторы: повторяющиеся; расширяющиеся; изменяющиеся; прерывающиеся; неожиданные [Ansoff, 1979].

Каждый из таких уровней описывается различными сочетаниями качественных показателей изменчивости и предсказуемости внешних событий. Согласно данной концепции для каждого уровня турбулентности внешней среды может быть создана оптимальная модель рыночного поведения компании. Следовательно, анализ внешней среды компании на предмет частоты и типов изменений, происходящих в ней, является одним из главных условий ее стратегического успеха. Многие ученые также рассматривают турбулентность как свойство макроэкономической динамики, основным проявлением которой является интенсивность изменения внешней среды.

В условиях экономической турбулентности нарушается традиционная логика и привычная последовательность многих экономических процессов [Журавлева, 2013]. В бизнесе турбулентность определяется как непредвиденные непрогнозируемые процессы, протекающие во внутренней или внешней среде корпорации, но оказывающие на нее сильное влияние. Бизнес и рыночные отношения в экономике всегда сопряжены с турбулентностью на всех уровнях экономики. Для развития бизнеса в условиях турбулентности необходимо внедрение и применение методов оперативного менеджмента, основанного на динамичном оперативном контроллинге [Звонова, Бунич, 2021, 22].

Выработанные наукой методические приемы анализа степени изменчивости внешней среды [Котилевская, 2020] имеют ряд недостатков, выражающихся в использовании преимущественно качественных способов оценки, в сложности их верификации, в ориентированности на выявление стратегических разрывов между внешней и внутренней средой компании, во фрагментарности исследования окружающей компанию среды, в прогнозном характере получаемых оценок.

В этом контексте значительный интерес представляет методика, позволяющая дать количественные оценки в текущем периоде и в динамике, сопоставить степень стабильности внутренней и внешней среды. Она позволяет определить степень турбулентности на основе сравнения вариации параметров макро-, региональной и отраслевой среды с нормативной вариацией (рис. 1) [Старикова, Пономарева, Растопчина, 2017, 189].

Существующие системы принятия управленческих решений сохраняют свою функциональность только в условиях локальных хозяйственных пространств с допустимым уровнем турбулентности.

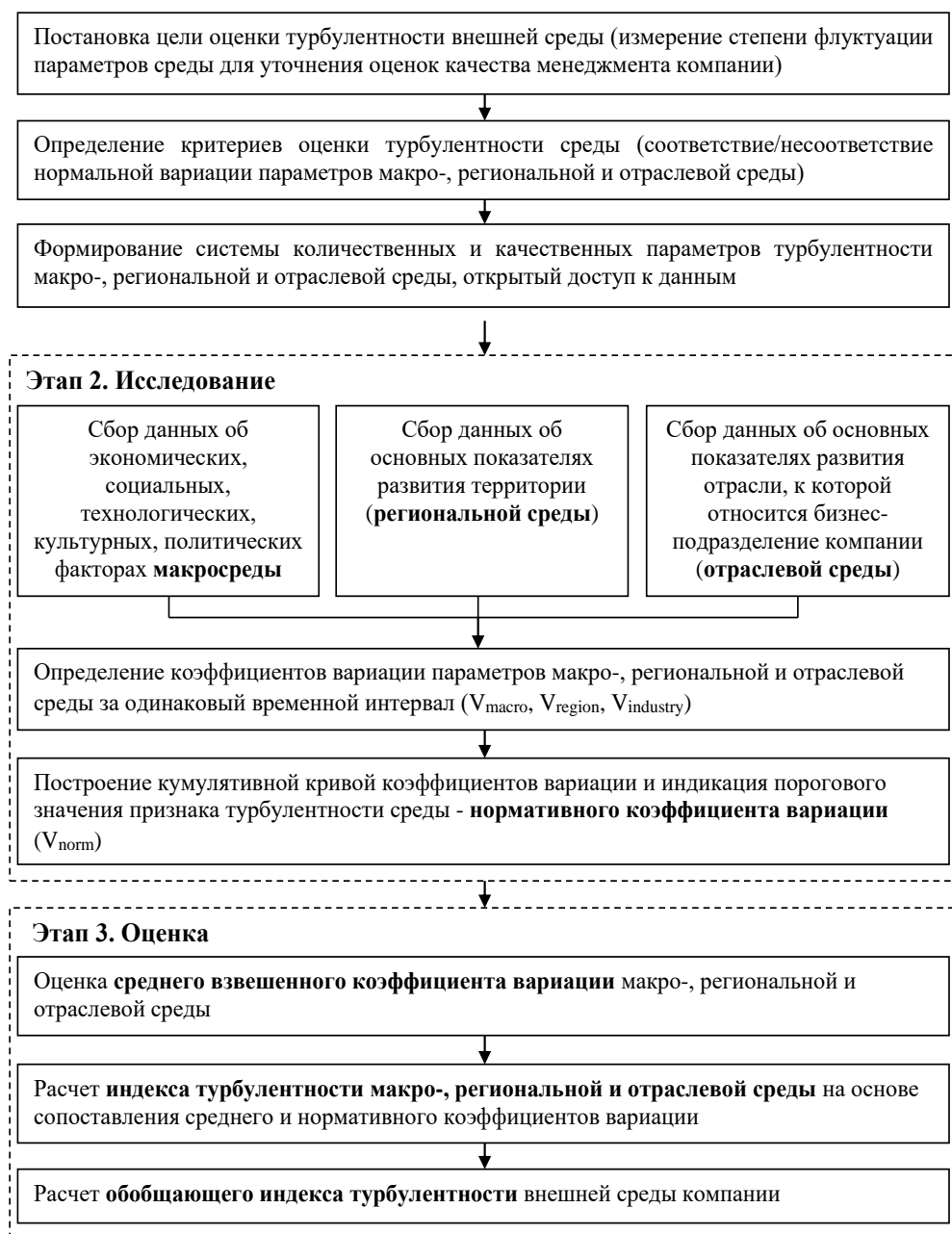


Рисунок 1 - Последовательность анализа и измерения уровня турбулентности внешней среды

Результаты и обсуждение

Осознание значимости и роли работников в обеспечении конкурентоспособности и развития компании в условиях, когда изменения турбулентности внешней среды бизнес-среды нередко сопровождаются кризисными явлениями, выдвигает на первый план вопросы антикризисного управления персоналом. Современные исследования в данной области представляют широкий спектр подходов и методов управления, сфокусированных на минимизации кадровых рисков, которые могут негативно влиять как на текущую деятельность, так и на жизнеспособность компании в условиях кризиса.

Главная трудность использования риск-менеджмента в управлении персоналом заключается в чрезвычайном разнообразии кадровых рисков, их взаимосвязанности не только между собой, но и с другими организационными и внешними рисками, вариативностью и вероятностным характером их проявления, различной степенью влияния на функционирование компании. В частности, понятие «кадровый риск» трактуется исследователями как ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации [Митрофанова, 2016], «вероятность потери организацией своих ресурсов, недополучения доходов в результате действия или бездействия собственного персонала» [Кузнецова, 2013, 95]. Система управления персоналом по определению рискогенна, потому что имеет дело с людьми, которые могут являться и источником рисков, и их жертвами. Трудно не согласиться с мнением, что кадровым риском «является любой человек, культура или фактор управления, который вызывает неопределенность в бизнес-среде и может негативно повлиять на деятельность компании» [Meuer, 2011, 12]. В итоге, эффективность управления кадровыми рисками становится в зависимости от способности (и воображения) специалистов и экспертов описать и структурировать как можно больше рисков, что существенно затрудняет выбор решений и действий компании в условиях кризисов, каждый из которых имеет свои собственные отличительные характеристики. При этом, «поскольку стратегии по управлению рисками разрабатываются и применяются людьми, локальные человеческие упущения, неудачи могут стать причиной провала самых тщательно проработанных построений по управлению рисками» [Шкурко, Михайлова, Захаров, 2008, 63].

Кадровые проблемы не возникают сами по себе, поскольку их источники и причины, как правило, находятся в законсервированном состоянии и обостряются в ответ на кризис, который может касаться любого аспекта жизнедеятельности компании, включая задачи ее существования, используемые технологии, управленческие процессы и структуры, организационную культуру и персонал. Вследствие этого в настоящее время, как отмечают исследователи, «под кризисом стали понимать чуть ли не любые неприятности и ошибки, которые случаются в деятельности организаций и их менеджеров» [Ряховская, Кован, 2015, 49], тогда как в строгом понимании кризис – это состояние компании, при котором возникающие во внешней и внутренней среде проблемы создают ситуацию максимальной угрозы ее функционированию и развитию. В данном контексте можно говорить о специфических кадровых кризисах, представляющих собой зоны максимальной концентрации фактических и потенциальных кадровых рисков, включающие комбинации конкретных источников кадровых рисков, которые в сочетании с отдельными факторами и механизмами управления персоналом способны не только усилить влияние внешнего, но и спровоцировать наступление внутреннего кризиса в компании (табл. 1) [Митрофанова, Эсаулова, 2017а, 19-20].

Таблица 1 - Кадровые кризисы: признаки и последствия для компании

Вид кадрового кризиса	Основные признаки	Последствия для компании
Кадровый голод	Постоянный дефицит персонала на позициях любого уровня	Истощение кадрового потенциала, накопление "антикапитала" - безинициативные, неэффективные сотрудники с низкой мотивацией, старение персонала

Вид кадрового кризиса	Основные признаки	Последствия для компании
Кризис эффективности труда	Систематически не выполняются производственные и финансовые показатели, темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда	Рост себестоимости продукции/услуг приводит к удорожанию продукта для потребителя и, как следствие, снижению конкурентоспособности компании, некупаемые затраты на персонал
Кризис компетентности	Нехватка/устаревание знаний и навыков для эффективной текущей деятельности и реализации стратегии	Снижение эффективности компании, утрата возможности маневра в изменяющихся условиях бизнес-среды, затруднения в реализации бизнес-инициатив
Кризис мотивации	Общее снижение показателей работы сотрудников, нежелание принимать на себя ответственность за результат работы, отсутствие заинтересованности в успехе компании	Низкая вовлеченность и приверженность компании, отсутствие личных инициатив, общая пассивность сотрудников, рост текучести персонала
Кризис культуры	Игнорирование сотрудниками ценностей и этических принципов компании, отсутствие командного духа	Неудовлетворенность клиентов, дискредитация бренда, угроза репутации компании, недопустимое поведение в отношениях с коллегами и руководством
Кризис социально-трудовых отношений	Жалобы, неудовлетворенность работой в компании, социально-трудовые конфликты	Низкая лояльность персонала, деструктивное (или девиантное поведение), сопротивление изменениям, судебные разбирательства

Как правило, службе управления персоналом делегируются задачи экстренного реагирования на возникшие трудности в координатах минимизации затрат на персонал и смягчения негативных последствий кризиса для сотрудников, которые включают сокращение штата, заработных плат и льгот, объемов обучения, проведение консультаций и разъяснительной работы с персоналом. При этом кадровые кризисы никоим образом не разрешаются, а «консервируются» до лучших времен, формируя устойчивый латентный барьер для посткризисного восстановления компании.

Современный подход к антикризисному управлению персоналом основан на признании сложных и вероятностных взаимосвязей между источниками, факторами и механизмами развития кадрового кризиса в организации, и реализуется при помощи системы превентивных мер, направленных на раннее выявление и предварительно организованное преодоление кризисных ситуаций в управлении персоналом [Митрофанова, Эсаулова, 2017б]. Процесс антикризисного управления распределяет виды деятельности в области управления персоналом в соответствии с этапами антикризисного управления (рис. 2) [Митрофанова, Эсаулова, 2017а, 23].

Предкризисный этап включает диагностику кадрового потенциала, мониторинг социальных процессов в компании, аудит системы управления персоналом и другие виды кадровой аналитики, позволяющие еще до наступления кризиса обнаружить и устранить множество разнообразных кадровых рисков, которые потенциально способны еще больше ослабить компанию.

Главная задача данного этапа – не пропустить нарастание кризисных тенденций в области управления персоналом, при этом важно понимать, что большую часть кадровых кризисов можно избежать или разрешить методами обычного менеджмента без использования специфического инструментария антикризисного управления [Черевко, 2012].

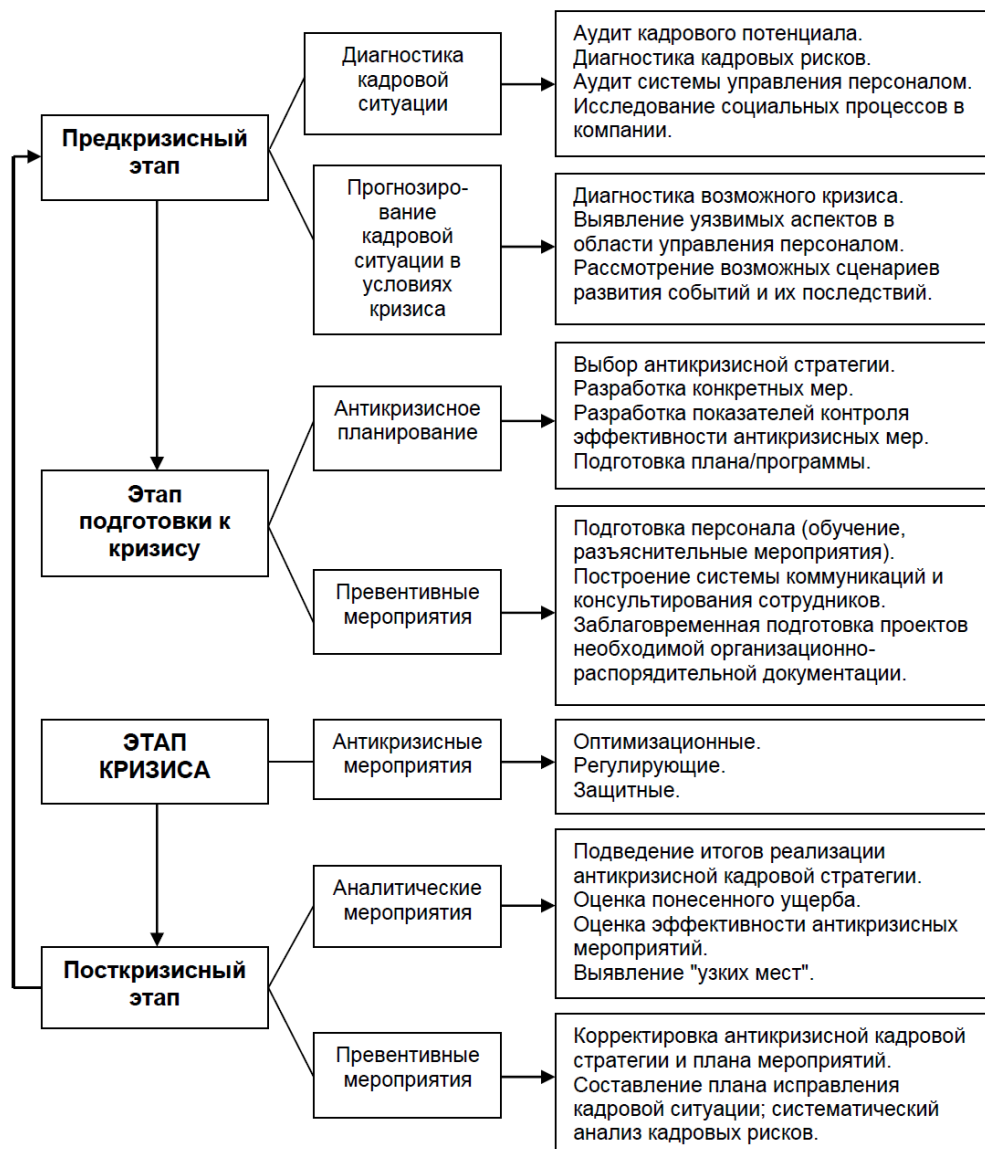


Рисунок 2 - Циклическая модель процесса антикризисного управления персоналом

Этап подготовки к кризису. Используя данные внутренней и внешней аналитики, HR-служба разрабатывает антикризисный портфель стратегий в области управления персоналом для разных вариантов развития кризиса в компании, тем самым значительно сокращая время на выработку альтернативных решений и, соответственно, реализацию проработанных мер на последующих этапах кризиса [Митрофанова, Эсаулова, 2017б]. Кадровая служба должна создать и поддерживать в активном состоянии любые формы эффективных коммуникаций между сотрудниками и руководством, которые могут использоваться как для консультаций и разъяснительной работы, так и для сбора оперативной информации о проблемах, сигнализирующей об источниках рисков безопасности труда, производственных неполадках, напряженности и противоречиях в социально-трудовых отношениях и др.

Благодаря эффективной подготовке к кризису на первых двух этапах, компания подходит к переломному моменту, как максимум, не отягощенной застарелыми проблемами и вооруженной конкретной программой антикризисных мер в области управления персоналом, а как минимум

– с отчетливым пониманием тех «узких мест», которые могут осложнить процесс преодоления кризиса. Поэтому на *этапе кризиса* кадровая служба осуществляет запланированные мероприятия и оперативно вносит изменения, учитывающие реальную картину кризиса.

В зависимости от используемых кадровых мероприятий и уровня развития существующей кадровой службы в кризисной компании, выделяют три типа кадровой политики на этапе ее трансформации в период кризиса (рис. 3) [Клейменова, 2008, 84].

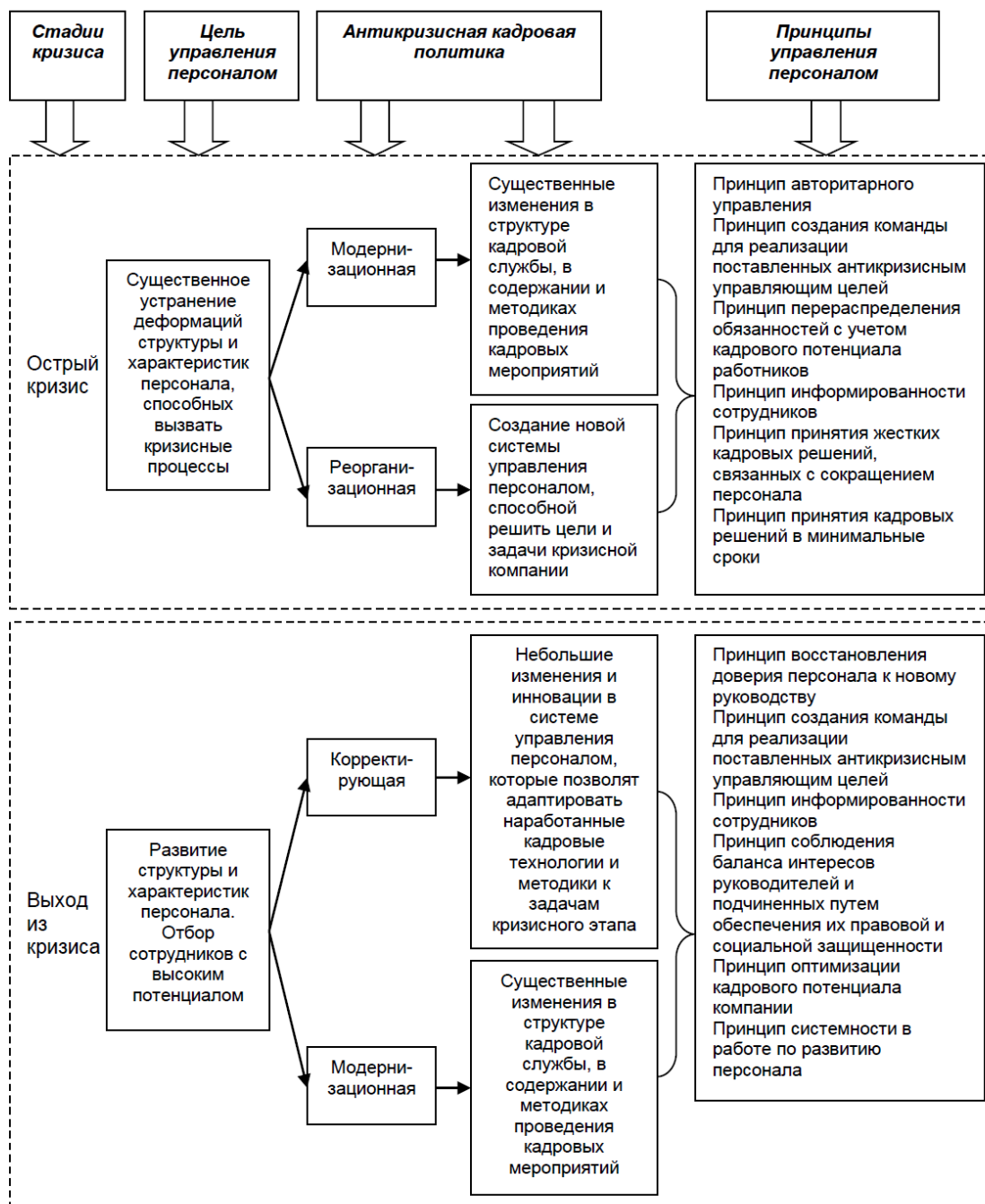


Рисунок 3 - Типы антикризисной кадровой политики и принципы управления персоналом на разных стадиях кризиса

Посткризисный этап – это этап подведения итогов реализации антикризисной кадровой стратегии, оценки последствий кризиса для сотрудников и системы управления персоналом. HR-служба должна воспользоваться возможностями кризиса для обновления и реорганизации политик, процессов, технологий, с тем чтобы впоследствии функционировать как целостная система, достаточно устойчивая к новым потенциальным угрозам.

Цикличность процесса антикризисного управления персоналом позволяет обеспечить прочные взаимосвязи между всеми видами деятельности, сформировать и задействовать механизмы проактивного антикризисного управления персоналом [Митрофанова, Эсаулова, 2017а, 24-25].

Заключение

Таким образом, в условиях кризиса даже устойчивые компании часто оказываются неспособными противостоять кризисным явлениям. По мнению ряда исследователей, проблема состоит в отсутствии связи между высоким уровнем подготовки и низким уровнем готовности компании к кризису, что можно объяснить отсутствием комплексных антикризисных программ и процессов систематического планирования во всех организационных единицах. Предложенный концептуальный подход к антикризисному управлению персоналом исходит из того, что неопределенность и непредсказуемость, заложенные в методологии риск-менеджмента, могут быть снижены, если сфокусировать внимание на конкретных кадровых кризисах, несущих в себе отчетливую угрозу нормальному функционированию и реализации организационной стратегии, вместо выявления, измерения и ограничения отдельных кадровых рисков, локализуемых в разных частях компании. Все антикризисные меры необходимо планировать на основе результатов систематической комплексной диагностики кадровой ситуации, а также внедрить механизмы быстрого реагирования в систему управления персоналом, поскольку скорость адаптации человеческих ресурсов к условиям наступившего кризиса является ключевым фактором сохранения жизнеспособности компании.

Библиография

1. Журавлева Г.П. Новые правила игры в условиях экономической турбулентности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 3. С. 23-28.
2. Звонова Е.А., Бунич Г.А. Турбулентность мировой экономики в условиях пандемии // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 5. С. 20-30.
3. Клейменова Л.В. Формирование антикризисной системы управления персоналом // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2008. № 6. С. 82-84.
4. Кован С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими средствами (ресурсный подход). М.: ИНФРА-М, 2013. 159 с.
5. Кормановская И.Р. Устойчивость развития региональных социально-экономических систем в условиях турбулентности // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56). С. 189-192.
6. Котилевская Т.С. Диагностика внешней среды предприятия: инструменты, методы, модели // Молодой ученый. 2020. № 37 (327). С. 93-96.
7. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // Вестник Забайкальского государственного университета. 2013. № 7 (98). С. 94-100.
8. Мазуренко Н.А., Одаренко Т.Е. Антикризисное управление человеческими ресурсами в современных организациях // Таврический научный обозреватель. 2015. № 3-1. С. 7-10.
9. Манушин Д.В. Обзор и уточнение понятия «Антикризисное управление макроэкономикой» // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 37. С. 51-64.
10. Митрофанова А.Е. Кадровые риски и их оценка. М., 2016. 135 с.
11. Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Антикризисное управление персоналом: концептуальный подход // Вестник университета. 2017. № 12. С. 18-27.

12. Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Стратегии и политики антикризисного управления персоналом // Вестник университета. 2017. № 11. С. 34-41.
13. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Управленческие науки. 2015. № 3. С. 45-55.
14. Старикова М.С., Пономарева Т.Н., Растопчина Ю.Л. Инструментарий оценки турбулентности внешней среды предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2017. № 7. С. 187-193.
15. Черевко В.В. Кадровая диагностика как основа формирования кадровой стратегии организации // Экономика и управление. 2012. № 2. С. 99-110.
16. Шкурко Н.С., Михайлова А.В., Захаров Т.И. Применение инструментария риск менеджмента в системе управления // Вестник Поморского университета. Серия: Гуманитарные и социальные и науки. 2008. Вып. 3. С. 61-66.
17. 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.
18. Ansoff H.I. Strategic management. London: Macmillan, 1979. 142 p.
19. Barton L. Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal. New York: McGraw-Hill, 2008. 362 p.
20. Devlin E.S. Crisis Management Planning and Execution. CRC Press, 2006. 528 p.
21. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York: AMACOM, 1986. 264 p.
22. Luecke R. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Boston, 2004. 137 p.
23. Meyer M., Roodt G., Robbins M. Human resources risk management: Governing people risks for improved performance // SA Journal of Human Resource Management. 2011. Vol. 9 (1), Art. 366.
24. Mitroff I.I. Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. Seven Essential Lessons for Surviving Disaster. New York: AMACOM, 2005. 268 p.
25. Nizamidou C., Vouzas F. MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management // International Journal of Business Science and Applied Management. 2018. Vol. 13. № 1. P. 15-25.
26. Rosenthal U., Boin A., Comfort L.K. Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities. Springfield, 2001. 366 p.
27. Vardarlier P. Strategic approach to human resources management during crisis // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2016. Vol. 235. № 2. P. 463-472.

Conceptual foundations of anti-crisis management of the company's personnel in the conditions of economic turbulence in the external environment

Oleg V. Tret'yakov

General manager,

LUKOIL-Perm LLC

614990, 62 Lenin Street, Perm, Russian Federation;

PhD in Economics,

Head of Innovative Technologies of Oil and Gas Production Department,

Perm National Research Polytechnic University,

614990, 29, Komsomolskii ave., Perm, Russian Federation;

e-mail: info@pstu.ru

Abstract

The article examines the problem of personnel management in a company during a crisis, taking into account the turbulence of the external environment, characterized by a high level of uncertainty and unpredictability. Crises, which have become an integral part of the modern development of society, also permeate the sphere of personnel management, which requires scientific substantiation

Oleg V. Tret'yakov

of the specifics of their manifestation in the company and the identification of negative consequences. The characteristics of crises of efficiency, competence, motivation, culture and social and labor relations, as well as staff shortage are identified. The insufficiency of existing methods for measuring the degree of turbulence of the far and near environment of the company under conditions of its high mobility is revealed. A technique has been proposed that makes it possible to give quantitative estimates in the current period and in dynamics, to compare the degree of stability of the internal and external environment. A system of macro-, regional and sectoral environment parameters has been formed. The degree of turbulence is determined by comparing the variation of these parameters with the standard variation, the approach to finding which is also indicated in the methodology. A cyclic model of the process of anti-crisis personnel management is presented, the content of the activities of the personnel department by its stages is disclosed.

For citation

Tret'yakov O.V. (2022) Kontseptual'nye osnovy antikrizisnogo upravleniya personalom kompanii v usloviyakh ekonomicheskoi turbulentnosti vneshnei sredy [Conceptual foundations of anti-crisis management of the company's personnel in the conditions of economic turbulence in the external environment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (4A), pp. 85-98. DOI: 10.34670/AR.2022.10.54.003

Keywords

Crisis, personnel crisis, economic turbulence of the external environment, human resources, anti-crisis personnel management, personnel policy.

References

1. Ansoff H.I. (1979) *Strategic management*. London: Macmillan.
2. Barton L. (2008) *Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal*. New York: McGraw-Hill.
3. Cherevko V.V. (2012) Kadrovaya diagnostika kak osnova formirovaniya kadrovoi strategii organizatsii [Personnel diagnostics as a basis for the formation of an organization's personnel strategy]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 2, pp. 99-110.
4. Devlin E.S. (2006) *Crisis Management Planning and Execution*. CRC Press.
5. Fink S. (1986) *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM.
6. Kleimenova L.V. (2008) Formirovanie antikrizisnoi sistemy upravleniya personalom [Formation of an anti-crisis system of personnel management]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii* [Proceedings of the Irkutsk State Economic Academy], 6, pp. 82-84.
7. Kormanovskaya I.R. (2015) Ustoichivost' razvitiya regional'nykh sotsial'no-ekonomicheskikh sistem v usloviyakh turbulentnosti [Sustainability of development of regional socio-economic systems in conditions of turbulence]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* [Problems of modern economics], 4 (56), pp. 189-192.
8. Kotilevskaya T.S. (2020) Diagnostika vneshnei sredy predpriyatiya: instrumenty, metody, modeli [Diagnosis of the external environment of the enterprise: tools, methods, models]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 37 (327), pp. 93-96.
9. Kovan S.E. (2013) *Teoriya antikrizisnogo upravleniya sotsial'no-ekonomicheskimi sredstvami (resursnyi podkhod)* [Theory of anti-crisis management of socio-economic means (resource approach)]. Moscow: INFRA-M Publ.
10. Kuznetsova N.V. (2013) Upravlenie kadrovymi riskami sovremennoi organizatsii [Management of personnel risks of a modern organization]. *Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Transbaikalian State University], 7 (98), pp. 94-100.
11. Luecke R. (2004) *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston.
12. Manushin D.V. (2015) Obzor i utochnenie ponyatiya «Antikrizisnoe upravlenie makroekonomikoi» [Review and clarification of the concept of anti-crisis management of macroeconomics]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Financial Analytics: Problems and Solutions], 37, pp. 51-64.
13. Mazurenko N.A., Odarenko T.E. (2015) Antikrizisnoe upravlenie chelovecheskimi resursami v sovremennykh

- organizatsiyakh [Anti-crisis management of human resources in modern organizations]. *Tavrisheskii nauchnyi obozrevatel'* [Tavric scientific observer], 3-1, pp. 7-10.
14. Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011) Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 9 (1), 366.
 15. Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. (2017) Antikrizisnoe upravlenie personalom: kontseptual'nyi podkhod [Anti-crisis personnel management: a conceptual approach]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 12, pp. 18-27.
 16. Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. (2017) Strategii i politiki antikrizisnogo upravleniya personalom [Strategies and policies of anti-crisis personnel management]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 11, pp. 34-41.
 17. Mitrofanova A.E. (2016) *Kadrovye riski i ikh otsenka* [Personnel risks and their assessment]. Moscow.
 18. Mitroff I.I. (2005) *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. Seven Essential Lessons for Surviving Disaster*. New York: AMACOM.
 19. Nizamidou C., Vouzas F. MHR. (2018) Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13, 1, pp. 15-25.
 20. Rosenthal U., Boin A., Comfort L.K. (2001) *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield.
 21. Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. (2015) Antikrizisnoe upravlenie: sovremennaya kontseptsiya i osnovnoi instrumentarii [Anti-crisis management: a modern concept and basic tools]. *Upravlencheskie nauki* [Management Sciences], 3, pp. 45-55.
 22. Shkurko N.S., Mikhailova A.V., Zakharov T.I. (2008) Primenenie instrumentariya risk menedzhmenta v sisteme upravleniya [The use of risk management tools in the management system]. *Vestnik Pomorskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i sotsial'nye i nauki* [Bulletin of the Pomor University. Series: Humanitarian and social sciences], 3, pp. 61-66.
 23. Shpringer A.S. (2021) Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyakh krizisov 2008-2009 i 2020-2021 gg.: sravnitel'nyi analiz [Human resource management during the crises of 2008-2009 and 2020-2021: a comparative analysis]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* [Bulletin of St. Petersburg University. Management], 20, 3, pp. 371-390.
 24. Starikova M.S., Ponomareva T.N., Rastopchina Yu.L. (2017) Instrumentarii otsenki turbulentsnosti vneshnei sredy predpriyatiya [Tools for assessing the turbulence of the external environment of the enterprise]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V.G. Shukhova* [Bulletin of the Belgorod State Technological University], 7, pp. 187-193.
 25. Vardarlier P. (2016) Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 2, pp. 463-472.
 26. Zhuravleva G.P. (2013) Novye pravila igry v usloviyakh ekonomicheskoi turbulentsnosti [New rules of the game in conditions of economic turbulence]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University], 3, pp. 23-28.
 27. Zvonova E.A., Bunich G.A. (2021) Turbulentsnost' mirovoi ekonomiki v usloviyakh pandemii [Turbulence of the world economy in a pandemic]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Law], 14, 5, pp. 20-30.