

Научная статья

УДК 331.1+316.4

doi: 10.22394/2079-1690-2023-1-2-79-84

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Михаил Андреевич Суржиков<sup>1</sup>, Камилла Григорьевна Абазиева<sup>2</sup>,  
Дмитрий Игоревич Кудрявцев<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия  
12980135@mail.ru <sup>2</sup>abazieva\_kamilla@mail.ru <sup>3</sup>kdidmitriy@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются основы антикризисного управления в организации. Действия по антикризисному управлению разделены на оперативные и стратегические. В рамках статьи человеческие ресурсы организации рассмотрены в качестве важного элемента организационной устойчивости. Мотивация сотрудников обосновывается в качестве приоритетного направления антикризисного управления человеческими ресурсами и как фактор повышения организационной устойчивости. Мотивационная система, освещаемая в статье, включает материальные и нематериальные компоненты. Рассмотрена роль индивидуальных потребностей в системе мотивации сотрудников.

**Ключевые слова:** управление, человеческие ресурсы, организационный кризис, антикризисное управление, механизм, мотивация персонала, организация, организационная устойчивость

**Для цитирования:** Суржиков М. А., Абазиева К. Г., Кудрявцев Д. И. Антикризисное управление человеческими ресурсами как механизм повышения мотивации сотрудников и организационной устойчивости // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 2. С. 79–84. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-2-79-84>

Problems of Management

Original article

## ANTI-CRISIS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A MECHANISM TO INCREASE EMPLOYEE MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Mikhail A. Surzhikov<sup>1</sup>, Kamilla G. Abazieva<sup>2</sup>, Dmitry I. Kudryavtsev<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia  
12980135@mail.ru <sup>2</sup>abazieva\_kamilla@mail.ru <sup>3</sup>kdidmitriy@gmail.com

**Abstract.** The article discusses the basics of crisis management in the organization. Anti-crisis management actions are divided into operational and strategic. Within the framework of the article, the human resources of the organization are considered as an important element of organizational sustainability. Employee motivation is justified as a priority area of anti-crisis human resource management and as a factor in improving organizational sustainability. The motivational system covered in the article includes tangible and intangible components. The role of individual needs in the employee motivation system is considered.

**Keywords:** management, human resources, organizational crisis, mechanism, staff motivation, organization, organizational sustainability

**For citation:** Surzhikov M. A., Abazieva K. G., Kudryavtsev D. I. Anti-crisis human resource management as a mechanism to increase employee motivation and organizational sustainability. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2023;(2):79–84. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-2-79-84>

В реальных условиях угроза прерывания бизнеса всегда является актуальной, более того, считается, что количество кризисов со временем только увеличивается [1, с. 133]. Анализ, проведенный консалтинговыми компаниями и крупными корпорациями, показывает наличие обеспокоенности бизнесом относительно собственной устойчивости<sup>1</sup>. Безусловной актуальностью обладают исследования в области антикризисного управления в общем, и управления человеческими

---

© Суржиков М. А., Абазиева К. Г., Кудрявцев Д. И., 2023

<sup>1</sup> Gartner (2021). Predicts 2021: Organizational Resilience. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3995066-predicts-2021-organizational-resilience>; Mazars (2020). Organizational resilience: responding to the unknown. URL: <https://www.mazars.ru/>; Deloitte. (2021). Building the Resilient Organization. 2021 Deloitte Global Resilience Report. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/>

ресурсами (далее – ЧР), в частности. Последнее связано с тем, что современные организации рассматривают ЧР как один из самых ценных ресурсов, а эффективное управление ЧР – в качестве важного элемента организационной устойчивости, что, в свою очередь, дает значительное конкурентное преимущество организации, необходимое для развития и поддержания высокой эффективности бизнес-процессов.

К пониманию кризиса существует множество подходов, связывающих кризис с неотложными проблемами, вредом людям, значительным повышением уровня недоверия и неуверенности, репутационными и финансовыми потерями, и т.д. [2, с. 373]. В рамках данной статьи мы будем придерживаться следующего определения: кризис – это «любое частичное или полное нарушение основных операций бизнеса в результате повреждения имущества или оборудования, причинения вреда людям, разрушения взаимосвязей, проблем окружающей среды» [3, с. 464].

Выделяют три основных свойства кризисов, затрагивающих организации и отражающиеся на организационной устойчивости [4]:

1. Угроза жизнестойкости организации.

2. Неожиданность возникновения проблемы и, как следствие, неготовность менеджеров ее разрешать.

3. Вынужденность принятия быстрых, резких, а порою не до конца взвешенных решений.

Однако стоит отметить и позитивные функции организационных кризисов [1, с. 134]:

1. Оптимизация системы – выявление и устранение устаревших и больше не работающих должным образом элементов системы или процесса.

2. Обновление системы – поиск, разработка и внедрение новых элементов обновляемых систем.

3. Проверка работоспособности системы перед переходом к новым процессам.

Антикризисное управление – совокупность действий организации, направленных на управление в период кризиса эффективным способом, для чего необходимо предусмотреть и минимизировать все возможные риски для организации и ускорить процесс восстановления [2, с. 373]. В этом аспекте управления организацией важными становятся такие свойства организации как гибкость и адаптивность, поскольку они формируют организационную устойчивость. Однако устойчивость в большей степени связана с неожиданными угрозами и рисками, чем с повседневными проблемами и изменениями, для которых используются гибкость и адаптивность [5, с. 159–160]. Тем не менее, антикризисное управление производится на разных этапах и связано и с повседневной деятельностью компании, и с реакцией на возникающие кризисные ситуации.

Так, современные концепции антикризисного управления основываются на трехэтапной модели, включающей следующие стадии: предкризисную (подготовка), кризисную (реакция) и посткризисную (выход из кризиса) [2, с. 374]. Таким образом, действия по антикризисному управлению делятся на оперативные – устранение негативных изменений в деятельности компании, отклонений от плана, снижения показателей – и стратегические, например, исследование экономической ситуации в стране, развитие ЧР, внедрение новых технологий, обеспечение ресурсами.

Также важно отметить, что любой кризис связан и с внешними, и с внутренними организационными проблемами.

В качестве примера рассмотрим международные санкции в отношении России, которые затронули почти все сферы и отрасли в российской экономике. П. В. Горлачев, И. А. Кунаковская, С. Н. Загнитко, А. А. Бухтаяров на основе анализа видов антироссийских санкций со стороны коллективного Запада «недружественных стран» и их влияние на формирование развития российских организаций составили схему [6, с. 730], отражающую основные проблемы, которые сдерживают развитие российских организаций (рис. 1).

Среди внутренних проблем выделяются и проблемы эффективности управления ресурсами, в том числе и человеческими, которые являются источником развития организации. Так, исследователями отмечается, что благодаря развитию навыков сотрудников и обеспечению их высокой производительности можно повлиять на устойчивость организации [7, с. 160].

Важным фактором эффективного антикризисного управления человеческими ресурсами является стратегическая устойчивость организации, о которой пишут в своей статье «В поисках устойчивости» Г. Хэмел и Л. Вяликангас [8], определяя стратегическую устойчивость не как простую способность справиться с однократно возникшим кризисом, а как «постоянное ожидание

масштабных, долговременных тенденций, которые навсегда могут уничтожить основные источники прибыли, и умение к ним приспособиться. Это возможность измениться до того, как изменения станут жизненно необходимыми» [8, с. 29].



Рис. 1. Проблемы, сдерживающие развитие российских организаций (предприятий) в условиях санкций. Авторы: П. В. Горлачев, И. А. Кунаковская, С. Н. Загнитко, А. А. Бухтаяров  
 Fig. 1. Problems hindering the development of Russian organizations (enterprises) under sanctions. Authors: P. V. Gorlachev, I. A. Kunakovskaya, S. N. Zagnitko, A. A. Bukhtoyarov

При управлении ЧР важно учитывать возможную амбивалентность поведения сотрудников: во время кризиса они могут как потерять мотивацию – и тогда организация рискует утратить ЧР, так и наоборот, могут быть побуждены быть более преданными организации. То, какая модель поведения сотрудников будет реализована, в значительной степени зависит от стратегии управления в организации [9]. Поэтому при антикризисном управлении ЧР важно отдавать приоритет фактору мотивации, ибо снижение мотивации, так или иначе, влечет за собой и снижение производительности сотрудников организации.

Мотивацию можно рассматривать как процесс, стимулирующий сотрудников осуществлять свою трудовую деятельность более эффективными способами, и в современной экономике мотивационный интерес не сводится только лишь к материальным аспектам [10]. Кризисные ситуации, ведущие к ухудшению финансовых показателей организаций, делают использование только лишь материальной мотивации сотрудников менее продуктивным. При этом дополнительное стимулирование нематериальными средствами ориентируется на индивидуальные способности и потребности сотрудников и повышает уровень их лояльности организации, приверженности общему делу, причастности к группе и внутренней осознанности. Таким образом, функции и механизмы нематериальной мотивации выходят за рамки только экономической и охватывают также социальную, идеологическую и нравственную.

К нематериальным механизмам мотивации относят психологическую поддержку, возможности для обучения и повышения квалификации, возможности карьерного роста, а также, например, возможность строить гибкий рабочий график, программы коучинга и наставничества, внутренние стажировки и ротация кадров, совершенствование структуры обратной связи, развитие системы информационной обеспеченности и осведомленности сотрудников.

Вся система мотивационных механизмов должна обладать свойствами дифференцированности, гибкости, комплексности и оперативности [7, с. 157]. Последнее свойство особенно важно брать в расчет при антикризисном управлении ЧР. Мотивационная система персонала должна быть дифференцированной, то есть принимать во внимание индивидуальные потребности и мотивы

каждого сотрудника. Одинаковые поощрительные меры могут не способствовать повышению эффективности работы в разных службах или группах. Разнообразие стимулирующих механизмов позволит более точно привязать мотивационную систему к реальным потребностям персонала и создать более сбалансированную и целенаправленную работу.

Таким образом, мотивация персонала и поиск адекватных механизмов ее повышения играет ключевую роль в увеличении эффективности работы организации и преодолении кризисных ситуаций, способствуя тем самым организационной устойчивости.

Выделяют две модели антикризисного управления ЧР – мягкую и жесткую. При использовании первой модели ЧР рассматриваются в качестве ценного организационного ресурса и антикризисное управление направлено на поддержание сотрудников и их мотивацию на результат. При жесткой модели в приоритете находится снижение затрат на сотрудников и более жесткий контроль. Однако, как с любым социальным явлением, невозможно найти примерно чистого использования только одной модели – на практике они комбинируются с перекосом в сторону одной из них [2, с. 374-375].

Также важно учитывать, что все кризисы отличаются друг от друга, как минимум, по времени, скорости охвата и условиям возникновения, масштабам распространения, длительности и интенсивности, что приводит к невозможности существования какой-либо универсальной модели антикризисного управления ЧР. Однако в общих чертах можно описать возможные алгоритмы.

В качестве заключения обратимся к программе антикризисного управления ЧР с учетом мотивационной системы, представленной на рис. 2 [10, с. 222].



*Рис. 2. Программа антикризисного управления персоналом на предприятии с учетом мотивации.*

*Автор: А. С. Килодченко*

*Fig. 2. The program of anti-crisis personnel management at the enterprise, taking into account motivation.*

*Author: A. S. Kilodchenko*

Эта антикризисная программа основана на системе мер, направленных на устранение затруднений, с которыми сталкивается организация в результате кризиса, а также сохранение и развитие рыночных позиций при опоре на собственные ресурсы.

Ответственность руководителя состоит в задачах прогнозирования и проактивного предотвращения кризисных ситуаций, а также развертывания мер, нацеленных на вывод организации из состояния кризиса и эффективного антикризисного управления персоналом.

При создании мотивационной системы важно учитывать корпоративную культуру, личностно-ориентированный подход [11], стратегические цели компании и индивидуальные потребности каждого сотрудника. Только комплексный подход и система мотивационных механизмов могут значительно повысить продуктивность труда и стимулировать развитие бизнеса.

Антикризисное управление ЧР имеет ярко выраженные различия со стандартным управлением. В рамках процесса управления персоналом, главной задачей является обеспечение поддержки мер по преодолению кризисных явлений, путем взаимодействия работников на всех ступенях организационной иерархии, разработки антикризисных программ с учетом мотивации персонала, что значительно повысит эффективность управления ЧР и обеспечит высокий уровень стабильности на предприятии.

В целом, антикризисное управление – это сложный, многогранный процесс, требующий глубокой экономической, правовой и социальной компетенции сотрудников, а также понимания актуальных тенденций на рынке и в отрасли. Успешная реализация антикризисных мер в управлении ЧР может стать гарантом дальнейшего развития компании и укрепления ее позиций на рынке.

#### Список источников

1. Аверина Т. А., Авдеева Е. А., Курбатова Т. М. О создании системы антикризисного управления на предприятии в условиях неопределенности // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2022. Т. 22. № 3. С. 132–140.
2. Шпрингер А. С. Управление человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008–2009 и 2020–2021 гг.: сравнительный анализ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. № 20 (3). С. 371–390.
3. Vardarlier P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 235 (2): 463–472.
4. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Менеджмент и маркетинг. 2019. № 4. С. 94–103.
5. Вершинина О. И. Организационная устойчивость и практики управления человеческими ресурсами российских организаций в период пандемии COVID-19 // Организационная психология. 2022. № 2. С. 157–182.
6. Горлачев П. В., Кунаковская И. А., Загнитко С. Н. Управление организацией и человеческими ресурсами в условиях незаконных ограничений и санкций // Управленческий учет. 2022. № 6-3. С. 725–738.
7. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности. М.: ИД «АТИСО», 2011. 254 с.
8. Чикаева К. С., Вакула И. М., Самыгин С. И. Управление человеческими ресурсами в период социального кризиса и антироссийских санкций // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 2.
9. Исаев Е. И. Современная система управления мотивацией персонала в условиях введения международных санкций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 4. С. 242–245.
10. Килодченко А.С. Мероприятия по антикризисному управлению персоналом с учётом мотивации // Профессиональная ориентация. 2017. №2. С. 220–223.
11. Гафиатулина Н.Х. Влияние корпоративной культуры вуза на социальное здоровье студенческой молодежи // Образование. Наука. Инновации. 2012. № 6 (26). С. 113–119.

#### References

1. Averina T. A., Avdeeva E. A., Kurbatova T. M. About the creation of a crisis management system at an enterprise in conditions of uncertainty. *Vestnik YuUrGU. Seriya «Komp'yuternye tekhnologii, upravlenie, radioelektronika» = Bulletin of the South Ural State University. Ser. Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics*. 2022;22(3):132–140. (In Russ.)

2. Springer A. S. Human resource management in the context of the 2008-2009 and 2020-2021 crises: a comparative analysis. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management.* 2022;20 (3):371-390. (In Russ.)
3. Vardarlier P. Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences.* 2016;235(2):463-472.
4. Ayvazyan Z., Kirichenko V. Crisis Management: Decision-making on the Edge of the Abyss. *Menedzhment i marketing = Management and Marketing.* 2019;(4):94-103. (In Russ.)
5. Vershinina O. I. Organizational sustainability and human resource management practices of Russian organizations during the COVID-19 pandemic. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational psychology.* 2022;(2):157-182. (In Russ.)
6. Gorlachev P. V., Kunakovskaya I. A., Zagnitko S. N. Management of organization and human resources in conditions of illegal restrictions and sanctions. *Upravlencheskii uchet = Managerial accounting.* 2022;(6-3):725-738. (In Russ.)
7. Shapiro S. A. *Socio-economic aspects of labor activity.* Moscow: «ATISO»; 2011. 244 p. (In Russ.)
8. Chikaeva K. S., Vakula I. M., Samygin S. I. Human resource management in the period of social crisis and anti-Russian sanctions. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, socio-economic and social sciences.* 2023. № 2. (In Russ.)
9. Isaev E. I. Modern system of personnel motivation management in conditions of introduction of international sanctions. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2018;(4):242-245 (In Russ.)
10. Kilodchenko A. S. Measures for anti-crisis personnel management taking into account motivation. *Профессиональная ориентация = Professional orientation.* 2017;(2):220-223. (In Russ.)
11. Gafiatulina N. Kh. Influence of the corporate culture of the university on the social health of student youth. *Образование. Наука. Innovatsii = Education. The science. Innovation.* 2012;6(26):113-119. (In Russ.)

#### **Информация об авторах**

М. А. Суржилов – доктор экономических наук, профессор РГЭУ (РИНХ).  
К. Г. Абазиева – доктор экономических наук, профессор РГЭУ (РИНХ).  
Д. И. Кудрявцев – кандидат социологических наук, доцент РГЭУ (РИНХ).

#### **Information about the authors**

M. A. Surzhikov – Doctor of Economics, Professor of Rostov State University of Economics.  
K. G. Abazieva – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Rostov State University of Economics.  
D. I. Kudryavtsev – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of Rostov State University of Economics.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.05.2023; одобрена после рецензирования 23.05.2023; принята к публикации 24.05.2023.

The article was submitted 11.05.2023; approved after reviewing 23.05.2023; accepted for publication 24.05.2023.