

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A PERIOD OF ECONOMIC INSTABILITY

A. Paramonov

Summary. In the context of modern economic instability caused by global crises, technological transformations and geopolitical uncertainty, human resource management is gaining strategic importance. This article is devoted to a comprehensive analysis of adaptive HR management strategies that allow organizations not only to survive in times of instability, but also to form long-term competitive advantages. The paper explores the shift from traditional HR management models to flexible and human-centered practices focused on organizational sustainability. The relevance of the research is due to the need for a scientific understanding of the new challenges faced by personnel management systems: from managing remote and hybrid teams in conditions of uncertainty to maintaining employee engagement, mental well-being and maintaining corporate culture amid constant changes. The article proposes the author's concept of an adaptive cyclical human resource management system in conditions of instability, which is an integrative model that combines strategic forecasting, operational flexibility and investments in human capital as a key asset to overcome crises. Based on an analysis of the practices of leading companies the main principles of effective management have been identified: the transition from strict control to empathic leadership, the development of flexible competencies among employees, the introduction of digital HR technologies for data analysis and personalization of approaches.

Keywords: human resource management, human resources, personnel, economic instability, organizational stability, human capital.

Парамонов Алексей Федорович

кандидат экономических наук, Автономная
некоммерческая организация высшего образования
«Московский международный университет»
paf70@mail.ru

Аннотация. В условиях современной экономической нестабильности, вызванных глобальными кризисами, технологическими трансформациями и геополитической неопределенностью, управление персоналом приобретает стратегическое значение. Данная статья посвящена комплексному анализу особенностей управления персоналом, позволяющих организациям не только выживать в периоды нестабильности, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества. В работе исследуется сдвиг от традиционных моделей управления персоналом к гибким и человекоцентричным практикам, ориентированным на организационную устойчивость. Актуальность исследования обусловлена необходимостью научного осмысления новых вызовов, с которыми сталкиваются системы управления персоналом: от управления удаленными и гибридными командами в условиях неопределенности до сохранения вовлеченности, психического благополучия сотрудников и поддержания корпоративной культуры на фоне постоянных изменений. В статье предложена авторская концепция адаптивной циклической системы управления персоналом в условиях нестабильности, представляющая собой интегративную модель, которая сочетает стратегическое прогнозирование, оперативную гибкость и инвестиции в персонал как в ключевой актив для преодоления кризисов. На основе анализа практик ведущих компаний выявлены главные принципы эффективного управления: переход от жесткого контроля к эмпатическому лидерству, развитие гибких компетенций у сотрудников, внедрение цифровых технологий управления персоналом для анализа данных и персонализации подходов.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, трудовые ресурсы, персонал, экономическая нестабильность, организационная устойчивость, человеческий капитал.

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется возрастающей волатильностью, непредсказуемостью и сложностью. Пандемия коронавируса, геополитические конфликты, энергетические кризисы, стремительная цифровизация и трансформация рынков труда создали перманентную среду нестабильности, в которой способность организации адаптироваться становится главным фактором выживания и успеха. В этом контексте управление персоналом выходит за рамки административных и поддерживающих функций, трансформируясь в центральный стратегический элемент устойчивости всей организации. Актуальность настоящего исследования обусловлена глубоким сдвигом: человеческий капитал перестает рас-

сматриваться как переменная статья расходов, которую можно сокращать в первую очередь при наступлении кризиса, и начинает восприниматься как основной источник организационной гибкости, инноваций и конкурентной устойчивости. Кризисы последних лет наглядно продемонстрировали, что компании, сделавшие ставку на инвестиции в благополучие, переобучение и вовлеченность своих сотрудников, оказались лучше подготовлены к оперативным изменениям и показали более высокие результаты в посткризисный период. Цель статьи заключается в разработке целостной концепции управления персоналом в условиях экономической нестабильности, которая интегрировала бы стратегическое прогнозирование, оперативную адаптивность и принципы человекоцентричности.

Материалы и методы исследования

Исследование построено на принципах системного анализа, что позволяет рассматривать управление человеческими ресурсами не как набор разрозненных функций, а как целостную динамическую систему, взаимодействующую с внешней экономической и социальной средой.

В качестве материалов исследования выступили: академические публикации российских и зарубежных авторов в рецензируемых научных журналах по направлениям стратегического управления человеческими ресурсами, организационного поведения и кризис-менеджмента; публикации в сети интернет.

Результаты и обсуждения

Проведенный анализ источников позволил выявить, что успешное управление персоналом в период нестабильности строится на трех взаимосвязанных блоках: стратегическом предвидении, оперативной гибкости и безусловной человекоцентричности. Организации, которые фокусируются лишь на одной из этих составляющих (например, на экстренной оптимизации штата как мере оперативной гибкости), достигают лишь краткосрочного финансового облегчения, но наносят долгосрочный ущерб своему человеческому капиталу, инновационному потенциалу и репутации работодателя [9, 10].

В условиях неопределенности решения, основанные на вчерашних данных, теряют эффективность. Крупные компании внедряют системы аналитики по работе с людьми, которые позволяют на основе больших данных и предиктивной аналитики моделировать различные сценарии развития кризиса, прогнозировать риски оттока талантов, оценивать уровень стресса и вовлеченности в командах в режиме реального времени [11]. Это смещает фокус управления персоналом с администрирования прошлых событий на управление будущими рисками и возможностями. Например, аналитика может показать, что в определенном подразделении растет уровень эмоционального выгорания, что является опережающим индикатором будущего падения производительности и увеличения текучести [4]. Проактивные меры поддержки, принятые на основе этих данных, позволяют предотвратить кризис, а не бороться с его последствиями [2, 8].

Оперативная гибкость проявляется в отказе от жестких, иерархических структур и универсальных правил в пользу гибких подходов. Кризис требует скорости в принятии решений и перераспределения ресурсов. Компании, внедрившие принципы гибкости, демонстрируют более высокую адаптивность. Такая трансформация включает в себя переход к проектным и кросс-

функциональным командам, которые можно быстро собирать и перестраивать под новые задачи. Важным аспектом является и гибкость трудовых отношений: расширение моделей удаленной и гибридной работы, гибких графиков, а также внедрение практик внутреннего аутсорсинга, когда сотрудники могут временно присоединяться к другим проектам внутри компании для решения актуальных проблем [5, 6]. Однако следует отметить, что оперативная гибкость должна быть сбалансирована с чувством стабильности и защищенности у сотрудников, так как чрезмерная гибкость, воспринимаемая как хаос и непредсказуемость, ведет к росту тревожности и снижению лояльности.

Человекоцентричность и эмпатическое лидерство выходят на первый план в моменты общего стресса. Экономическая нестабильность — это прежде всего психологический вызов для каждого сотрудника. Как показывают исследования, страх потери работы, неопределенность будущего, размывание границ между работой и личной жизнью в условиях удаленного формата работы — все эти факторы напрямую влияют на психическое здоровье и продуктивность [5, 7]. Организации, которые в кризис демонстрируют настоящую заботу о людях, далее получают высокий уровень лояльности и вовлеченности работников. Это подтверждает практика многих компаний, которые в разгар пандемии не прибегли к массовым увольнениям, а удвоили усилия по поддержке благополучия сотрудников: обеспечили необходимую технику для работы из дома, расширили программы психологической помощи, предоставили дополнительные отпуска по уходу [3]. Такой подход требует от руководителей развития эмоционального интеллекта и навыков эмпатического общения. Лидер в период кризиса — это не дистанционный контролер, а коуч, поддерживающий коммуникацию, признающий трудности и транслирующий общее видение и уверенность в будущем [6].

На стыке этих трех основ возникает главный парадокс управления персоналом в нестабильности: необходимость одновременной оптимизации затрат и стратегических инвестиций в людей. Наше исследование показывает, что разрешение этого парадокса лежит в переосмыслении понятия «инвестиция». Обучение сотрудников навыкам работы с новыми цифровыми инструментами, программы переквалификации, укрепление корпоративной культуры — это не издержки, а прямые инвестиции в адаптивность и инновационный потенциал компании. Многие компании масштабно инвестируют в свою внутреннюю академию, готовя сотрудников к требованиям Индустрии 4.0, что является стратегическим ответом на нестабильность технологического ландшафта [1, 2].

Таким образом, эффективная стратегия управления персоналом в кризис строится не на выборе между эко-

номией и инвестициями, а на умении направлять ограниченные ресурсы в самые эффективные с точки зрения будущей устойчивости области человеческого капитала.

В качестве синтеза теоретических подходов и лучших практик была разработана адаптивная циклическая система управления человеческими ресурсами в условиях нестабильности, которая представляет собой не линейный алгоритм, а динамическую циклическую модель, состоящую из четырех взаимосвязанных и постоянно повторяющихся фаз: диагностика и сценарное планирование, стабилизация и поддержка, адаптация и трансформация, консолидация и обучение. Цель системы — создать управляемый контур обратной связи, позволяющий организации постоянно отслеживать изменения внешней и внутренней среды, оперативно реагировать на них и извлекать уроки для повышения своей будущей устойчивости.

Первая фаза, диагностика и сценарное планирование, является отправной точкой каждого цикла. Ее суть состоит в активном мониторинге внешних экономических индикаторов и внутренних метрик управления персоналом (текущее вовлеченность, продуктивность, данные опросов). На основе этого анализа служба управления персоналом совместно с топ-менеджментом разрабатывает несколько сценариев развития ситуации (оптимистичный, базовый, пессимистичный) и для каждого определяет набор предиктивных индикаторов-триггеров по управлению персоналом. Например, если основным риском считается спад продаж в определенном регионе, триггером для запуска превентивных мер может стать падение вовлеченности в региональной команде на 15%, что часто опережает фактическое падение показателей продаж. Таким образом, система нацелена на работу с опережающими, а не запаздывающими индикаторами.

Вторая фаза, стабилизация и поддержка, активируется при срабатывании негативных триггеров. Ее основная задача — обеспечить психологическую и операционную безопасность сотрудников для сохранения работоспособности коллектива. В отличие от традиционных подходов, где стабилизация часто сводится к кадровым сокращениям, в предлагаемой системе приоритет отдается мерам поддержки: усиление коммуникации (честной и прозрачной), предоставление доступа к ресурсам психического здоровья, введение гибких режимов работы для снижения стресса. Финансовая оптимизация, если она необходима, проводится точно и после анализа, например, через заморозку найма на некритичные позиции, сокращение административных, а не операционных расходов. Главный принцип этой фазы — минимизация непоправимого ущерба для человеческого капитала и доверия.

Третья фаза, адаптация и трансформация, направлена на перестройку организации под новые условия. На этом этапе реализуются решения, которые меняют структуру работы: перераспределение задач, формирование новых кросс-функциональных проектных команд, запуск программ быстрого обучения для закрытия возникших пробелов в компетенции. Здесь активно применяются принципы гибкого управления: короткие циклы планирования (спринты), ежедневные планерки для удаленных команд, фокус-группы с сотрудниками для получения обратной связи об эффективности изменений. Задача управления персоналом на этой фазе — выступать архитектором новых, более гибких и устойчивых организационных форм и процессов.

Четвертая фаза, консолидация и обучение, является критической для долгосрочного развития. После прохождения острой стадии кризиса или изменения система не останавливается, а переходит к анализу произошедшего. Проводится структурированный разбор действий: что сработало, а что нет, какие навыки сотрудников оказались наиболее востребованными, какие слабые места выявила ситуация. Эти результаты формализуются и становятся основой для обновления программ обучения, внесения корректировок в кадровую политику и, что самое важное, для обновления сценариев и триггеров в фазе диагностики следующего цикла.

Таким образом, система замыкается, и каждый цикл нестабильности делает организацию умнее, гибче и устойчивее к будущим вызовам.

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что экономическая нестабильность является не временным нарушением нормального функционирования, а новой постоянной характеристикой бизнес-среды. В этом контексте традиционные модели управления человеческими ресурсами, ориентированные на контроль и минимизацию издержек в краткосрочном периоде, становятся не только неэффективными, но и опасными для организационной жизнеспособности. Успешное управление персоналом в условиях турбулентности требует принципиально иного мышления — стратегического, проактивного и человекоцентричного. Основным выводом работы является подтверждение гипотезы о том, что инвестиции в человеческий капитал, его благополучие, адаптивность и вовлеченность представляют собой наиболее эффективную стратегию обеспечения организационной устойчивости. В качестве синтеза теоретических подходов и лучших практик была разработана адаптивная циклическая система управления человеческими ресурсами в условиях нестабильности, которая представляет собой не линейный алгоритм, а динамическую циклическую модель, состоящую из че-

тырех взаимосвязанных и постоянно повторяющихся фаз: диагностика и сценарное планирование, стабилизация и поддержка, адаптация и трансформация, консолидация и обучение. Цель системы — создать управляемый контур обратной связи, позволяющий организации постоянно отслеживать изменения внешней и внутренней среды, оперативно реагировать на них и извлекать уроки для повышения своей будущей устойчивости. Внедрение такой системы требует от топ-менеджеров и ли-

деров управления персоналом пересмотра своих ролей, развития навыков работы с данными, эмпатии и стратегического видения. Однако именно такой комплексный и научно обоснованный подход позволяет превратить вызовы экономической нестабильности в драйверы стратегического развития и долгосрочного конкурентного преимущества, заложенного в людях, их знаниях, лояльности и готовности к совместному преодолению трудностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ахметов, К. Организованное обучение: зачем IT-холдинг T1 запустил «Цифровую Академию» // Forbes. — URL: <https://www.forbes.ru/special/newreality/organizovannoe-obuchenie> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Завьялова, Е.К. Цифровизация управления человеческими ресурсами как инструмент адаптации компаний в условиях кризиса / Е.К. Завьялова, А.К. Бордунос // Вестник Академии. — 2025. — № 2. — С. 39–57.
3. Как работодатели помогают сотрудникам побороть стресс // Ведомости. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/27/829129-rabotodateli-stress> (дата обращения: 01.12.2025).
4. Некрылова, Н.В. Оценка уровня развития HR-аналитики и цифровизации HR-процессов в российских и зарубежных компаниях / Н.В. Некрылова // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 8(169). — С. 1046–1053. — DOI 10.34925/EIP.2024.169.8.195.
5. Полякова, Н.В. Особенности управления персоналом в условиях кризиса / Н.В. Полякова, Н.С. Тихомиров // Вестник Академии управления и производства. — 2025. — № 3. — С. 983–990.
6. Jo, J. How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function / J. Jo, C. Chadwick, J. H. Han // Human Resource Management. — 2024. — Vol. 63, № 1. — pp. 5–23. — DOI 10.1002/hrm.22184.
7. Khaira, N. HR Risk Analysis and Employee Performance: Implications for HR Management / N. Khaira, Ch. Sulistyowati, R. A. Aisyah // Proceedings of Forum Manajemen Indonesia's International Conferences. — 2024. — № 1. — pp. 836–846. — DOI 10.47747/fmiic.v1i1.2146.
8. Lee, Ae. R. An Analysis of Perception Types on HR Analytics by Corporate HR Practitioners: A Q Methodological Approach / Ae. R. Lee, Ki. U. Ryu // Korean Human Resource Development Strategy Institute. — 2024. — Vol. 19, № 3. — pp. 87–118. — DOI 10.21329/khrd.2024.19.3.87.
9. Papademetriou, Ch. Human Resource (HR) Management New Dynamics in Hiring, Technology Adoption, Work Environment Diversity: HR Managers' Interviews / Ch. Papademetriou, D. Belias, K. Ragazou // Communications of International Proceedings. — 2024. — №3. — pp. 45–51. — DOI 10.5171/2024.4422824.
10. Penpokai, S. The Relationships Between Technology Adoption, HR Competencies, and HR Analytics of Large-Size Enterprises / S. Penpokai, S. Vuthisophon, A. Saengnooree // International Journal of Professional Business Review. — 2023. — Vol. 8, No. 3. — P. e0971. — DOI 10.26668/businessreview/2023.v8i3.971.
11. Verma, S. Identifying the enablers of HR digitalization and HR analytics using ISM and MICMAC analysis / S. Verma, N. Rana, Ja. R. Meher // International Journal of Organizational Analysis. — 2024. — Vol. 32, № 3. — pp. 504–521. — DOI 10.1108/ijoa-01-2023-3611.

© Парамонов Алексей Федорович (paf70@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»