

УДК 331.5.024.54

DOI 10.25688/2312-6647.2020.24.2.08

Д. К. Стожко

Технологии кадрового менеджмента в контексте современной макроэкономической нестабильности

В статье дается комплексный анализ современных технологий кадрового менеджмента в условиях растущих рисков, макроэкономической нестабильности и неопределенности. Выявлены конкретные деформации в кадровой политике предприятий. Сформулированы теоретико-методологические подходы к формированию механизма управления рисками в сфере работы с персоналом. Конкретизированы пути и направления развития системы социального партнерства как ключевого условия улучшения социально-трудовых отношений в обществе.

Ключевые слова: неопределенность; нестабильность; предприятие; риски; риск-ориентированный менеджмент.

Актуальность темы исследования

Современная экономика представляет собой поле постоянно растущих рисков, неопределенности, нестабильности. В связи с этим в управленческой науке все больше внимания стало уделяться вопросам управления персоналом предприятий в условиях высокой турбулентности. При этом существуют разные системы оценки персонала предприятий [4] и разные технологии управления им. Их теоретико-методологический анализ становится важным условием совершенствования управленческой практики.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является оценка характера и содержания современных риск-ориентированных управленческих технологий в сфере кадрового менеджмента.

Методология исследования

В статье использованы диалектический подход, методы индукции и дедукции, анализа и синтеза, структурно-функциональный и программно-целевой методы.

Результаты исследования

К негативным последствиям от рисков для любого предприятия (организации), как правило, относят различного рода убытки (утрата собственности, активов и др.), упущенные выгоды, недополученную прибыль или доход, как в настоящем, так и будущем, понесенные дополнительные расходы, отсутствие ожидаемых результатов. Реже рассматриваются ухудшение трудовой дисциплины, общей атмосферы в коллективе, снижение уровня профессионализма, вопросы деловой этики, текучести кадров и т. д.

Поскольку риски порождаются неопределенностью, то необходим анализ неопределенности. Сущность неопределенности трактуется как мера или качество информации (1), как отражение состояния системы по отношению к «идеальным условиям» (2), как возможность выбора альтернатив (3), как атрибутивный источник риска (4), как неоднозначность исхода событий (5), как естественный ограничитель управляемости и стабильности (6). Как отмечает Е. А. Кузьмин, многие авторы относят неопределенность к трем элементам: состоянию внешней среды, целям предприятия и его действиям [9, с. 13–39, 41].

Тем самым до сих пор из поля научного анализа выпадает роль внутренней среды предприятия в формировании неопределенности и, соответственно, рисков. А ведь именно во внутренней среде предприятия (трудовом коллективе) складываются многие предпосылки, которые вызывают рост рисков, наступление негативных последствий в результате различных конфликтов. Например, появление и углубление противоречия между администрацией и наемными работниками, собственниками и администрацией (менеджментом предприятий) — это предпосылки, возникающие именно во внутренней среде компании (фирмы). Поэтому дальнейшее развитие интегрированного подхода в исследовании внутренней и внешней среды предприятия оказывается важным условием преодоления рисков, кризисов и конфликтов [14].

Необходимо отметить, что кадровые риски обусловлены, прежде всего, информационными рисками, связанными с неудовлетворительным состоянием системы информирования работников на предприятии. Как следствие, возникает ситуация неопределенности, в которой утрачивается уверенность в единстве самой компании (предприятия, организации, учреждения), ее дееспособности, конкурентоспособности и стабильности. Важно также то обстоятельство, что высокая оплата работы менеджмента оказывается часто вне связи с качеством самого менеджмента, не соответствует результатам управленческой работы.

Однако проблема не сводится исключительно к степени и качеству информированности. Недостаточность сведений далеко не всегда оказывается единственной причиной рисков. Особое значение здесь имеет сама готовность работников предприятия к существованию в условиях высоких рисков и неопределенности. Субъект хозяйственной деятельности может быть хорошо

информирован, но при этом оказаться не в состоянии предпринять необходимые меры по предотвращению или снижению риска. И, наоборот, субъект может не иметь достаточной информации, но в ситуации рисков, которые не поддаются точному математическому расчету, моделированию и предвидению, это обстоятельство никак не скажется на его деятельности. Такая ситуация может складываться при условии, что предприятие создает необходимый запас собственной прочности на определенную перспективу в виде финансовых и материальных ресурсов, кадровых резервов и иных ресурсов. Либо выходит из ситуации риска за счет креативных решений, интуиции, чутья, опыта работников.

Исследуя вероятность как таковую, американский экономист Ф. Найт предложил выделять три ее типа. К первому типу вероятности он относил априорную вероятность. Ко второму типу — статистическую (просчитываемую математическими методами). И к третьему типу — оценочную (оцениваемую субъективно) [12].

В свою очередь, российский экономист Е. Е. Слуцкий (1880–1948) рассматривал вероятность как возможность нарушения устойчивости системы. Он связывал такую возможность с эффектом замещения, суть которого состояла в компенсации конкретных ресурсов, обеспечивающих равновесие [19]. Такой подход был вполне оправданным, поскольку для детализации рисков, с которыми сталкиваются предприятия, необходимо было проектирование конкретных его функциональных систем с использованием технологии функционального моделирования. На современном этапе такая технология функционального моделирования уже вполне сложилась (SADT — технология структурного анализа и проектирования) и представляет собой объектно-ориентированное графическое моделирование в виде иерархической многоуровневой модульной системы с использованием декомпозиции сверху вниз [18]. Использование функционального моделирования в исследовании рисков наиболее перспективно для описания процессного подхода и, соответственно, процесса управления рисками.

Смоделированная система рискованной устойчивости предприятия должна включать в себя одновременно несколько блоков: экономический, организационный, теоретико-методологический, инновационно-образовательный и технологический. Поскольку речь идет о кадровом риск-менеджменте в контексте современной научно-технической революции и перехода к новому технологическому укладу, то здесь особое значение в предупреждении или преодолении рисков играет инновационно-образовательный блок. А это, в свою очередь, требует синергетического подхода ко всей практике управления кадрами [3: с. 60].

Многие современные технологии управления кадрами вряд ли можно назвать в буквальном смысле слова инновационными, поскольку они строятся на старых принципах манипулирования сознанием людей, столкновения их интересов, скрытой вербовки и порой прямого обмана [7]. С этой точки

зрения «новое — это хорошо забытое старое». На многих предприятиях и в учреждениях нашей страны сложилась дихотомия (внутреннее противоречие) между администрацией и работниками-исполнителями. Суть этого противоречия состоит в узурпации отдельными представителями администрации власти в самой организации и, как следствие, несправедливое распределение фонда оплаты труда и иных финансовых ресурсов, часть которых тратится на персональное обслуживание таких представителей (покупка автомобилей люкс-класса, зарубежные поездки за счет предприятия, неоптимальное распределение площадей и имущества внутри организации и пр.). В связи с этим практически не получают своего необходимого развития отношения демократизации управления, демократизации собственности, делегирования полномочий, трудового самоуправления и т. д.

Вместе с этим в условиях неравномерного распределения и применения административной власти на предприятии или в учреждении получают свое развитие порочные и сугубо неэффективные проявления управления персоналом. Например, когда существующие программы проверки надежности персонала (ППНД) чаще всего строятся не на основе общих критериев и используются не в интересах самих предприятий (организаций), а действуют по принципу лояльности, личной преданности (начальству). Отсюда и негативные последствия (вплоть до банкротства предприятия, «сокращения» учреждения, прекращения аккредитации вуза или штрафных санкций в отношении тех или иных организаций).

В процессе применения таких «инновационных» технологий управления персоналом происходит дальнейшая бюрократизация управления, когда множится количество ненужной бумажной работы, сверху устанавливаются какие-то новые обязанности для работников, разбухает и без того чрезмерная нормативная база из разного рода предписаний, приказов, распоряжений, инструкций и т. д.

Как отмечал Р. Уотермен, «по-настоящему трудная проблема состоит в том, чтобы найти и поддерживать баланс или, возможно, лучше было бы сказать — *динамическое равновесие* (выделено автором. — Д. К.). Изменение — это риск чего-то. Это повергает нас в неуверенность. Не изменяться — значит рисковать еще больше, но это редко ощущается именно так. Обновляющиеся организации закладывают устойчивое основание. Они строят его из множества коренных верований, постоянных напоминаний, что перемены являются нормой, и мероприятий политики, которые обеспечивают безопасность занятости, не давая гарантий безопасности должности. Они находят тонкий баланс и управляют им: столько безопасности, чтобы люди старались» [22: с. 239].

Важным элементом *динамического равновесия* (выделено автором. — Д. К.) предприятия и совершенствования социально-трудовых отношений является борьба с бюрократизмом. Сложившаяся на текущий момент «особая экономика бюрократии» способствует росту управленческих затрат предприятия [13: с. 477–493].

Это становится одним из ключевых условий совершенствования управления персоналом предприятия, поскольку существенно снижает транзакционные и управленческие издержки и ставит доходы администрации в прямую зависимость от эффективности ее деятельности.

Определенная опасность заключается еще и в том, что собственная институциональная среда предприятия, представленная нормативной базой, корпоративной моралью и культурой, уровнем и качеством образования работников и т. д., постоянно подвергается пролонгированной бюрократизации. Ее метаболизм заражает и здоровые структуры предприятия (здоровые части организма), поощряя социальные отклонения среди персонала.

Подобное рождает подобное. Такое явление можно было бы назвать регенерацией, схожей с биологической. С той лишь разницей, что в биологии регенерация представляет собой способность организма восстанавливать поврежденные органы, а в системе бюрократического управления регенерация представляет собой способность воспроизводства порочной практики, наносящей вред всему предприятию (организму).

Для повышения стабильности и эффективности управления персоналом предприятия представляется необходимым развитие института трудового самоуправления, экономической и правовой грамотности персонала предприятий. Для реализации этого Р. Уотермен еще полвека назад предложил специальную дорожку шагов (дорожную карту):

- признать, что изменения — это в порядке вещей;
- перестать требовать от людей только ожидаемых результатов;
- не бояться перемен при наличии условий стабильности помимо должности;
- борьба с бюрократией;
- принятие общих ценностей;
- внедрять рыночные отношения в служебную иерархию;
- выявлять различия между ценностями людей и ценностями корпорации;
- принимать в компанию только людей, разделяющих ценности компании;
- расчленять при решении большие проблемы на частные вопросы;
- охранять занятость;
- обновление служебных обязанностей;
- ротация руководства [22, с. 264–269].

Реализуя цепочку названных шагов, необходимо особое внимание обращать на адекватность вознаграждения за труд. Если взять отношения оплаты труда на предприятии, то здесь можно выделить различные критерии оценки эффективности системы управления данными отношениями:

- соотношение фонда оплаты труда и премиального фонда;
- соотношение минимальной и максимальной оплаты труда на предприятии;
- отношение средней оплаты труда на предприятии и в отрасли;
- задержка/своевременность в выплате заработной платы;

– удержания/доплаты, серые и теневые выплаты, натуральные и денежные формы.

Оценивая политику предприятия в области оплаты труда, в качестве ключевой задачи обычно ставят ее эффективность и стабильность. Но, используя административную власть, расширяя собственные полномочия и компетенции, ограничивая права и увеличивая обязанности наемных работников, современный менеджмент порой просто доводит предприятие до коллапса. Сначала проводится так называемая оптимизация, которая ведет к сокращению рабочих мест, штатных ставок, оплаты труда работников, ухудшению условий труда, снижению фактического уровня социальной защиты персонала. При этом оказывается, что сама администрация не может производить конечную продукцию. Отсюда ситуации дедвейт-убытков, прайс-тейкер, хит-энд-ран, которые стали типичными последствиями неэффективного менеджмента.

Определенным выходом из сложившейся ситуации может служить развитие системы социального партнерства на предприятиях. Данное понятие прописано в Трудовом кодексе РФ и предполагает развитие практики согласования интересов государства, собственников (работодателей) и работников [1]. Но оно не учитывает противоречие, складывающееся между двумя далеко не равноправными группами наемных работников (менеджментом и исполнителями). Поэтому представляется целесообразным внесение изменений и дополнений в действующий Трудовой кодекс РФ, в которых, во-первых, были бы прописаны критерии и верхний предел управленческих затрат (представительские расходы и др.), а также согласованные с самими исполнителями (собранием трудового коллектива и профсоюзами) должностные оклады и любые иные доплаты руководящего состава. Любой произвол и волюнтаризм в этих вопросах должен быть исключен раз и навсегда.

Также целесообразным представляется внесение изменений и дополнений в Кодекс об административных правонарушениях (КоАП РФ) и Уголовный кодекс (УК РФ), в которых следует установить более эффективные меры привлечения должностных лиц (администрации предприятий, организаций, учреждений) к административной и уголовной ответственности за правонарушения и преступления в области нарушения законных интересов работников. В частности, определить в качестве обязанности для правоохранительных органов оперативно проверять поступающую информацию о таких правонарушениях (преступлениях) и установить жесткую ответственность для должностных лиц за отказ в осуществлении такой проверки.

Что касается развития риск-ориентированного управления персоналом предприятий, то здесь необходимо разрабатывать различные практические сценарии их поведения, соответствующие возможным конкретным ситуациям как во внутренней среде, так и во внешней среде предприятий. Именно многоплановый подход в этом вопросе позволяет создать банк управленческих

технологий, который может быть использован в условиях быстро меняющейся новой реальности.

Здесь из числа наиболее важных приемов стратегического управления рисками назовем четыре основных: это укрепление сцеплений в системе социально-трудовых отношений (1), использование практики блокировки препятствий и угроз (2), разработка программ проверки надежности персонала (ППНП) (3) и разработка различных сценариев поведения предприятия в разных ситуациях (4).

Рассматривая эти приемы, М. Портер связывал их исключительно с поведением предприятия на рынке сбыта продукции и процессом реализации продукции предприятия [17, с. 600–601]. Но практику сцеплений можно с успехом применить и в области управления персоналом. В частности, при его наборе на рынке труда, создании согласительных комиссий, товарищеских судов, комиссий по этике и т. д. Эти меры позволяют обеспечить более тесную взаимосвязь и более эффективные процедуры согласования интересов между администрацией и персоналом, частью которого она, кстати, сама и является.

Такие сцепления могут иметь нормативный (инструкции, предписания), организационный (интегрированные структуры) и иной формат. Они являются катализаторами для развития социально-трудовых отношений в условиях макроэкономической нестабильности.

Иначе говоря, ранее независимые друг от друга субъекты управления или управленческие решения оказываются поставленными в специальную и динамичную связь между собой с учетом места и времени. Например, когда создаются специальные рабочие группы по подготовке тех или иных решений или когда возникают форс-мажорные ситуации и необходимо создать антикризисный штаб компании.

К категории таких сцеплений в сфере управления персоналом можно отнести технологии замещения, совместительства, делегирования полномочий, самоуправления, участия наемных работников в распределении прибыли предприятий, демократизации отношений собственности и др.

По существу, сцепления — это особые взаимосвязи между различными структурными подразделениями предприятия и принимаемыми ими специальными решениями в условиях конкретного уровня динамики проявления рисков и неопределенности. Такие сцепления считаются необходимым условием выстраивания цепочки стоимости производимых предприятием товаров и услуг. М. Портер, например, различает внутренние сцепления (связи, складывающиеся между разными структурными подразделениями на самом предприятии) и внешние сцепления (взаимосвязи между предприятиями и поставщиками и т. д.) [17, с. 90–92]. Цепочка создания стоимости сама по себе есть система связей между работниками по осуществлению общественно-необходимых затрат труда. Поэтому рассмотрение вопроса о сцеплениях

с точки зрения товарной формы готового продукта представляет собой лишь видоизмененную версию анализа сцеплений как механизма развития самих социально-трудовых отношений на предприятии. Тем не менее развитие технологии таких сцеплений (например, через трудовую кооперацию, социализацию, ротацию, диверсификацию и т. д.) представляется очень перспективной.

Укрепление сцеплений в системе управления персоналом предполагает настройку и перенастройку на предприятии такого антирискового инструмента, как система социальной защиты персонала, предоставления работникам определенных гарантий по сохранению и улучшению их социального положения. Данная система не может оставаться неизменной в условиях неопределенности и нестабильности самой экономики, морального износа прежних управленческих технологий и, соответственно, изменения внутренней и внешней среды предприятия. Тем самым постоянная наладка (настройка) данной системы выступает важным условием снижения рисков на предприятии и приведения его внутренней среды в соответствие с меняющейся внешней средой.

Важным направлением развития риск-ориентированного управления персоналом может служить практика блокировки. Наряду с использованием сцеплений в управлении рисками в сфере кадрового менеджмента целесообразно использовать практику блокировки возможных (вероятных) опасностей и угроз. Подобно тому, как такая блокировка используется в спорте, когда борцы и боксеры стремятся обезопасить голову или область солнечного сплетения, блокировка в управлении персоналом также может быть направлена на сохранение не только высшего эшелона управления, но и самых эффективных или необходимых для предприятия работников. Формирование блоков, подобных тем, что существуют в спорте, давно практикуется в мировом бизнесе, где наряду с белыми воротничками (собственно управленцами) существует и элита синих воротничков — высокопрофессиональных работников. Блокировка угрозы потери таких работников для предприятия может быть, как и в спорте, жесткой (1), плавающей (2) и подвижной (3). Для грамотной практики выстраивания системы блокировки, например, в отношении угрозы потери нужного работника или невыполнения поставленного перед ним задания необходимо соблюдать определенную последовательность действий. Первым условием является анализ рынка труда, определение наиболее востребованных профессий, возможностей замены (замещения) нужного работника и рекогносцировка конкретной техники блокировки на месте. Последнее обстоятельство также необходимо, потому что достойный работник может либо отказаться от работы на предприятии или в офисе, где нет необходимых эргономических условий. Или оказаться в ситуации, когда он просто будет не в состоянии выполнять свои профессиональные обязанности.

Последовательность блокировки угрозы рисков и неопределенности может быть использована в политике обновления предприятий, стать звеном

модели «кольцо обновления», разработанной в свое время Т. Питерсом и Р. Уотерменом [15; 22].

Блокировка может быть адресована конкретным категориям работников или конкретным стратегиям, целям и задачам управления персоналом. В любом случае такая блокировка может стать своеобразной барокамерой, благодаря которой можно привести в соответствие давление (атмосферу) в конкретном структурном подразделении предприятия с общей атмосферой на нем.

Подобно тому, как обычно функционируют барокамеры с повышенным (гипербарические) и пониженным (гипобарические) давлением, блоки в системе управления кадрами могут устанавливаться для повышения или, наоборот, для снижения активности персонала (отдельных его категорий), а также для регулирования разной активности (деловой, инвестиционной, научной и т. д.). Первое целесообразно в ситуации, когда необходимо распространить какую-то полезную трудовую инициативу, передовую технологию, повысить скорость операций и т. д. Второе целесообразно в противоположной ситуации (излишнее рвение, стрессы, рецессия и т. д.).

Такие блоки представляют собой набор средств (техник) регулирования трудовых отношений, посредством которых минимизируются кадровые, производственные и социальные риски. Например, несоответствие уровня жизни работников конкретного предприятия установленным в стране (или регионе) стандартам предполагает использование таких блоков (в терминологии зарубежных авторов — встроенных стабилизаторов). В частности, социального блока в виде специальных доплат низкооплачиваемым работникам, снабжения их продуктами питания и предметами первой необходимости (по льготным ценам или в виде бесплатной помощи), санитарно-курортным лечением и др.

Другой блок — это технический блок, куда можно отнести индивидуальное техническое обеспечение труда конкретного работника (особые условия труда: скользящий график, просторное помещение, наличие необходимой и современной оргтехники и т. д.). Растущее значение в силу коммерциализации социальной сферы приобретает и культурный блок, когда на предприятии существует собственная корпоративная культура, действуют соответствующие нормы деловой этики, а работникам обеспечен комфортный доступ к культурным благам, действует эффективная система неформального общения.

Большую роль в формировании рискованной устойчивости системы управления персоналом и минимизации кадровых рисков играет идеологический блок, представленный миссией предприятия, его уставом, правилами внутреннего распорядка, действием соответствующих корпоративных институтов (товарищеские суды, комиссии по этике, наблюдательные советы и др.). Однако следует признать, что техника блокировки рисков и неопределенности, к сожалению, в настоящее время слабо используется на российских предприятиях.

Довольно часто предприятия используют такую технологию риск-ориентированного управления персоналом, как программы проверки надежности персонала (ППНП), которые позволяют определить готовность работников к эффективным действиям в экстремальных случаях. Такие программы впервые появились в США, когда американские ВВС разработали соответствующее досье на 100 тыс. человек [11, с. 345] и постоянно проверяли их готовность к возможным сценариям развития событий. В советское время также существовали аналогичные программы. Например, программа по гражданской обороне.

В современных условиях во многом аналогичные программы и системы также используются предприятиями (организациями) [21]. В качестве примера можно сослаться на разработанную специалистами компании *Smart Business Solution* систему определения благонадежности персонала и инструменты оценки его лояльности. Эта система представляет собой тестовую программу, составленную на основе учета 10 ключевых факторов:

- следование интересам компании;
- следование корпоративным правилам и стандартам;
- ориентация работника (претендента) на успех;
- стрессовая устойчивость;
- склонность к риску;
- склонность к воровству и обману руководителя;
- склонность к злоупотреблению алкоголем;
- склонность к производственному травматизму;
- склонность к азартным играм;
- склонность к конфликтам и агрессии.

Известна также практика проверки персонала или претендентов на трудоустройство на наличие (отсутствие) судимости, на кредитный рейтинг, на нахождение в списках разыскиваемых лиц, на медицинское освидетельствование (медосмотр), на состояние паспорта (нахождение или отсутствие в списке недействительных) и др.

Однако все эти программы и системы оценок по большей мере направлены на реализацию интересов работодателя и государства, а не самого работника. С другой стороны, без приоритетного внимания к интересам самого персонала надеяться на его надежность вряд ли стоит. В связи с этим сегодня особое внимание уделяется формированию командного подхода в управлении персоналом как средства преодоления конфликтов и рисков [1], а также совместной деятельности работников и служб предприятия, когда «непосредственная деятельность каждого участника соединяется с конечным результатом совместной деятельности» [16].

Наконец, обратимся к такому инновационному управленческому подходу, как создание банка поведенческих сценариев для предприятия. Альтернативные ситуации в экономике предполагают и альтернативные сценарии поведения. Здесь уместно использовать не только стратегический, но и ситуационный

менеджмент, учитывать степень и характер вероятности наступления конкретных рисков. Для начала необходимо определить возможные кадровые риски предприятия в условиях нестабильности и неопределенности макроэкономической среды. Среди таких рисков отметим как наиболее типичные:

- непрофессионализм работников предприятия, принимаемых на работу;
- неэффективный мониторинг предприятием рынка труда (рабочей силы);
- неэффективная система социально-трудовых отношений на предприятии;
- низкая трудовая дисциплина на предприятии;
- неэффективная политика оплаты труда персонала;
- высокая заболеваемость работников;
- низкая (неэффективная) фондовооруженность труда.

Среди наиболее типичных сценариев поведения предприятий в условиях растущих рисков и неопределенности в сфере социально-трудовых отношений можно назвать сценарии уклонения от рисков (1), опережающего поведения (2), оперативного вмешательства — управление текущими рисками (3), запаздывающего реагирования (4), а также иные тактические и стратегические сценарии.

Механизм управления рисками на предприятии может быть представлен как цепочка шагов, включающая в себя пять основных этапов:

- обнаружение риска, его фиксация (1);
- идентификация риска, его определение (2);
- измерение риска, его атрибуция (3);
- развернутое описание и интерпретация (герменевтика) риска (4);
- типологизация риска (5).

Каждый из этих шагов может быть описан с помощью четырех элементов, включающих в себя определение принципов работы с рисками (1), стадии риска (2), способа (3) и инструментария (4) работы с ним.

Наряду с обычными принципами управления в условиях риск-ориентированного менеджмента персонала целесообразно руководствоваться также принципами адаптивности, эмерджентности, инновационности, оперативности, перспективности и креативности.

В этиологии рисков следует различать стадии возникновения риска (патогенез); его развитие (инкубация); проникновение во внутреннюю среду предприятия (инвазия); распространение (пандемия); затухание (рецессия).

Из наиболее перспективных способов управления кадровыми рисками можно назвать моделирование ситуации (1), прогнозирование (2), диверсификацию (3), накопление информации (4) и страхование (5).

Если говорить об инструментах работы с рисками в рамках кадрового менеджмента, то здесь целесообразно использовать мониторинг (1), хронометраж (2), формализацию (3) и кодификацию (4) рисков в документообороте предприятия.

Такой механизм представляет собой важное условие повышения конкурентоспособности предприятия, объективно правильного подбора действительно инновационных и эффективных управленческих технологий в сфере кадрового менеджмента и в целом грамотного поведения предприятий в условиях неуклонно растущих рисков, нестабильности, неопределенности современной экономики.

Выводы

Дефицит эффективных методик управления рисками затрудняет деятельность российских предприятий [8, с. 31]. Существующие на текущий момент технологии управления персоналом в условиях возрастающей нестабильности макроэкономической среды и рисков далеко не во всех случаях могут быть названы инновационными. Прежде всего, потому, что «новые» технологии кадрового управления часто оказываются видоизмененным проявлением старой практики администрирования. Кроме того, инновационный характер многих управленческих технологий отнюдь не связан с конструктивным обновлением, поскольку далеко не каждая новация соответствует объективным интересам предприятия как такового. В условиях сложившейся на многих современных предприятиях (организациях и учреждениях) системы административной власти и практики получения административной ренты те или иные управленческие новации обслуживают интересы лишь высшего звена менеджмента и идут в ущерб интересам наемных работников и даже собственников, например государства. Следствием этого является нарастающая дихотомия между администрацией предприятий, с одной стороны, собственниками предприятий — с другой, и наемным персоналом — с третьей. В такой ситуации утрачивается системная связь между качеством менеджмента и оплатой услуг по управлению предприятиями. Как результат, неизбежно падает конкурентоспособность субъектов хозяйства.

Соответственно, за последние годы постоянно растет число банкротств, разорений и ликвидаций предприятий. Так, в 2018 г., по данным консалтинговой сети *Fine Expertiza*, в РФ было открыто 290 тыс. новых предприятий, а закрыто 600 тыс. предприятий. За 2019 г. число закрывшихся предприятий составило почти 700 тыс. Такая тенденция свидетельствует о крайне низкой степени эффективности управления, в том числе и управления персоналом предприятий и не может не вызывать различных форм оппортунизма. Среди причин такого оппортунизма выделяют информационную асимметрию, отчуждение труда [5, с. 136] и ряд других факторов.

В связи с этим необходима инвентаризация имеющихся управленческих технологий и их полная санация с учетом объективных требований предприятий, качеством их внутренней среды, а также состоянием внешней

макросреды. При всей справедливости ссылок на возросшую налоговую нагрузку или изменения в действующем законодательстве, списывать все проблемы предприятий исключительно на них безосновательно. Ведь существуют и вполне успешные предприятия, адаптирующиеся к новой реальности и развивающие свою конкурентоспособность. Для преодоления кризисных явлений и адаптации к новым условиям необходимо дальнейшее развитие системы социального партнерства, процедур согласования интересов разных категорий работников, собственников и государства. В качестве наиболее перспективных технологий такого развития можно назвать технологии сцеплений, блокировки, использования программ проверки надежности персонала и сценарного многообразия, посредством которых происходит максимально оперативное и эффективное согласование интересов всех сторон, достигается общий (синергетический) эффект, устраняются наиболее типичные провалы рынка и обеспечиваются соответствия между качеством самой управленческой деятельности и ее оплатой.

Ключевым инструментом развития и эффективного использования инновационных технологий в управлении кадрами является снижение уровня бюрократизации данной системы, сокращение бюрократического (управленческого) аппарата на предприятиях, а также развитие системы трудового самоуправления, повышение социальной ответственности для разных должностных лиц за злоупотребление служебным положением, несоответствие занимаемым должностям, волокиту и формализм при исполнении своих трудовых обязанностей. Это же касается и незаконного расширения обязанностей подчиненных, вменения им новых волонтаристских требований, использования разного рода криминальных и полукриминальных способов экономической и внеэкономической эксплуатации. Соответственно, необходимо внесение изменений и дополнений в действующее законодательство, о чем сказано в статье.

Литература

1. Федеральный закон «Трудовой кодекс Российской Федерации» (от 30 декабря 2001 г. № 197–ФЗ с изменениями от 24, 25 июля 2002 г., 30 июня 2003 г., 27 апреля, 22 августа 2004 г.) М.: Политиздат, 2007.
2. Белова О. Л., Кожевникова Л. В., Лукьянова Т. В. Командный менеджмент: конфликт понимания // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 5. С. 13–18.
3. Буланичев В. А., Серков Л. А. Синергетическое моделирование образовательных процессов. Екатеринбург: АМБ, 2007. 232 с.
4. Головин Р. Б. Система оценки персонала в современных компаниях // Труд и социальные отношения. 2019. № 4. С. 89–100.
5. Ериш Е. В. Матрица форм оппортунизма работников предприятий ракетно-космической промышленности // Журнал экономической теории. 2018. Т. 15. №. 1. С. 136–139.

6. *Зиядуллаев Н. С.* Проекту модернизации экономики — статус национального // *Экономист*. 2008. № 6. С. 10–16.
7. *Кара-Мурза С. Г.* Манипулирование сознанием. М.: Эксмо-Пресс, 2005. 832 с.
8. *Киселица Е. П., Шумилова Ю. А.* Повышение эффективности деятельности предприятий за счет управления неопределенностью, рисками и надежностью. Тюмень: ТГУ, 2005. 196 с.
9. *Кузьмин Е. А.* Неопределенность и определенность в управлении организационно-экономическими системами. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2012. 187 с.
10. *Кучков Р.* Модернизация экономики: проблемы и задачи // *Экономист*. 2010. № 1. С. 20–29.
11. *Мелман С.* Прибыли без производства. М.: Прогресс, 1987. 520 с.
12. *Найт Ф.* Понятие риска и неопределенности // *Теория и история экономических и социальных институтов и систем*. Альманах. Вып. 5. М., 1994. С. 23–25.
13. *Нисканен В. А.* Особая экономика бюрократии // *Вехи экономической мысли*. Т. 4. Экономика благосостояния и общественный выбор. СПб.: Высшая школа, 2004. С. 477–493.
14. *Одинцов Б. Е.* Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях // *Управленческие науки*. 2019. Т. 9. № 2. С. 23–33.
15. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 424 с.
16. *Пищик В. И., Федюнин Д. Ю.* Деятельность персонала в условиях изменений как системообразующий фактор организационных отношений // *Управленец*. 2016. № 4 (62). С. 41–47.
17. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 715 с.
18. *Рутковская Д., Пилиньский М., Рутковский Л.* Нейронные сети, генетические алгоритмы и нечеткие системы. М.: Горячая линия, 2005. 452 с.
19. *Слуцкий Е. Е.* К вопросу о логических основах исчисления вероятностей // *Вестник статистика*. 1992. № 12. С. 12–19.
20. *Трофимов О. В., Ефимычев Ю. И., Ефимычев А. Ю., Шипилов А. Г.* Модернизация предприятий промышленности: концепция, стратегии и механизмы // *Креативная экономика*. 2011. Т. 5. № 11. С. 31–36.
21. *Туренко Б. Г., Туренко Т. А.* Методические подходы к оценке надежности и конкурентоспособности персонала предприятия // *Вестник Иркутской государственной экономической академии*. 2016. Т. 26. № 2. С. 433–440.
22. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988. 368 с.

Literatura

1. Federal'nyj zakon «Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii» (ot 30 dekabrya 2001 g. № 197-FZ s izmeneniyami ot 24, 25 iyulya 2002 g., 30 iyunya 2003 g., 27 aprelya, 22 avgusta 2004 g.) M.: Politizdat, 2007.
2. *Belova O. L., Kozhevnikova L. V., Luk`yanova T. V.* Komandnyj menedzhment: konflikt ponimaniya // *Upravlenie personalom i intellektual'ny`mi resursami v Rossii*. 2019. Т. 8. № 5. С. 13–18.

3. *Bulanichev V. A., Serkov L. A.* Sinergeticheskoe modelirovanie obrazovatel'ny'x processov. Ekaterinburg: AMB, 2007. 232 s.
4. *Golovin R. B.* Sistema ocenki personala v sovremenny'x kompaniyax // *Trud i social'ny'e otnosheniya*. 2019. № 4. S. 89–100.
5. *Ersh E. V.* Matricza form opportunizma rabotnikov predpriyatij raketno-kosmicheskoy promy'shlennosti // *Zhurnal e'konomicheskoy teorii*. 2018. T. 15. №. 1. S. 136–139.
6. *Ziyadullaev N. S.* Proektu modernizacii e'konomiki — status nacional'nogo // *E'konomist*. 2008. № 6. S. 10–16.
7. *Kara-Murza S. G.* Manipulirovanie soznaniem. M.: E'ksmo-Press, 2005. 832 s.
8. *Kiselicza E. P., Shumilova Yu. A.* Povy'shenie e'ffektivnosti deyatel'nosti predpriyatij za schet upravleniya neopredelennost'yu, riskami i nadezhnost'yu. Tyumen': TGU, 2005. 196 s.
9. *Kuz'min E. A.* Neopredelennost' i opredelennost' v upravlenii organizacionno-e'konomicheskimi sistemami. Ekaterinburg: In-t e'konomiki UrO RAN, 2012. 187 s.
10. *Kuchkov R.* Modernizaciya e'konomiki: problemy' i zadachi // *E'konomist*. 2010. № 1. S. 20–29.
11. *Melman S.* Priby'li bez proizvodstva. M.: Progress, 1987. 520 s.
12. *Najt F.* Ponyatie riska i neopredelennosti // *Teoriya i istoriya e'konomicheskix i social'ny'x institutov i sistem. Al'manax*. Vy'p. 5. M., 1994. S. 23–25.
13. *Niskanen V. A.* Osobaya e'konomika byurokratii // *Vexi e'konomicheskoy my'sli*. T. 4. E'konomika blagosostoyaniya i obshhestvenny'j vy'bor. SPb.: Vy'sshaya shkola, 2004. S. 477–493.
14. *Odincov B. E.* Integrirovanny'j podxod k upravleniyu vnutrennimi i vneshnimi krizis-kommunikacijami v organizacijax // *Upravlencheskie nauki*. 2019. T. 9. № 2. S. 23–33.
15. *Piters T., Uotermen R.* V poiskax e'ffektivnogo upravleniya. M.: Progress, 1986. 424 s.
16. *Pishhik V. I., Fedyunin D. Yu.* Deyatel'nost' personala v usloviyax izmenenij kak sistemoobrazuyushhij faktor organizacionny'x otnoshenij // *Upravlenecz*. 2016. № 4 (62). S. 41–47.
17. *Porter M.* Konkurentnoe preimushhestvo. Kak dostich' vy'sokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'. M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 715 s.
18. *Rutkovskaya D., Pilin'skij M., Rutkovskij L.* Nejronny'e seti, geneticheskie algoritmy' i nechetkie sistemy'. M.: Goryachaya liniya, 2005. 452 s.
19. *Sluczkij E. E.* K voprosu o logicheskix osnovax ischisleniya veroyatnostej // *Vestnik statistika*. 1992. № 12. S. 12–19.
20. *Trofimov O. V., Efimy'chev Yu. I., Efimy'chev A. Yu., Shipilov A. G.* Modernizaciya predpriyatij promy'shlennosti: koncepciya, strategii i mexanizmy' // *Kreativnaya e'konomika*. 2011. T. 5. № 11. S. 31–36.
21. *Turenko B. G., Turenko T. A.* Metodicheskie podxody' k ocenke nadezhnosti i konkurentosposobnosti personala predpriyatiya // *Vestnik Irkutskoj gosudarstvennoj e'konomicheskoy akademii*. 2016. T. 26. № 2. S. 433–440.
22. *Uotermen R.* Faktor obnovleniya: kak soxranayut konkurentosposobnost' luchshie kompanii. M.: Progress, 1988. 368 s.

D. K. Stozhko

**Technologies of HR Management in the Context
of the Modern Macroeconomic Instability**

The article provides a comprehensive analysis of modern technologies of personnel management in the face of growing risks, macroeconomic instability and uncertainty. Concrete deformations in the personnel policy of enterprises are revealed. Theoretical and methodological approaches to the formation of a risk management mechanism in the field of work with personnel are formulated. The ways and directions of the development of the social partnership system as a key condition for improving social and labor relations in society are specified.

Keywords: uncertainty; instability; enterprise; risks; risk-oriented management.