

концепции технологического развития Российской Федерации до 2030 года // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами. сборник научных трудов V Всероссийской научно-практической конференции. 2023. С. 113-119.

7. Алавердов А.В. Теоретические и методические основы обеспечения кадровой безопасности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2019.

8. Смирнова Е.В. Новые подходы к обеспечению кадровой безопасности в условиях цифровизации // Управление персоналом и экономика труда. – 2023. – № 4. – С. 35–42.

9. Васяйчева В.А., Иванушкина С.А. Исследование эффективности обеспечения безопасности труда на предприятии // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14. № 4. С. 22-28.

10. Соловова Н.В., Махмудова И.Н., Васяйчева В.А. Управление кадровой безопасностью организации: монография. - Самара, 2025. 250 с.

11. Плотников Д.А. Трансформация кадровой безопасности в цифровой экономике // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 58–65.

АНТИХРУПКОСТЬ–ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА

М.А. Царева

Научный руководитель В.А. Васяйчева

Самарский национальный исследовательский университет им. ак. С.П. Королева

В условиях возрастающей неопределенности, вызванной глобальными кризисами, такими как пандемия COVID-19, геополитические конфликты и экономические санкции, концепция антихрупкости становится ключевым инструментом обеспечения устойчивости систем. Концепцию «антихрупкости» разработал известный экономист Нассим Талеб. В отличие от простой устойчивости, которая означает способность системы выдерживать потрясения и возвращаться в исходное состояние, антихрупкость – это свойство систем, которые развиваются, становятся сильнее и эффективнее в условиях стресса и неопределенности [1, 2]. Это означает ее способность не просто выдерживать стрессовые нагрузки, но и извлекать из них пользу. В условиях постоянных изменений и неопределенности, компании, обладающие антихрупкостью, становятся более устойчивыми к внешним вызовам.

В аспекте управления персоналом достижение антихрупкости означает:

- *Создание культуры открытой коммуникации.* Важным компонентом антихрупкого коллектива является открытая коммуникация, которая позволяет сотрудникам делиться своими переживаниями и предложениями в сложные времена. Это способствует снижению стресса и формированию тесных связей внутри команды, что повышает ее устойчивость.

- *Гибкость и адаптивность персонала в турбулентных условиях деятельности.* В ситуации неопределенности от работников требуется готовность оперативно реагировать на новые вызовы. Антихрупкие команды отличаются тем, что они не просто приспосабливаются к обстоятельствам, а активно ищут инновационные решения, превращая кризис в возможность для роста.

- *Вовлеченность и психологическая принадлежность.* Чувство вовлеченности и причастности к целям команды является мощным мотивационным фактором. Когда сотрудники ощущают тесную связь с коллективом, у них формируется потребность действовать продуктивно, взаимно поддерживая коллег для совместного преодоления трудностей.

- *Постоянное совершенствование и стремление к новым знаниям.* Коллектив, обладающий антихрупкостью, стремится к совершенствованию рабочих процессов и интеграции новых знаний. Такая нацеленность на улучшения позволяет не только повышать операционную эффективность, но и заблаговременно формировать потенциал для ответа на непредвиденные обстоятельства.

Практические методы формирования антихрупкости персонала в организации:

Моделирование кризисных сценариев. Моделирование сложных ситуаций в тренировочном формате позволяет сотрудникам развить навыки оперативного принятия решений и четкого распределения ролей под давлением обстоятельств. Это повышает их уверенность и снижает уровень стресса при столкновении с неожиданными проблемами.

Анализ реальных инцидентов. Систематический анализ прошедших кризисов, в рамках которого команда ищет ответ на вопрос: «Как нужно было действовать иначе в случившейся ситуации?», формирует корпоративную базу знаний и способствует накоплению бесценного практического опыта.

Поощрение инициативы. Крайне важно формировать организационную культуру, в которой работники чувствуют возможность открыто высказывать свои предложения и обсуждать идеи. Такая атмосфера доверия и поощрения повышает чувство значимости каждого члена команды.

Ориентируясь на прогнозы аналитиков в сфере управления человеческими ресурсами, можно сказать, что целенаправленное создание антихрупких рабочих мест будет одним из доминирующих трендов к 2027 году. Этот подход не только является адекватным ответом на вызовы настоящего времени в современном мире, но и открывает перспективы для стабильного развития организаций в условиях высокой неопределенности.

Таким образом, работа по развитию антихрупкости персонала представляет собой действенный инструмент управления, который позволяет командам не просто сохранять жизнеспособность в сложные периоды, но и демонстрировать рост результативности, превращая нестабильность внешней среды в источник новых возможностей. Следовательно, задача достижения

антихрупкости кадрового состава является приоритетной для компаний, которые нацелены на долгосрочное и устойчивое развитие.

Рекомендации, которые могут помочь в этом процессе, следующие: развитие эмоционального интеллекта, гибкость и адаптивность, формирование культуры непрерывного обучения, открытое общение, командное взаимодействие, разработка стратегий управления рисками, поддержка инициативы и ответственности, создание пространства для экспериментов, обеспечение менторства и наставничества, анализ ошибок и регулярная оценка результатов работы [3-5].

В заключение можно сделать вывод, что антихрупкость - это не пассивная устойчивость, а активная адаптация к неопределенности. Поддержание и развитие антихрупкости персонала является важным фактором для повышения общей конкурентоспособности предприятия. Предприятия, которые обладают антихрупкими командами, в сложных условиях внешней среды способны не только сохранить свои позиции на рынке, но и расти, достигая лидирующего положения на рынке.

Список использованных источников

1. Шантаренкова М. Антихрупкость как принцип менеджмента. URL: <https://upr.ru/article/antihrupkost-2/> (дата обращения 18.10.2025)
2. Соловова Н.В., Махмудова И.Н., Васяйчева В.А. Управление кадровой безопасностью организации: монография. - Самара, 2025. 250с.
3. Как построить «антихрупкий» коллектив или Уроки кризисных ситуаций. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a111/1113302.html> (дата обращения 12.11.2025).
4. Васяйчева В.А., Васяйчева С.А. Майнд ребалансинг: инновационный подход к стабилизации кадровой безопасности предприятий // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами. сборник научных трудов VI Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2024. С. 345-350.
5. Васяйчева В.А. Управление кадровыми рисками как ключевой императив инновационного роста промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 2. С. 48-53.