

ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЕГО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Криничная Мария Александровна¹

Российская Федерация, г. Самара, Самарский университет.

Аннотация: В современных условиях предприятия сталкиваются с высокой степенью неопределенности: ускоряется технологическое развитие, усиливается конкуренция, появляются новые требования к эффективности управления. В таких условиях ключевую роль в обеспечении устойчивости играет человеческий капитал. Статья исследует влияние кадровой политики на экономическую устойчивость предприятия в процессе реструктуризации. Рассматриваются теоретические подходы к определению понятий «реструктуризация» и «экономическая устойчивость», выделяются ключевые критерии устойчивого функционирования, анализируются направления кадровой политики, методы управления персоналом и возможности цифровизации HR-процессов. На основе анализа практических кейсов предлагается модель взаимосвязи кадровой политики и экономической устойчивости, показывающая, как грамотная системная работа с персоналом способна повысить финансовую и производственную устойчивость организации.

Ключевые слова: кадровая политика, экономическая устойчивость предприятия, реструктуризация предприятия, человеческий капитал, цифровизация HR-процессов, производственная эффективность.

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES POLICY ON THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ITS RESTRUCTURING

Krinichnaya M.A.

Russian Federation, Samara, Samara University.

Abstract: In today's business environment, enterprises face a high degree of uncertainty due to accelerated technological development,

¹Студент 1 курса магистратуры Института экономики и управления Самарского университета. Научный руководитель: Манукян М.М., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики инноваций Самарского университета (Manukyan M.M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation Economics at Samara University).

increasing competition, and emerging demands for management efficiency. In these conditions, human capital plays a key role in ensuring organizational stability. This article examines the impact of human resource policies on the economic sustainability of an enterprise during restructuring. It considers theoretical approaches to defining «restructuring» and «economic sustainability», identifies key criteria for stable operation, and analyzes HR policy directions, personnel management methods, and opportunities for digitalizing HR processes. Based on the analysis of practical case studies, a model of the relationship between HR policy and economic sustainability is proposed, demonstrating how systematic human resource management enhances an organization's financial and operational stability.

Keywords: human resource policy, enterprise economic sustainability, enterprise restructuring, human capital, digitalization of HR processes, operational efficiency

Введение

В настоящее время предприятия работают в условиях постоянных изменений. Стремительно меняющаяся внешняя среда, распространение цифровых технологий и рост конкуренции заметно влияют на их деятельность. Современным организациям уже недостаточно просто удерживать свои позиции на рынке. На первый план выходит способность быстро адаптироваться к новым вызовам и принимать своевременные грамотные управленческие решения.

Реструктуризация рассматривается как инструмент, способствующий более эффективной деятельности предприятия и подразумевает изменения в отдельных его элементах. На практике это не сводится только лишь к формальным мерам или сокращению расходов, затрагиваются различные аспекты взаимодействия с персоналом [3]. Кадровая политика в этом случае влияет не только на состав коллектива, но и на то, насколько активно сотрудники участвуют в процессе изменений. Она определяет подход к мотивации и стимулированию сотрудников, формирует внутренние коммуникации в коллективе, устанавливает механизмы обучения и развития сотрудников, а также выстраивает устойчивую корпоративную культуру. Например, от системы мотивации и оценки труда зависит, насколько персонал заинтересован в результатах нововведений или организационных преобразований. Если эти элементы выстроены недостаточно продуманно, это может привести к снижению вовлеченности и к сопротивлению изменениям.

Экономическая устойчивость компании при реструктуризации — это не только сохранение финансовой стабильности, но и способность развиваться дальше. Для этого важно правильно

использовать ресурсы и принимать обоснованные управленческие решения. К тому же уровень квалификации сотрудников и их отношение к работе напрямую влияют на результаты всей компании [7].

В условиях реструктуризации именно кадровая политика становится ключевым фактором: любые изменения затрагивают людей, и им нужно адаптироваться, освоить новые навыки, работать гибко и современно. В итоге успех реструктуризации сильно зависит от того, насколько грамотно организована работа с персоналом.

Ход исследования

Для проведения исследования необходимо уточнить содержание основных понятий.

Кадровая политика предприятия — стратегический подход к управлению персоналом, который помогает компании достигать бизнес-целей через эффективную работу с людьми. Она задаёт правила подбора, развития и удержания сотрудников, формирует культуру внутри организации и создаёт условия для устойчивого роста. Она включает в себя формирование кадрового состава, развитие навыков сотрудников и их «включение» в деятельность организации. Кадровая политика отражает, насколько эффективно предприятие использует человеческий потенциал для достижения корпоративных целей, а также насколько полно и точно учитываются интересы сотрудников.

Экономическая устойчивость предприятия — Экономическая устойчивость предприятия — это способность предприятия сохранять свою целостность при различных внешних и внутренних воздействиях, а также возможность эффективно развиваться [5]. Она проявляется через рациональное использование имеющихся ресурсов, поддержание финансовой устойчивости, умение адаптироваться к изменениям внешней среды и грамотно оценивать риски и возможности. Основные показатели устойчивости включают в себя финансовую стабильность, ликвидность, рентабельность, производственную эффективность и уровень инновационного развития.

Реструктуризация предприятия представляет собой целенаправленное изменение структуры компании и входящих в неё элементов, которые формируют её бизнес, в связи с воздействиями факторов внешней или внутренней среды [5]. В процессе реструктуризации может происходить совершенствование системы управления предприятием, изменение финансово-экономической политики, операционной деятельности, систем маркетинга, сбыта и управления персоналом. Она может затрагивать управленческую структуру, перераспределение ресурсов и реорганизацию внутренних бизнес-процессов, способствуя повышению общей эффективности деятельности.

Следует различать три смежных по смыслу определения: реорганизация, оптимизация и реструктуризация. Реорганизация обычно связана с изменением юридической формы предприятия [10]. Оптимизация нацелена на повышение эффективности отдельных процессов и снижение затрат. Реструктуризация же охватывает сразу несколько направлений: и управление, и производство, и финансы, и работу с персоналом, всё в совокупности. В экономической практике выделяют несколько направлений реструктуризации предприятия, которые отражены в Таблице 1.

Успех организационных изменений напрямую зависит от того, как предприятие управляет своими человеческими ресурсами и использует их потенциал. Кадровая реструктуризация играет ключевую роль, ведь именно персонал является главным активом любой организации, от того, насколько он вовлечён и подготовлен, во многом зависит успех всех преобразований в других сферах.

Одним из показательных примеров является процесс реструктуризации. Показательным примером является компания General Motors. Во время реструктуризации в начале 2010-х годов основной упор был сделан на кадровую политику. Компания активно развивала сотрудников через обучение и переподготовку, формировала кадровый резерв и привлекала специалистов для новых направлений. Также пересматривалась система мотивации и усиливалось вовлечение работников в процессы изменений. Благодаря этому сотрудники быстрее адаптировались, и это позволило успешно реализовать реструктуризацию и стабилизировать работу компании.

Следует также рассмотреть трансформацию «Microsoft» после назначения нового генерального директора в 2014 году. Были пересмотрены ключевые элементы корпоративной культуры и системы управления персоналом. В частности, переход к модели, ориентированной на сотрудничество и корпоративную социальную ответственность, способствовал повышению эффективности взаимодействий внутри компании. Это положительным образом сказалось на инновационной деятельности компании и укреплении позиций компании на рынке облачных технологий [9].

В российской практике в качестве примера можно рассмотреть трансформацию компании Сбер. Особое внимание в последние годы уделяется развитию цифровых компетенций сотрудников, работе с их лояльностью, вовлечённостью, удержанию персонала расширению корпоративных образовательных программ и внедрению проектных форм управления.

Таблица 1 — Основные направления реструктуризации предприятия

Направления реструктуризации	Цель преобразований	Основные управленческие инструменты	Изменения в деятельности предприятия	Экономический результат
Организационная	Повышение эффективности системы управления	Изменение организационной структуры, сокращение уровней управления, внедрение центров ответственности	Перераспределение функций между подразделениями, ускорение принятия управленческих решений	Снижение административных расходов, повышение управляемости предприятия
Производственная	Повышение эффективности использования производственных ресурсов	Модернизация оборудования, внедрение автоматизации, применение принципов бережливого производства [4]	Оптимизация технологических процессов, сокращение производственных потерь	Рост производительности труда, снижение себестоимости и продукции
Финансовая	Улучшение структуры капитала и снижение финансовых рисков	Рефинансирование задолженности, оптимизация структуры капитала, внедрение системы бюджетирования	Повышение контроля за финансовыми потоками, улучшение финансового планирования	Повышение ликвидности и финансовой устойчивости предприятия
Кадровая	Формирование эффективной структуры персонала	Оптимизация численности сотрудников мотивации	Перераспределение функций работников,	Рост эффективности и использования трудовых ресурсов

Следует рассмотреть и другие практические примеры: компания Nokia в начале 2010-х годов столкнулась со снижением конкурентных позиций на рынке мобильных устройств. Одной из причин, на мой взгляд, можно считать недостаточную гибкость HR-процессов и кадровой политики. Высокий уровень бюрократизации и недостаточная координация между подразделениями сдерживали внедрение инноваций, вызывали массовое сопротивление нововведениям со стороны работников организации.

Схожая ситуация наблюдалась в компании Kodak. Несмотря на наличие технологических разработок в сфере цифровой фотографии, организация не смогла своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды. Сохранение нацеленности на традиционные и несколько закоренелые направления деятельности и сопротивление внутренним изменениям привели к потере рыночных позиций. Сравнительный анализ представленных примеров можно проследить в Таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ результатов реструктуризации компаний

Компани я	Ключевые кадровые решения	Изменения в системе управления	Экономический результат
IBM	Развитие корпоративного обучения, формирование межфункциональных команд	Переход от иерархической структуры к гибким управленческим моделям	Восстановление конкурентоспособности и рост доходов от it-сервисов
Microsoft	Отказ от системы внутреннего рейтинга сотрудников, развитие культуры сотрудничества	Усиление командной работы и обмена знаниями	Рост инновационной активности и развитие облачных технологий
Сбербанк	Развитие цифровых компетенций сотрудников, внедрение корпоративных программ	Переход к проектной и продуктовой модели управления	Повышение производительности труда и ускорение цифровой трансформации

Продолжение Таблицы 2

Компани я	Ключевые кадровые решения	Изменения в системе управления	Экономический результат
Nokia	Недостаточное развитие новых компетенций, слабая адаптация кадровой структуры	Высокая бюрократизация управленческих процессов	Потеря доли рынка мобильных устройств
Kodak	Сохранение традиционной кадровой модели, сопротивление организационным изменениям	Медленное внедрение новых технологических решений	Утрата лидерских позиций и банкротство

Проведённый анализ показывает, что эффективность реструктуризации во многом определяется способностью организации адаптировать кадровую систему к стремительно меняющимся экономическим условиям.

Полученные результаты и выводы (Заключение)

Проведённое исследование показывает, что кадровая политика действительно играет важнейшую роль в обеспечении экономической устойчивости предприятия в условиях реструктуризации.

Эффективность организационных изменений определяется уровнем развития кадровой политики в организации. Даже при наличии большого количества необходимых ресурсов и современных технологий недостаточное внимание к сфере HR и работе с персоналом может существенно снизить результаты планируемых преобразований.

Примеры из практики показывают, что компании, которые заботятся о развитии сотрудников и делают систему мотивации понятной и прозрачной, обычно функционируют более стабильно, особенно в периоды изменений. В таких компаниях люди быстрее привыкают к нововведениям и охотно участвуют в их внедрении. В компаниях с жесткой иерархической корпоративной культурой действия внутри команды часто не согласуются, и в итоге эффективность падает, а конкурентные преимущества компании теряются.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при разработке программ реструктуризации.

Можно заключить, что рационально выстроенная кадровая политика способствует более эффективному проведению организационных изменений и формированию условий для дальнейшего устойчивого развития предприятия.

Список использованных источников

- 1) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. — М.: Питер, 2020. — 848 с.
- 2) Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. — 560 с.
- 3) Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2021. — 688 с.
- 4) Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б. М. Генкин. — М.: Норма, 2019. — 464 с.
- 5) Дятлов С.А. Цифровая экономика: учебное пособие / С.А. Дятлов. — СПб.: Питер, 2019. — 304 с.
- 6) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 695 с.
- 7) Кузнецов Ю.В. Экономическая устойчивость предприятия: монография / Ю.В. Кузнецов. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 256 с.
- 8) Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — М.: Альфа-Пресс, 2020. — 416 с.
- 9) Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 608 с.
- 10) Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. — Минск: Новое знание, 2020. — 688 с.