

УДК 65.01.005

Е.А. Митрофанова

И.А. Эсаулова

СТРАТЕГИИ И ПОЛИТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. Высокая актуальность вопросов антикризисного управления персоналом требует формирования соответствующего научно-методического инструментария. В связи с этим на основе анализа практик управления персоналом российских организаций в условиях кризиса предлагается типология кадровых стратегий и политик, обеспечивающих жизнеспособность и посткризисное восстановление организации, включающая стратегии диверсификации персонала, формирования кадрового ядра, повышения эффективности труда и консолидации персонала. Данная типология предназначена для построения системы превентивного антикризисного управления персоналом и представляет инструментарий для реализации антикризисных мер в соответствии с особенностями этапов протекания кризиса и их влияния на сотрудников.

Ключевые слова: кризис, этапы кризиса, антикризисное управление персоналом, кадровая стратегия, кадровая политика.

Elena Mitrofanova

Irena Esaulova

STRATEGIES AND POLICIES OF CRISIS HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Annotation. High relevance of the issues of crisis human resources management requires the formation of appropriate scientific and methodological tools. In this regard, based on the analysis of human resources management practices of Russian organizations in the context of the crisis, a typology of human resources management strategies and policies is proposed that ensure the viability and post-crisis recovery of the organization, including strategies for personnel diversification, staffing, efficiency and staff consolidation. This typology is designed to build a system of preventive crisis human resources management and provides tools for implementing anti-crisis measures in accordance with the specifics of the crisis stages and their impact on employees.

Keywords: crisis, stages of crisis, crisis human resources management, strategy of human resources management, policy of human resources management.

В условиях, когда частота и сложность социально-экономических кризисов только нарастает, традиционные подходы и методы управления персоналом нередко оказываются несовместимыми с реальностью непрерывных и часто пересекающихся организационных изменений, спровоцированных кризисами. Главная проблема заключается в отсутствии превентивных антикризисных практик, следствием чего становится набор мер экстренного реагирования на ситуацию кризиса – сокращение штата, урезание зарплат, сворачивание программ обучения и развития сотрудников, разрушающих саму основу организации – человеческий капитал, без которого посткризисное восстановление бизнеса становится трудноразрешимой задачей.

Независимо от источника (внешнего или внутреннего), кризис всегда сопровождается крайне негативными явлениями как для организации, так и работающих в ней людей: падение производства и продаж, финансовая несостоятельность, явное ухудшение материального положения работников, отсутствие гарантий занятости, неопределенность будущего, «паралич» инициативы и т.д. [10]. Основные последствия кризиса для организации в области управления персоналом заключаются в следующем:

© Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А., 2017

- снижение производительности и мотивации сотрудников к эффективному труду вследствие нарушения нормального хода рабочих процессов, повышения интенсивности труда, экономии на оплате труда и сокращения расходов на обучение;
- потеря ключевых сотрудников и знаний: потеря человеческого капитала и накопление «антикапитала» – безынициативные, неэффективные сотрудники с отсутствием мотивации, следствием чего может стать утрата конкурентного преимущества компании;
- нивелирование корпоративных ценностей – снижение приверженности, цинизм и недоверие сотрудников к призывам и действиям руководства, постепенная потеря идентичности компании в глазах потребителей;
- ущерб репутации и бренду компании-работодателя – снижение привлекательности работы для внешних соискателей, явная и «скрытая» текучесть, неверие в перспективы и возможности улучшения ситуации;
- правовые проблемы и дорогостоящие судебные процессы, связанные с нарушением трудовых прав персонала, ответственностью компании за последствия действий работников, вред здоровью и т.п.;
- напряженная атмосфера, стрессы, нездоровая конкуренция, разногласия и конфликты в коллективе и др.

Эти и другие явления должны быть осознаны намного раньше наступления критических событий, поскольку «иммунитета» от кризиса нет ни у одной организации, а его последствия могут нести в себе долгосрочные «законсервированные» проблемы, способные нанести сокрушительный удар по ее конкурентоспособности в любой момент. Однако, к сожалению, одна из критических ошибок управления состоит в том, что при сосредоточении усилий во время кризиса на системах, операциях, инфраструктуре и связях с общественностью, вопросы, связанные с персоналом, остаются последними в списке неотложных задач, хотя общеизвестно, что бизнес не может восстановиться без эффективных и мотивированных сотрудников [16].

Важнейшей задачей антикризисного управления является недопущение кризиса, вызванного недальновидностью и ошибками менеджмента, а в условиях объективно возникающих кризисов – обеспечение их наиболее безболезненного прохождения при помощи управляемых процессов прогнозирования и предупреждения кризисов, подготовки и обеспечения функционирования систем в периоды кризисов, смягчения отрицательных последствий и использования факторов кризисов для развития [4; 13]. В таком контексте проактивный подход к антикризисному управлению персоналом (далее – АКУП) означает, что организация осознает вероятность широкого диапазона кризисных ситуаций и имеет достаточно инструментов в области управления персоналом, чтобы гибко и оперативно справляться с различными формами кризисов [14]. В определенном смысле АКУП можно назвать системой быстрого реагирования, назначение которой заключается в том, чтобы как можно раньше обнаружить признаки наступающего кризиса и как можно быстрее реорганизовать практику управления персоналом в ответ на ожидаемые или непредвиденные вызовы [2]. Это подразумевает формирование соответствующих стратегий и политик АКУП.

С позиции социальных ценностных ориентиров собственников и топ-менеджмента выделяют два типа стратегий АКУП [1]. Первый тип – асоциальная стратегия АКУП, ориентированная на эффективность использования человеческих ресурсов в интересах исключительно предприятия-работодателя. Данная стратегия опирается на принципы минимизации затрат на персонал и кадровую деятельность, приоритетность административных и экономических методов управления, игнорируя необходимость системного внимания к состоянию психологического климата в коллективе. Второй – социально-ориентированная стратегия АКУП. Она обеспечивает относительный паритет интересов работодателя и его наемных работников, учитывая влияние персонала и социально-психологического климата на дея-

тельность организации в период кризиса, а также возможностей и последствий сокращения затрат по кадровому направлению для восстановления и развития организации в посткризисный период.

Стратегия АКУП должна быть полностью интегрирована в организационную антикризисную стратегию, при этом важно учитывать, что на практике все стратегические решения в области АКУП принимаются в рамках вечной управленческой дилеммы: необходимости выбора между интересами и социальной ответственностью бизнеса по отношению к работникам, между «жесткими» и «мягкими» мерами [7; 8]. Анализ антикризисной практики управления персоналом в разные кризисные периоды (см. табл. 1) отчетливо показывает смещение приоритетов российских компаний от экономии затрат на персонал к необходимости системных преобразований: перенос внимания к производительности труда как главному фактору конкурентоспособности организации, оптимизация затрат на управление персоналом и повышение его эффективности, распространение гибких форм занятости и др.

Таблица 1

Трансформация подходов к реализации антикризисного управления персоналом

Приоритеты и практики управления персоналом		
1998–1999 гг. и 2008–2009 гг.	2014–2015 гг.	2016 г.
Массовые сокращения персонала без выплаты каких-либо дополнительных компенсаций	Стремление работодателей повысить производительность и эффективность персонала – повышенный интерес к системам автоматизации труда и методам измерения эффективности персонала	Битва за производительность и эффективность персонала – приоритет для всех
Принуждение сотрудников к увольнению по собственному желанию с целью экономии затрат работодателя на выплату обязательных компенсационных выплат	Оптимизация затрат на управление персоналом: сокращение программ подбора, обучения и развития персонала, кадрового консалтинга	Оптимизация затрат на управление персоналом: эффективность кадровых функций и процессов
Пересмотр по инициативе администрации трудовых договоров оставшихся сотрудников с целью сокращения размеров их должностных окладов и социальных льгот или расширения перечня должностных обязанностей при сохранении прежнего уровня оплаты труда	Индивидуальный подход к мотивации и компенсационным схемам	Индивидуализация подходов к мотивации и управлению талантами, оптимизация компенсационных пакетов
Сворачивание корпоративных программ развития персонала	Распространение гибких форм занятости: аутсорсинга, неполной занятости, работы на дому, рост числа самозанятых лиц	Дальнейшее распространение гибких форм организации труда: временные коллективы, проектные команды, совмещение профессий, неполная занятость, работа на дому
Ужесточение контроля над состоянием трудовой дисциплины и системой санкций за любые служебные упущения	Повышение лояльности сотрудников, снижение частоты смены места работы	Повышение лояльности сотрудников, снижение частоты смены места работы

Источник: материалы ежегодного исследования оргкомитета саммита HR-директоров [1]

Как показывают исследования ресурса «HeadHunter», в период экономического кризиса российские компании в целом используют схожую тактику управления персоналом: сокращение штата, уменьшение заработной платы и соцпакета, оптимизация системы управления персоналом [11]. Рассмотрим эти тактики.

1. Сокращение численности персонала. Только 22 % компаний связывали уменьшение издержек с сокращением персонала. Большинство из них (60 %) не планировало в 2016 г. сокращать число сотрудников производственных подразделений, отделов продаж, специалистов бэк-офисов и руководителей. Категории высвобождаемых: неэффективные сотрудники (невыполнение КРП и пр.), сотрудники, показавшие неудовлетворительные результаты по процедуре оценки персонала, непрофильные сотрудники. Сокращения пропорционально численности подразделений планировали 28 % организаций, 3 % пошли по пути замены самых высокооплачиваемых сотрудников на более «дешевых». Хотя сокращения были одной из основных мер по уменьшению издержек компании, только около четверти работников ощущали угрозу своего увольнения на текущем месте работы.

2. Уменьшение заработной платы и соцпакета. Это было вынужденной мерой только в наиболее пострадавших от кризиса отраслях – в строительстве, добыче и переработке полезных ископаемых, автомобильном бизнесе. 60 % компаний планировали сократить только переменную часть оплаты труда своих сотрудников, 13 % – только фиксированную, 27 % – и ту и другую. Большинство организаций пересмотрели структуру и емкость соцпакета, сократив расходы на корпоративные мероприятия, туристические путевки, подарки сотрудникам, добровольное медицинское страхование, оплату питания.

3. Изменение HR-процессов в организации. Кризис заставил компании пересмотреть значимость и способы осуществления кадровых процессов и процедур. В 2015 г. сокращение затрат на обучение персонала в основном касалось внешнего обучения, однако интенсивнее внедрялись программы наставничества (57 %), создавались системы оценки персонала (80 %), системы внутреннего обучения (в том числе дистанционные) и т.д., благодаря чему удалось добиться роста эффективности и производительности сотрудников, повышения лояльности и вовлеченности, снижения текучести и существенной экономии HR-бюджета.

Таким образом, в отличие от предыдущего экономического кризиса 2008 г., российские организации пошли по пути оптимизации вместо жестких мер сокращения персонала, заработной платы и затрат по управлению персоналом.

Разумеется, различия в стратегиях и политиках АКУП зависят от многих факторов: вида деятельности, размера (малое, среднее или крупное) и возраста предприятия, формы организации бизнеса и его отраслевой принадлежности, типа наступающего или переживаемого кризиса, его масштаба, глубины, продолжительности. Тем не менее, обобщая приведенные выше данные, можно выделить ряд специфических антикризисных стратегий и политик управления персоналом, варьирующихся в контексте целей и приоритетных направлений деятельности службы управления персоналом в условиях кризисной организации, и операционализирующихся в виде портфеля стратегий диверсификации персонала, формирования кадрового ядра, повышения эффективности труда и консолидации персонала [5].

1. Стратегия диверсификации персонала ориентирована на поддержку функционирования предприятия в условиях кризиса путем оперативной перестройки организационно-штатной структуры в связи с изменяющимися потребностями в персонале конкретных бизнес-единиц и подразделений. Предусматриваются возможности сокращения, временного или постоянного перевода сотрудников в другие подразделения компании, разрабатываются различные варианты организации работ (сокращенный рабочий день или рабочая неделя, деление рабочих мест и т.п.), изменения систем оплаты труда и материального стимулирования, переориентации планов и программ обучения с целью обеспечения взаимозаменяемости персонала, подготовки сотрудников к кризису. Такая стратегия позволяет в минимальные сроки добиться концентрации эффективных работников на сохранившихся рабочих местах, избавиться от непроизводительных рабочих мест, обеспечить оптимальный рабочий

распорядок и высокую дисциплину. Однако реализация стратегии диверсификации персонала может быть осложнена значительными социальными последствиями как для высвобождаемых сотрудников, так и действующих – перегрузки, стрессы, пробелы в квалификации и т.п.

2. Стратегия формирования «кадрового ядра» подразумевает создание в организации группы высокопрофессиональных сотрудников и менеджеров, способных объединиться для сохранения бизнеса и вывода его на более высокий уровень конкурентоспособности. Основу этой стратегии формируют принципы корпоративности и вовлеченности, командной работы и ответственности каждого за успешное преодоление негативных последствий кризиса. Предусматриваются меры по выявлению и удержанию «лучших из лучших», включая процедуры оценки эффективности и потенциала сотрудника, индивидуализированные схемы вознаграждений и компенсаций, особые преимущества и льготы. При реализации такой стратегии возникает вероятность вытеснения неконкурентоспособных работников – неэффективных, с низким или морально устаревшим профессионально-квалификационным уровнем, слабо сформированными мотивационными установками [9]. Главных опасностей несколько. С одной стороны, сотрудника с управленческим и предпринимательским талантом всегда интересуют и другие организации, но при этом пакет их привилегий может оказаться настолько затратным, что потребуются дополнительная экономия на заработках другого персонала, и это спровоцирует текучесть и снижение производительности. С другой стороны, избавление от «кадрового балласта» может нести в себе значительные правовые и репутационные риски и всегда сопровождается ростом конфликтности и недоверия в коллективе.

3. Стратегия повышения эффективности труда отражает приоритетную задачу сохранения конкурентоспособности бизнеса за счет внутренних резервов и возможностей. Здесь в первую очередь предусматриваются меры по разумной оптимизации организационно-штатной структуры, рабочих процессов, должностных регламентов и стандартов выполнения работы, совершенствованию системы нормирования труда и т.д. Важная роль отводится инициативам сотрудников по улучшению выполняемых ими работ, операций и функций. Изменяется подход к обучению – вместо дорогостоящих внешних программ внедряются различные формы внутрифирменного формального и неформального обучения: обмен опытом, наставничество, участие в проектах. Большое значение имеет неэкономическое вознаграждение в виде корпоративных званий и статусов. Успешная реализация данной стратегии в организации, переживающей кризис, зависит от наличия приверженных и вовлеченных сотрудников, при этом даже в случае, когда таковых немного, компания получает ощутимую выгоду. В деятельности кадровой службы появляются новые задачи: разработать программу вовлечения персонала в проекты по повышению эффективности производства, обеспечить сотрудников необходимой информацией, организовать обучение команды проекта, провести корпоративные конкурсы и другие мероприятия.

4. Стратегия консолидации персонала преследует цель сплотить коллектив для преодоления неизбежных кризисных явлений. Ее основными элементами являются командная работа, стимулирование инициативы, вовлечение сотрудников реализации мероприятий антикризисной программы предприятия, формирование демократического стиля управления, привлечение работников к принятию решений по кризисным вопросам т.д. [6; 12]. Кадровая политика должна предусматривать меры по повышению лояльности персонала, формы взаимодействия с профсоюзной организацией, программы поддержки инициатив персонала и т.п.

Комбинирование указанных политик позволяет сформировать конкретные практические подходы к управлению персоналом в зависимости от этапа протекания кризиса (см. табл. 2).

В условиях кризиса, когда горизонт стратегического планирования существенно сокращается, а организационные стратегии становятся скорее планом «боевых действий», чем долгосрочной программой развития компании, предложенная типология кадровых стратегий и политик может быть по-

лезным инструментом антикризисного управления персоналом любой организации. Важно осознавать, что кризисы, несмотря на деструктивное начало, включают в себя не только опасность, но и возможность для улучшения бизнеса, поэтому «компании должны научиться приветствовать мысли о худшем, что может случиться с ними, не давая этим мыслям мешать их надеждам и стремлению к лучшему» [15, с. 14]. При этом антикризисная кадровая стратегия поможет вывести бизнес из тупика в том случае, если она соотносится с общей экономической ситуацией в стране и потенциалом организации, обеспечивая основу эффективной антикризисной деятельности компании в целом [3].

Таблица 2

Этапы кризиса и кадровые политики организации

<i>Этап кризиса</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Кадровая ситуация</i>	<i>Тип кадровой стратегии</i>
Предкризисный	Предпосылки кризиса накапливаются и локализуются в самых значимых для конкурентоспособности компании областях – финансы, производство, продажи, персонал	Лучшие сотрудники уходят, производительность труда снижается, затраты на персонал растут, компания теряет имидж привлекательного работодателя на внешнем и внутреннем рынках труда	Повышение эффективности труда и формирование кадрового ядра
Острая фаза	Резкое ухудшение экономического положения организации: финансовая нестабильность, снижение спроса со стороны потребителей, приостановка основных бизнес-процессов	Падение спроса на труд и, как следствие, сокращение штата и затрат на персонал, ухудшение морально-психологического состояния работников	Диверсификация и консолидация персонала
Депрессия	Ситуация больше не ухудшается, но и не дает организации возможности улучшить свое положение; все системы работают в режиме жесткой экономии	Сотрудники находятся в состоянии неопределенности, уже не опасаясь потерять работу в любой момент, но и не надеясь на лучшее	Повышение эффективности труда и консолидация персонала
Умеренный рост	Постепенно улучшаются показатели компании, процессы и операции переходят в режим нормального функционирования	Растет спрос на высококвалифицированных работников, максимум внимания уделяется производительности труда и лояльности персонала	Формирование кадрового ядра, повышение эффективности труда и консолидация персонала
Подъем	Оживляется деятельность компании, обновляется система управления, появляются инновации и новые проекты	Растет спрос на сотрудников, способных и готовых разрабатывать и внедрять инновации; компания возобновляет инвестирование в программы обучения и развития сотрудников, стремится восстановить HR-бренд	Формирование кадрового ядра, повышение эффективности труда

Библиографический список

1. Алавердов, А. Р. Технологии антикризисного управления персоналом / А. Р. Алавердов. – М. : Университет «Синергия», 2011. – 112 с.
2. Антикризисное управление человеческими ресурсами / Под ред. Н. А. Гореловой. СПб. : Питер, 2010. – 432 с.
3. Идрисов, А. Кризис и его последствия для бизнеса / А. Идрисов // *National Business*. 2009. – № 2(63) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://strategy.ru/UserFiles/File/publish_article/Idrisov_Crisis%20and%20its%20consequences%20for%20business%20-%20NB%202009.pdf (дата обращения : 28.09.2017).
4. Коротков, Э. М. Антикризисное управление. М. : ИНФРА-М, 2005. – 620 с.
5. Митрофанова, Е. А. Кадровая политика как стратегический элемент системы управления персоналом организации // В сборнике : Кадровый форум Черноземья. Сборник статей десятого юбилейного Кадрового форума Черноземья (шестое международное заседание). Воронежский государственный университет. – 2017. – С. 83–86.
6. Николаев, Д. О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса / Д. О. Николаев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения : 15.10.2017).
7. Новаковская, О. А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях / О. А. Новаковская, Н. Г. Солодова, С. Ф. Зубарев, И. А. Шараздаева [и др.]. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2007. – 536 с.
8. Патласов, О. Ю. Стратегии коммерческих организаций в предкризисных и кризисных ситуациях / О. Ю. Патласов, О. В. Сергиенко // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – № 4(44). – С. 170–179.
9. Соловьева, Ю. Ю. Особенности управления персоналом в условиях выбора стратегических альтернатив / Ю. Ю. Соловьева, О. Ю. Соловьева // Интерэкспо Гео-Сибирь, 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-usloviyah-vybora-strategicheskikh-alternativ> (дата обращения : 28.09.2017).
10. Чарышева, С. Р. Особенности социально-психологической адаптации персонала организации в условиях кризиса : результаты исследования / С. Р. Чарышева // Вестник МГОУ. Серия: Психологические науки. — 2010. – №1. – С. 56–61 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/2599> (дата обращения : 24.07.2017).
11. Чем закончился 2015 и что ждут в 2016 российские компании? // HeadHunter. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://hh.ru/article/research> (дата обращения : 12.06.2017).
12. Эсаулова, И. А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации / И. А. Эсаулова // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2014. – № 1(19). – С. 68–71.
13. Hough, M. G., Spillan, J. E. Crisis Planning : Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort. *Journal of Business & Economics Research*. – 2005. – Vol. 3, № 4. – pp. 19–24.
14. Lockwood, N. R. Crisis Management in Today's Business Environment : HR's Strategic Role. *SHRMResearchQuarterly*. 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> (дата обращения : 24.05.2017).
15. Mitroff, I. I. Why some companies emerge stronger and better from a crisis. New York : AMACOM, 2005. – 238 P.
16. Ronez, M. HR – Human Resource Contribution to Crisis Management. *AsiaRiskManagementInstitute*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.arimi.org/hr_contribution_to_crisis_management (дата обращения : 24.05.2017).

References

1. Alaverdov A. R. *Tekhnologii antikrizisnogo upravleniya personalom* [The anticrisis staff management technology]. Moscow, Synergy University, 2011. 112 p.
2. Gorelova N. A. (ed.) *Antikrizisnoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [The anticrisis human resource management]. Saint Petersburg, Piter, 2010. 432 p.
3. Idrisov A. *Krizis i ego posledstviya dlya biznesa* [The crisis and its consequences for business]. *National Business*. 2009, I. 2(63). Available at: http://strategy.ru/UserFiles/File/publish_article/Idrisov_Crisis%20and%20its%20consequences%20for%20business%20-%20NB%202009.pdf (Accessed: 28 September 2017).

4. Korotkov E. M. *Antikrizisnoe upravlenie* [Anticrisis management]. Moscow, INFRA-M, 2005. 620 p.
5. Mitrofanova, E. A. Kadrovaya politika kak strategicheskij ehlement sistemy upravleniya personalom organizacii [Staffing policy as a strategic element of the organization personnel management system]. *Kadrovyy forum Chernozem'ya sbornik statej desyatogo yubilejnogo Kadrovogo foruma Chernozem'ya (shestoe mezhdunarodnoe zasedanie)* [HR forum of the region. Collection of articles of the tenth HR forum of the Black Earth Belt (the sixth international session)]. Voronezh, Voronezh state University, 2017, pp. 83–86.
6. Nikolaev D. O. Problemy upravleniya personalom v usloviyah krizisa [Problems of personnel management in the crisis conditions]. *Gornyj informacionno-analiticheskij byulleten' (nauchno-tekhnicheskij zhurnal)* [Mining information-analytical Bulletin (scientific and technical journal)]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-usloviyah-krizisa> (Accessed: 15 October 2017).
7. Novakovskaya O. A. et al. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v neustojchivyh delovyh organizacijah* [Human resource management in an unstable business organizations]. Ulan-Udeh, Izd-vo VSGTU, 2007. 536 p.
8. Patlasov O. Yu., Sergienko O. V. Strategii kommercheskih organizacij v predkrizisnyh i krizisnyh situacijah [Strategies of commercial institutions in pre-crisis and crisis situations]. *Vestnik Sibirskoj gosudarstvennoj avtomobil'no-dorozhnoj akademii* [Bulletin of Siberian state automobile and highway Academy], 2015, I. 4(44), pp. 170–179.
9. Solov'eva, Yu. Yu. *Osobennosti upravleniya personalom v usloviyah vybora strategicheskikh al'ternativ* [Features of personnel management in terms of strategic alternatives selection]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-usloviyah-vybora-strategicheskikh-al'ternativ> (Accessed: 28 September 2017).
10. Charysheva S. R. Osobennosti social'no-psihologicheskoy adaptacii personala orga-nizacii v usloviyah krizisa: rezul'taty issledovaniya [Features of socio-psychological adaptation of the staff of the organization in crisis: the study results]. *Vestnik MGOU. Seriya: Psihologicheskie nauki* [MSRU Bulletin. Series: Psychology], 2010, I. 1, pp. 56–61. Available at: <http://www.vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/2599> (Accessed: 24 July 2017).
11. *Chem zakonchilsya 2015 i chto zhdet v 2016 rossijskie kompanii?* [What ended 2015 and what do you expect in Russia in 2016?] Available at: <https://hh.ru/article/research> (Accessed: 12 June 2017).
12. Esaulova, I. A. Motivacionnyj mekhanizm samorazvitiya sotrudnikov kak faktor innovacionnogo razvitiya organizacii [The motivational mechanism of employees self-development as organization innovative development factor]. *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Seriya «Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom»* [Higher educational institutions Bulletin. Series «Economics, Finance and production management»], 2014, I. 1(19), pp. 68–71.
13. Hough M. G., Spillan J. E. Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort. *Journal of Business & Economics Research*, 2005, Vol. 3, I. 4, pp. 19-24.
14. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *SHRM Research Quarterly*, 2005. Available at: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> (Accessed: 24 May 2017).
15. Mitroff I. I. *Why some companies emerge stronger and better from a crisis*. New York, AMACOM, 2005. 238 p.
16. Ronez M. *HR – Human Resource Contribution to Crisis Management*. Available at: http://www.arimi.org/hr_contribution_to_crisis_management (Accessed: 24 May 2017).