

Стратегические аспекты управления персоналом медиаорганизаций в современных условиях с учетом фактора экономической безопасности

Владимир Александрович Плотников^{1, 2✉}, Ольга Алексеевна Шамина³,
Ольга Анатольевна Шарапова⁴

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия, Plotnikov_2000@mail.ru

² Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

³ Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, shamina_oa@inbox.ru

⁴ независимый исследователь, Санкт-Петербург, Россия, o.sharapova@gmail.com

Аннотация

Цель. Рассмотреть особенности стратегического управления персоналом медиаорганизаций в условиях ослабления экономической безопасности на всех уровнях российской экономики, вызванного современным санкционным противостоянием России и «коллективного Запада».

Задачи. Раскрыть сущность стратегического управления персоналом медиаорганизации; проанализировать типы кадровых стратегий и выявить особенности их реализации; провести PEST-анализ российских медиаорганизаций и оценить влияние новых политико-экономических факторов на управление их персоналом.

Методология. При проведении исследования использованы методы обобщения, графической интерпретации данных, стратегического, ситуационного анализа, экспертных оценок.

Результаты. В настоящее время в России вследствие обострения санкционного противостояния с «коллективным Западом» изменилась внешняя среда деятельности бизнес-организаций. В различных отраслях данные изменения специфичны. В частности, в медиаотрасли влияние изменений внешней среды наиболее четко проявляется в форме влияния на процессы управления персоналом. В этой связи требуется модернизация кадровых стратегий медиаорганизаций, необходимы их пересмотр и формирование комбинированных стратегий, учитывающих специфику конкретной организации и ее трудового коллектива. Установлено, что решающим фактором успеха в изменении кадровой стратегии медиаорганизации является ее внутренняя способность быстро изменяться под воздействием окружающих событий и обстоятельств без потери эффективности управления. Изложенный подход позволяет обеспечить экономическую безопасность медиаорганизации.

Выводы. Потенциальное снижение лояльности и работоспособности сотрудников, связанное с опасениями относительно заработной платы и потери источников доходов в изменившихся условиях деловой среды, рекомендуется нивелировать активной вовлеченностью сотрудников в оценку текущей ситуации и разработку мероприятий операционного менеджмента. В связи с динамичностью происходящих изменений макросреды традиционная офисная среда заменяется другими формами работы, которые компании считают приемлемыми. Это не только повысит уровни физической безопасности и психологического здоровья в творческом медийном трудовом коллективе, но и позволит организовать оперативное информирование клиентов новостных порталов и телевизионных каналов, оперативно реагировать на вызовы со стороны оппонентов в социальных сетях, круглосуточно поддерживать оборудование в рабочем состоянии и т. д. Менеджмент медиаорганизаций должен развивать в себе навык управленческого влияния. Управленческие навыки, развивающиеся как у руководителей подразделений, так и у каждого сотрудника, создают эффективную рабочую среду, формируют у сотрудников чувство сопричастности. Изменяющаяся внешняя среда заставляет совершенствоваться как стратегию, так и кадровую политику медиаорганизации, внедряя пер-

сонализированный подход в управление персоналом. С учетом высокой скорости технологического развития медийной отрасли важным стратегическим аспектом развития кадрового потенциала медиаорганизации остается переобучение и повышение квалификации сотрудников. Данный аспект требует повышенного внимания со стороны менеджеров.

Ключевые слова: стратегическое управление, медиаорганизация, управление персоналом, экономическая безопасность

Для цитирования: Плотников В. А., Шамина О. А., Шарапова О. А. Стратегические аспекты управления персоналом медиаорганизаций в современных условиях с учетом фактора экономической безопасности // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 9. С. 878–892. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-878-892>

Strategic aspects of personnel management in media organizations under modern conditions with allowance for the factor of economic security

Vladimir A. Plotnikov^{1, 2✉}, Olga A. Shamina³, Olga A. Sharapova⁴

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia, Plotnikov_2000@mail.ru✉

² St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

³ St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, St. Petersburg, Russia, shamina_oa@inbox.ru

⁴ business consultant, St. Petersburg, Russia, o.sharapova@gmail.com

Abstract

Aim. The presented study aims to investigate the features of strategic personnel management in media organizations in the context of weakening economic security at all levels of the Russian economy caused by the ongoing sanctions confrontation between Russia and the ‘collective West’.

Tasks. The authors explore the essence of strategic personnel management in a media organization; analyze the types of human resources strategies and identify specific features of their implementation; conduct a *PEST* analysis of Russian media organizations and assess the impact of new political and economic factors on personnel management in them.

Methods. This study uses the methods of generalization, graphical data interpretation, strategic and situational analysis, and expert assessments.

Results. Due to the aggravation of the sanctions confrontation with the ‘collective West’, the external environment of Russian business organizations has changed recently. These changes are industry specific. For example, in the media industry, the impact of changes in the external environment is most clearly manifested in personnel management processes. In this regard, human resources strategies of media organizations need to be updated, revised, and transformed into combined strategies that would make allowance for the specific features of a particular organization and its personnel. It is established that the decisive factor for successfully changing the human resources strategy of a media organization is its internal ability to change quickly under the influence of surrounding events and circumstances without sacrificing management efficiency. The described approach makes it possible to ensure the economic security of a media organization.

Conclusions. The potential decrease in employee loyalty and efficiency associated with concerns about wages and loss of income sources in the changing business environment can be compensated by actively involving employees in the assessment of the current situation and development of operational management measures. Due to the dynamic ongoing changes in the macro environment, the traditional office environment is being replaced by other forms of work that companies consider acceptable. This will not only improve the physical safety and psychological health of creative media personnel, but will also make it possible to promptly inform clients of news portals and television channels, quickly respond to provocations from opponents on social media, maintain equipment in working order on a 24-hour basis, etc. Managers of media organizations should cultivate the skill of managerial influence. Managerial skills developed by department heads as well as employees create an efficient working environment and form a sense of belonging among employees. The changing external environment makes it necessary to improve the strategy and personnel policy of the media organization by introducing a personalized approach to personnel management. Bearing in mind the rapid technological develop-

ment of the media industry, retraining and advanced training of employees remains an important strategic aspect of human capital development in a media organization. This aspect requires increased attention from managers.

Keywords: *strategic management, media organization, personnel management, economic security*

For citation: Plotnikov V.A., Shamina O.A., Sharapova O.A. Strategic aspects of personnel management in media organizations under modern conditions with allowance for the factor of economic security. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):878-892. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-878-892>

Введение

В 2022 г. бизнес-атмосфера кадрового рынка подверглась колоссальным изменениям¹. Эти изменения происходили во всем мире. Вместе с тем в России они вызваны комплексом специфических причин. Среди них — демографическая «яма» 1990-х гг.; структурные изменения экономики и восстановление рынка вакансий с «доковидного» периода и т. д. Однако основным, по нашему мнению, фактором стало произошедшее в феврале 2022 г. событие: начало специальной военной операции России по денацификации и демилитаризации в отношении Украины, которая разделила рыночную ситуацию для предприятий медиаиндустрии на «до» и «после».

Возросшая турбулентность экономики (не только в России, подвергшейся беспрецедентному санкционному давлению, но и в недружественных странах, явившихся инициаторами антироссийских санкций) привела к ослаблению экономической безопасности на всех уровнях: от странового до уровня отдельных предприятий. Это в целом характерно для кризисных периодов развития [1]. Вместе с тем складывающаяся сегодня ситуация, по нашему мнению, уникальна, поскольку кризис во многом является рукотворным, он — следствие «бездумных и безумных санкций», о которых говорил в своем выступлении Президент России В. В. Путин на Петербургском международном экономическом форуме 2022 г.

В тех или иных сферах экономики проявления кризиса отличаются друг от друга. В отчете *OMD OM Group* [2] и других аналитических материалах текущая ситуация характеризуется введением «ковровых» санкций, затрагивающих отрасль; массовым исходом брендов (более 125 компаний в той

или иной форме заявили о приостановке деятельности в России, из них 4 % относятся к сфере медиа и кино) [2], являвшихся крупнейшими рекламодателями; сокращением доступа к профессиональному оборудованию для производства и трансляции аудиовидеоконтента; возникновением технологических сложностей у полиграфической и бумажной отраслей промышленности; расширением использования VPN как средства доступа к контенту в интернете.

Следует констатировать, что с точки зрения занятости также наблюдались изменения: в конце зимы — начале весны 2022 г. произошла интенсивная миграция специалистов высокотехнологичных (прежде всего — IT) и медиаотраслей из России. В приостановивших деятельность компаниях из недружественных стран наблюдались сокращения работников или отправка их в долговременные отпуска. Можно ожидать, что структурные изменения, вызванные политико-экономическими факторами, в российской экономике в среднесрочной перспективе продолжатся. Кризисы, которые испытывала Российская Федерация (РФ) на протяжении постсоветского периода ее существования, отличались пролонгированными изменениями [3]. Нет оснований полагать, что в этот раз ситуация будет развиваться иначе. Как следствие, на рынок в поисках работы вышли или в ближайшее время могут выйти «белые» и «синие» воротнички с отличными резюме, потерявшие рабочие места из-за текущей турбулентной ситуации.

В данном контексте кадровые стратегии предприятий отрасли требуют пересмотра [4; 5]. Операционная и коммерческая деятельность всех без исключения предприятий подвергается новым вызовам, опыта преодоления которых ранее не было. Научные исследования в области экономики и менеджмента, осуществляющиеся в последние годы, не были и не могли быть посвящены

¹ HR Trends for 2022: Future of Human Resource Management // Selecthub. URL: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends> (дата обращения: 20.06.2022).

стратегиям управления бизнесом в подобных условиях, поскольку все происходящее сегодня превзошло ранее выдвигаемые прогнозы [6]. Медиапредприятиям в этих условиях необходимо определить путь дальнейшего развития.

В ближайшие годы, скорее всего, будет происходить движение в условиях «тощих» годов с точки зрения свободных денежных средств у компаний и клиентов [7]. Стратегии должны учитывать возможности сохранения и развития бизнеса в условиях низких операционных издержек и ограниченных возможностей кредитования со стороны банков, находящихся под санкционным давлением. Возможно дальнейшее ужесточение законодательства в сфере ответственности за качество и достоверность размещаемого контента. Результатом этого может служить то, что многие печатные издания будут вынуждены перейти на электронные выпуски, осуществление которых менее затратно [8; 9; 10; 11]. При реструктурировании бизнеса и изменении бизнес-модели желательно сохранить имеющийся кадровый потенциал и наработанные компетенции, качество контента. Вероятно, возрастет роль видеохостингов и социальных сетей, принадлежащих российским гражданам или компаниям.

С учетом вышеизложенного особенно актуальной является именно кадровая повестка в стратегической деятельности медийных предприятий. Эффективная кадровая стратегия в новых условиях становится для них одним из ключевых факторов обеспечения экономической безопасности ввиду разрастания спектра и повышения интенсивности новых вызовов, угроз и рисков [12; 13].

Стратегическое управление персоналом медиаорганизации: понятие, этапы

В настоящей статье под стратегическим управлением персоналом медиаорганизации мы понимаем управление формированием трудового потенциала организации, отвечающего требованиям рыночной экономики и обеспечивающего соответствующий уровень конкурентоспособности работников предприятия и производственного процесса (комплектация трудовыми ресурсами соответствующей квалификации) с учетом постоянных изменений в экономике и ее правовом регулировании, установления отношений и взаимодействия с организа-

ми, поставляющими материальные ресурсы и способствующими реализации готовой продукции и услуг, а также изменений во внешней среде [14; 15; 16].

Выражением стратегического управления персоналом медиаорганизации служит процесс разработки и реализации кадровой стратегии [17]. Причем стандартизованный, шаблонный подход к разработке кадровой стратегии сегодня неприемлем ввиду того, что каждая организация уникальна, находится на определенном этапе развития, имеет историю, традиции, организационную культуру, обладает определенным кадровым потенциалом, системой управления. Эти факторы должны учитываться [18; 19]. Тем не менее можно предложить общий (укрупненный) алгоритм процесса разработки и реализации кадровой стратегии, как видно на рисунке 1 [20].

На первом из этапов разработки кадровой стратегии организации происходит анализ внешней и внутренней среды: внешних и внутренних факторов формирования ее кадрового потенциала организации. При анализе внешней среды целесообразно проводить *PEST*-анализ (возможно также использование различных его модификаций, учитывающих дополнительные факторы [21]), для которого мы выделяем следующие наиболее существенные при формировании кадровой стратегии факторы: геополитическую стабильность, ситуационное изменение законодательства, демографическую ситуацию в регионе и отрасли, социально-экономические потребности работников, экономическую ситуацию в регионе и отрасли, уровень безработицы, уровень развития технологий.

К внутренним факторам формирования кадровой стратегии следует отнести базовую стратегию организации и иные стратегии, включая функциональные стратегии фаз производственного цикла медиаорганизации, этап жизненного цикла медиаорганизации, организационную культуру, организационно-функциональную и штатную структуру медиаорганизации, систему управления, стиль руководства, возможности финансирования мероприятий кадровой стратегии (используемые методы — *COPS* и *SWOT*-анализ).

Второй этап посвящен определению целей и задач кадровой стратегии, то есть желаемого конечного результата. Цели стратегического управления персоналом медиаорганизации должны формироваться на осно-

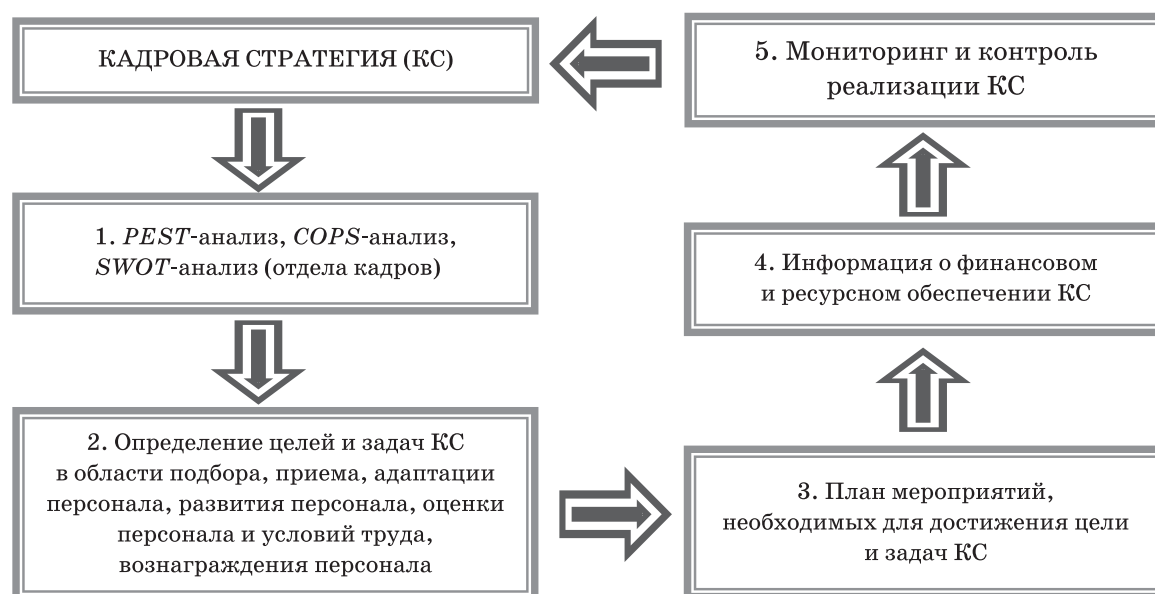


Рис. 1. Этапы разработки и внедрения кадровой стратегии медиаорганизации [20]

Fig. 1. Stages in the development and implementation of human resources strategy in a media organization [20]

вании миссии организации, приоритетных задач ее развития. В целом они сводятся к совершенствованию процедур и процессов подбора, приема, адаптации персонала, планированию его развития, выстраиванию системы оценки персонала и условий труда, регулированию способов/размера вознаграждения сотрудников.

Третий этап «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач КС» включает в себя разработку мероприятий по нейтрализации выявленных проблем в области управления кадрами, по развитию кадрового потенциала медиаорганизации, регламентацию процессов поиска, отбора, найма персонала, процессов его адаптации, обучения, перемещения и мотивации, процессов контроля результатов деятельности персонала; мероприятий по развитию корпоративной культуры и совершенствованию средств и методов управления персоналом.

Четвертый этап формирования кадровой стратегии включает в себя обоснование ее укрупненного бюджета, который содержит информацию о финансовых и иных ресурсах, необходимых для реализации разработанного ранее плана мероприятий, об источниках ресурсов, порядке их использования и замены в случае дефицита и т. д. Пятый этап завершает цикл этапов разработки кадровой стратегии организации и предусматривает мониторинг и контроль над выполнением всех запланированных мероприятий с фиксированием причин их невыполнения или ненадлежащего выполнения для после-

дующей корректировки кадровой стратегии либо процессов ее осуществления.

Таким образом, процессы подбора персонала медиаорганизации, его развития, оценки и определения вознаграждения для него качественно преобразуются с помощью разработки и реализации кадровой стратегии [20, с. 109–124]. Мы разделяем процессы тактического и стратегического управления. В повседневной работе кадровых служб и служб управления человеческими ресурсами стратегический контекст четко может и не прослеживаться. В то же время его отсутствие неизбежно приводит к формированию комплексных проблем в рассматриваемой сфере, разрешение которых в будущем может потребовать существенных усилий и ресурсных затрат, привести к кризисному состоянию организации [22]. Именно поэтому для недопущения кризисов и придания развитию непротиворечивого и целенаправленного характера требуется стратегический подход к управлению персоналом.

Вместе с тем разнообразие условий функционирования медиаорганизаций в строгом соответствии с принципом У. Р. Эшби [23] приводит к соответствующему разнообразию кадровых стратегий. Рассмотрим далее вопрос о том, по каким признакам они дифференцируются.

Классификации кадровых стратегий

Современный менеджмент имеет в своем распоряжении ряд вариантов классифика-

ций видов стратегий управления персоналом / человеческими ресурсами. Например, Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов [24, с. 33–34] охарактеризовали практику управления персоналом в зависимости от вида базовой стратегии организации (предпринимательской стратегии, стратегии динамического роста, стратегии прибыльности, ликвидационной стратегии, стратегии круговорота или циклической). При их описании использованы такие критерии, как требуемые характеристики (сотрудника), отбор и расстановка кадров, вознаграждения, оценка, развитие личности, планирование перемещений.

В. И. Маслов [5, с. 57–61], ссылаясь на Л. Дайера и Дж. В. Холдера, описывает кадровые стратегии в зависимости от вида базовой стратегии организации (стратегии инвестирования, стратегии стимулирования, стратегии вовлеченности). Классификация строится по следующим критериям: вклад (сотрудника), композиция (расстановка), компетентность, преданность делу, подбор персонала, развитие персонала, система оплаты труда, система организации труда, контроль, взаимоотношения сотрудников, профсоюзное движение, взаимоотношения с представителями власти.

И. В. Ружицкая, Ж. А. Жилина, А. И. Абдрашитова [25, с. 87–97] приводят несколько классификаций в зависимости от типа конкурентной стратегии (стратегии инновации, стратегии повышения качества, стратегии лидерства в издержках); типа стратегии организации (предпринимательской стратегии, стратегии динамического роста, стратегии прибыльности, ликвидационной стратегии, стратегии круговорота — циклической); стратегии и политики управления персоналом (стратегии фирмы-«защитника»: защитника качества, защитника издержек; стратегии фирмы-«интегрированного анализатора»; стратегии фирмы-«диверсифицированного анализатора», стратегии фирмы-«проспектора»); стадии развития организации (зарождения, функционального роста, контролируемого роста, функциональной интеграции, стратегической интеграции). При описании каждой из упомянутых стратегий использованы дифференцированные критерии.

Л. М. Забирова [18, с. 88–89] предлагает группировку стратегий управления человеческими ресурсами в зависимости от степени их уникальности. Ею выделены типовые

стратегии (общие для большинства организаций, основанные на примерно равных условиях внешней и внутренней среды, общих принципах решения кадровых проблем, стереотипах управленческих решений); уникальные стратегии (в их основе лежат специфические, нестандартные внешние и внутренние условия деятельности, креативные управленческие решения, реагирующие как на сильные, так и на слабые сигналы внешней и внутренней среды); модифицированные стратегии (типовые стратегические решения, существенно скорректированные с учетом конкретной кадровой, экономической, политической технологической ситуации).

С. Апенько, С. Коньшунова [26, с. 29] выделяют девять разновидностей стратегий управления персоналом, а также их классификационные признаки:

1. По способу реагирования на изменения среды: внутренняя стратегия (система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды); внешняя стратегия (система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом).

2. В зависимости от условий внешней среды: определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов; определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия; определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства); определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

3. В зависимости от базы стратегии: стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания; стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания; стратегия, движимая амбициями.

4. В зависимости от механизма разработки и формализации: интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления); авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления); классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления); спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

5. В зависимости от целей и средств: стратегия инвестирования (большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и системой отчетности); стратегия стимулирования (поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты); стратегия вовлеченности (значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, высокая преданность сотрудников организации).

6. В зависимости от ориентиров корпоративной стратегии: инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства.

7. В зависимости от объекта: децентрализованная, централизованная.

8. В зависимости от стадии развития организации: стратегии на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения, реорганизации, ликвидации.

9. В зависимости от типа общей стратегии организации: кадровые стратегии, соответствующие стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыльности, ликвидации, резкого изменения курса.

Интересен комплексный подход к формированию кадровой стратегии, изложенный Н. А. Николаевым [27; 28]. Он предлагает осуществлять управление персоналом организаций на основе роста его вовлеченности и применения персонифицированного подхода, учитывающего индивидуальные характеристики работников.

Проведенный краткий обзор литературы, результаты которого представлены выше, позволяет заключить, что кадровый стратегический менеджмент зависит как от внешних по отношению к управлению персоналом факторов (вида базовой стратегии организации, этапа жизненного цикла организации, ресурсных возможностей организации и т. д.), так и от внешних по отношению к организации факторов. Иными словами, стратегия управления персоналом должна быть встроена во внешний контекст, интегрироваться с ним, быть ориентированной на гармонизацию с внешними факторами. Лишь такой подход обеспечит успешность

реализации стратегии даже в условиях возрастания уровня и интенсивности внешних угроз экономической безопасности, устойчивости развития и функционирования медиаорганизаций.

Логично в этой связи рассмотреть значимые внешние факторы и оценить их влияние на медиаорганизацию в контексте стратегического управления персоналом.

Результаты *PEST*-анализа российских медиаорганизаций

На основании опроса специалистов, представляющих медиаотрасль, сделан *PEST*-анализ предприятий печатных средств массовой информации (СМИ), результаты которого представлены в таблице 1. В частности, степень влияния того или иного фактора оценивается по шкале от одного до трех, где приняты следующие градации этой оценки: 1 — влияние фактора на медиаорганизацию незначительно; 2 — только значительное изменение фактора влияет на медиаорганизацию; 3 — влияние фактора характеризуется как высокое, любые колебания вызывают значимые изменения в медиаорганизации.

Экспертная оценка вероятности изменения фактора оценивалась по пятибалльной шкале, где 1 — минимальная вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальная вероятность. Число участвующих в опросе экспертов определено таким образом, чтобы, с одной стороны, избежать излишнего влияния оценки каждого эксперта, с другой — дать возможность при анализе результатов учесть роль крайнего мнения, которое не обязательно будет ошибочным.

В результате проведенного экспертного опроса выяснилось, что:

1) наименьшее влияние оказывают ряд факторов: «отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию», «темпы роста населения», «половозрастная структура населения и продолжительность жизни», «социальная стратификация в обществе, меньшинства», «общественные настроения». В отношении данных факторов эксперты сходятся во мнении о том, что вероятность их изменения в стратегической перспективе низка, что определяется сравнительно высокой устойчивостью социальных процессов;

2) умеренное влияние оказывают следующие факторы:

– «будущее и текущее законодательство, регулирующее и влияющее на правила ра-

PEST-анализ российских медиаорганизаций
Table 1. PEST analysis of Russian media organizations

Код	Фактор внешней среды	Степень влияния фактора	Экспертная оценка вероятности изменения фактора (ВИФ)					Средняя оценка ВИФ
			1	2	3	4	5	
1	Геополитические факторы							
1.1	Будущее и текущее законодательство, регулирующее и влияющее на правила работы в отрасли	2	2	3	1	3	2	2,2
1.2	Кадровая политика организаций-конкурентов, включая иностранных агентов	2	3	3	1	2	2	2,2
2	Экономические факторы							
2.1	Уровень безработицы	2	3	3	3	2	1	2,4
2.2	Уровень и скорость изменения среднеотраслевой заработной платы	3	2	2	2	1	3	2
2.3	Санкционное давление со стороны недружественных стран	2	2	1	2	1	1	1,4
3	Социально-культурные факторы							
3.1	Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	1	2	1	1	2	1	1,4
3.2	Общественные настроения	1	3	4	3	2	1	2,6
3.3	Темпы роста населения	1	2	1	1	1	1	1,2
3.4	Уровень миграции и иммиграционные настроения	2	3	4	2	2	2	2,6
3.5	Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	1	2	1	1	1	1	1,2
3.6	Социальная стратификация в обществе, меньшинства	1	2	1	1	1	1	1,2
3.7	Ситуация на рынке труда	2	3	2	2	2	1	2
3.8	Эпидемия	2	3	2	2	1	1	1,8
4	Технологические факторы							
4.1	Степень развития инноваций и технологий, кибертерроризм	2	2	2	1	2	1	1,6

Источник: составлено О. А. Шаминой.

боты в отрасли». Перманентные изменения в трудовом законодательстве, как, например, произошедшие в 2022 г. обновление правил расследования несчастных случаев или очередное увеличение минимального размера оплаты труда, не являются значительными в той мере, чтобы кардинально повлиять на кадровую стратегию медиаорганизации. Однако текущая экспертная оценка проводилась в ситуации постоянного объявления все новых «пакетов» антироссийских санкций. Мы склонны изменения законодательства в связи с карантинными мероприятиями, санкциями, специальной военной операцией, иными резкими изменениями факторов внешней среды рассматривать как своеобразные макрошоки [29]: их следует трактовать как форс-мажорные обстоятельства и оценивать их отдельно

именно в таком ключе, с разработкой дополнительных возможностей исследования на горизонте планирования, превышающем стандартный отраслевой подход в отношении медийных предприятий;

– «кадровая политика организаций-конкурентов, включая иноагентов». Часть медиакомпаний в 2022 г. ушла с рынка, но на рынке не только остается достаточное количество тематических проектов, чтобы заполнить оставленные в медиаиндустрии ниши, но и открываются новые телеканалы (например, «KinoLiving» и «Супергерои») и другие медиа;

– «уровень безработицы». Уровень безработицы в России в апреле 2022 г. опустился до 4 %, обновив исторический минимум за весь период наблюдений этого показателя с 1991 г. Предыдущий исторический

минимум (4,1 %) достигнут в феврале 2022 г. и удерживался в марте. В январе этого же года безработица в РФ повышалась до 4,4 % [30];

– «санкционное давление со стороны недружественных стран». Отмечается озабоченность многих отраслевых организаций, связанная с дефицитом нового оборудования, в частности серверов, и неопределенностью относительно его доступности в будущем;

– «уровень миграции и иммиграционные настроения». Специалистам очень трудно корректно оценить количество мигрировавших специалистов в медиасфере. В апреле 2022 г. *Heads Partners* совместно с ЕУ провели опрос около тысячи российских ИТ-специалистов. Примерно 60 % из этой выборки остались в стране, а 40 % — уехали. В группе уехавших 20 % респондентов отметили, что опасаются за личную безопасность (часто это решение являлось импульсивным и многие из временно выехавших уже вернулись в страну). Еще 20 % ответивших боялись закрытия границ, а 16 % — отмены проектов с зарубежными клиентами. Кроме того, 11 % респондентов и ранее планировали уехать, а события, связанные со специальной военной операцией и началом санкционного противостояния, лишь ускорили их решение [31];

– «ситуация на рынке труда». В сфере медиа, как и раньше, востребованы узкие специалисты. Значимы умение работать в условиях неопределенности, адаптивность, высокая скорость принятия решений. То есть конкуренция обладает ярко выраженной спецификой, отличающей отрасль от других отраслей экономики, побеждает не «сильный слабого», как это происходит традиционно, а «быстрый медленного» [32];

– «эпидемия», влияние которой в основном связано с цифровизацией бизнеса [33];

– «степень развития инноваций и технологий, кибертерроризм». Инновационное развитие экономики в полной мере затрагивает и медиаотрасль [34; 35], где эта инновационность осуществляется преимущественно через цифровизацию [36]. Вместе с тем активная цифровизация приводит к ряду новых рисков. С февраля 2022 г. некоторые российские телеканалы и аудиовизуальные сервисы неоднократно подвергались кибератакам, включая взлом сервиса *Rutube*. В целом ситуация с кибератаками в российском интернет-пространстве в условиях раз-

вернувшейся против страны гибридной войны существенно обострилась. Характерным примером служат массовые *DDOS*-атаки на серверы российских университетов, совпавшие по времени с началом приемной кампании. Кроме того, уровень этих угроз возрос в связи с ростом распространенности удаленной работы [37] в экономике в целом и в рассматриваемой отрасли. Например, по данным *CRA Business Intelligence* [38], более трех четвертей респондентов (78 %) ответили, что до пандемии не более 20 % сотрудников работали из дома. В период пандемии эта доля увеличилась до 92 %. Из-за разрозненности рабочих мест возросли риски утечки данных и риски безопасности, связанные с несанкционированным доступом к удаленным рабочим местам. Более 74 % организаций связывают кибератаки, влияющие на бизнес, с уязвимостями технологий удаленной работы. Кроме того, 82 % организаций увеличили свои бюджеты на кибербезопасность, и на эти средства приходится до 15 % общих расходов на ИТ. Большая часть удаленной рабочей силы создают различные проблемы безопасности и утечки данных (распространение вредоносного программного обеспечения, атаки по технологиям социальной инженерии на незащищенные устройства и устройства, принадлежащие сотрудникам, фишинг и др.).

В отношении перечисленных факторов эксперты сходятся во мнении о том, что вероятность их изменения в стратегической перспективе низка;

3) наибольшее влияние оказывает фактор «уровень и скорость изменения среднеотраслевой заработной платы», поскольку ввиду миграции, санкционного давления, нестабильной геополитической ситуации, тревожных настроений в обществе и других факторов сотрудники стали крайне чувствительны к изменению размера своей заработной платы, особенно в условиях непредсказуемой инфляции. Прежде всего имеется в виду зарплата журналиста. Тем не менее эксперты не прогнозируют больших колебаний в изменении размера заработной платы представителей данной профессии. Медиакомпании лишились части своих доходов из-за ухода рекламодателей. Даже рекламодатели, которые остались на рынке и запланировали ранее бюджеты на продвижение в медиа, не спешат их тратить, понимая, что покупательская способность

населения снижается [39]. Поэтому повышение зарплаты является проблематичным для медиакомпаний.

В целом можно сделать вывод, что существенно повысились неопределенность, непредсказуемость и динамизм факторов внешней среды, то есть снизился уровень экономической безопасности предприятий медиаотрасли. Это влечет за собой рост опасений сотрудников за свое будущее как в отрасли, так и на конкретном медийном предприятии из-за рисков отсутствия средств на операционную деятельность и развитие организаций в текущих нестабильных условиях. В свою очередь, обоснованные опасения ввиду креативности характера труда в медиаотрасли, значительной зависимости его результативности от эмоционального состояния персонала снижают работоспособность сотрудников, негативно влияют на производительность труда и качество подготовки контента для творческо-креативных команд.

Основываясь на вышеизложенном, можно утверждать, что в настоящее время мы являемся свидетелями преобразования процессов подбора персонала, его развития, оценки и определения вознаграждения для сотрудников медиаорганизации. Даже в тех случаях, если указанные трансформации в конкретной организации еще не произошли, их внедрение — вопрос времени. Это связано с тем обстоятельством, что если речь идет о стратегическом управлении персоналом именно медиаорганизации, то подразумевается, что учтены особенности трудового коллектива указанных организаций. Основной вид деятельности медиаорганизации связан с творчеством. У творческой личности ярко проявляются такие черты, как любознательность, оригинальность, нестандартность мышления, умение увязывать отдельные элементы (факты) в единую картину, находчивость, гибкость и т. д. [40]. Однако более важным для нас является то, что, как показали исследования [40], творческие личности крайне чувствительны к условиям труда.

Например, на рабочем месте современного журналиста должны находиться канцелярские принадлежности, ноутбук или компьютер, справочная литература, оргтехника, телефон, диктофон, фото- или видеокамера и др. [41]. Вместе с тем, как отмечает О. В. Одинцова [42, с. 79], необходимо исследование внутренне присущих каждой

личности потребностей, создание и регулирование адекватной мотивации путем осуществления «менеджмента, создающего мотивацию». Система мотивации в рамках кадровой стратегии медиаорганизации должна быть основана на создании подбаивающей трудовой обстановки и нейтрализации внешних негативных влияний.

Заключение и некоторые практические рекомендации

Решающим фактором успеха в изменении кадровой стратегии медиаорганизации является ее внутренняя способность быстро изменяться под давлением окружающих событий и обстоятельств без потери эффективности управления. Речь в данном случае идет об обеспечении экономической безопасности медиаорганизации, значимость которой в современных условиях существенно возросла. Взгляды относительно предпочтительности «мягких», постепенных подходов к внедрению стратегических изменений с целью преодолеть сопротивление и постепенно сбалансировать интересы различных стейкхолдеров, прежде всего — представителей трудового коллектива и их групп, уступают лидерство иным подходам. Эти иные подходы акцентированы на жесткие, быстрые, радикальные изменения в тяжелые с экономической и политической точки зрения времена.

При этом «мягкий» и «жесткий» подходы не являются несовместимыми, а скорее, выступают частью широкого набора вариантов выбора, доступных лицам, принимающим решения в медиаорганизациях [43]. Следовательно, руководству медиапредприятий при разработке и внедрении положений стратегического кадрового менеджмента рекомендуется учитывать следующее:

1) потенциальное снижение лояльности и работоспособности сотрудников, связанное с опасениями относительно заработной платы и потери источников доходов, можно нивелировать активной вовлеченностью сотрудников в оценку текущей ситуации и в разработку мероприятий операционного менеджмента. Сотрудники могут участвовать в открытом обсуждении ситуации, предлагать свои варианты решений появившихся проблем. Руководство должно модерировать подобные инициативы и отражать наиболее полезные и значимые инициативы в решениях, гарантирующих сохранение

рабочих мест и требующегося для приемлемого качества жизни уровня заработной платы. При этом, безусловно, собственники и руководители компаний должны показывать пример личного бережного отношения к ресурсам компании и демонстрировать быстроту принятия решений, необходимых для сохранения уровня текущей деятельности;

2) в связи с продолжающейся пандемией и проблемами, связанными с безопасностью и благополучием сотрудников, а также ввиду динамичности происходящих изменений макросреды традиционная офисная среда для работы заменяется другими формами работы, которые компании считают приемлемыми. Необходимо внедрять такие формы, как удаленная, вахтовая, сменная работа, работа по гибкому графику и т. д. Это повысит уровни физической безопасности и психологического здоровья в творческом медийном трудовом коллективе, а также позволит организовать оперативное информирование клиентов новостных порталов и телевизионных каналов, оперативно реагировать на вызовы со стороны оппонентов в социальных сетях, круглосуточно поддерживать оборудование в рабочем состоянии и т. д.;

3) менеджмент медиапредприятия должен развивать в себе навык управленческого влияния (в англоязычных источниках — “power skills”), поскольку сильные менеджерские навыки — это основа эффективного управления в стремительно изменяющемся мире. Развитие способности взаимодействовать с сотрудниками зависит от частоты и качества ее применения в ежедневной деятельности. Управленческие навыки, развивающиеся как у руководителей подразделений, так и у каждого сотрудника, создают эффективную рабочую среду, формируют у сотрудников чувство сопричастности деятельности предприятия. В результате люди получают удовольствие от работы и заинтересованы в постоянном обучении;

4) изменяющаяся внешняя среда заставляет совершенствовать кадровую политику медиаорганизации, особенно вдумчиво рассматривать людей по должностным позициям, чтобы максимально эффективно использовать их образование, навыки, таланты и вдохновение в условиях «тощего» операционного бюджета и бюджета развития;

5) возрастает значимость удаленной работы персонала. Особенная ответственность при ее организации лежит на HR-менеджерах медиаорганизаций, которые должны стратегически подходить к сотрудникам с учетом человеческого фактора, создавать систему работы, позволяющую избегать изолированности и одиночества; которые могут уменьшить вовлеченность и снизить производительность труда;

6) ввиду роста стратегической роли кибербезопасности медиаорганизациям необходимо улучшать безопасность облачных сервисов, трансформировать цифровые планы и технологии безопасности, а также внедрять эффективные программы обучения персонала для борьбы с угрозами безопасности в целях защиты активов и данных компании;

7) ввиду высокой скорости технологического развития медийной отрасли важным стратегическим аспектом развития кадрового потенциала медиаорганизации остается переобучение (получение новых навыков и умений) и повышение квалификации сотрудников (улучшение специализации в основном навыке и/или умении). Преобразование навыков требует оценки существующих пробелов в знаниях и умениях с учетом отраслевых тенденций, разработки эффективной стратегии и ее масштабирования для беспрепятственного выполнения в масштабах медиаорганизации в целом. Это — одна из самых важных инвестиций, которую медиапредприятие может сделать в рамках стратегии управления талантами, что видится оправданным даже в текущих непростых геополитических условиях.

Список источников

1. Плотников В. А., Вертакова Ю. В. Системный подход в оценке путей преодоления финансово-экономического кризиса // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2010. № 3 (27). С. 213–224.
2. Потребитель и медиа в реалиях спецоперации — новый отчет OMD OM Group // AdIndex.ru. 2022. 14 марта. URL: <https://adindex.ru/news/media/2022/03/14/303287.phtml> (дата обращения: 20.06.2022).
3. Вертакова Ю. В. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // Инновационный вестник Регион. 2009. № 2. С. 36–43.

4. Бирюкова О. Ю., Цапенко И. В. Стратегическое управление персоналом. М.: МАКС Пресс, 2015. 96 с.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004. 287 с.
6. Максимцев И. А., Межевич Н. М., Сирота Н. П. Внешняя среда особо крупных организаций в условиях внешнеполитической неопределенности и санкционных режимов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (131). С. 7–13.
7. Антонов-Овсенок А. А., Романкина Е. А. Бюджеты медиа-пространства: еще раз о специфике национального тренда к сокращению печатных СМИ // Вестник Тверского государственного университета. Серия: филология. 2019. № 1 (60). С. 109–113.
8. Муравьева О. В. Тенденции и стратегии развития печатных СМИ Казахстана онлайн // Век информации. 2017. Т. 2. № 2-2. С. 156–157.
9. Науменко О. Л. Тенденции и перспективы развития рынка печатных СМИ // Будущее науки-2019: сборник науч. ст. 7-й Междунар. молодежной науч. конф. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. С. 237–240.
10. Потребин А. Структурная трансформация печатных СМИ: вызовы конвергенции // Мультимедийная журналистика: медиакommunikation и медиаиндустрия: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., 1 марта 2019 г. Мн.: Белорусский государственный университет, 2019. С. 39–43.
11. Степанова Г. Н., Шаронин П. Н. Технология разработки стратегии развития организации в условиях «цифровизации» медиа // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2015. № 5. С. 141–151.
12. Тихомиров Н. Н., Шамина О. А. Особенности стратегического инновационного развития малых предприятий медиаиндустрии // Проблемы современной экономики. 2018. № 1 (65). С. 73–76.
13. Шамина О. А., Шарапова О. А. Об оценке эффективности модели стратегического управления малыми предприятиями печатных средств массовой информации // Журнал правовых и экономических исследований. 2020. № 4. С. 245–249. DOI: 10.26163/GIEF.2020.55.33.036
14. Варванин С. О. Методы стратегического управления персоналом предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 1999. 18 с.
15. Волохов А. А. Формирование системы стратегического управления персоналом предприятия (организационно-методический аспект): автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 1998. 25 с.
16. Зайцев Н. Л. Краткий словарь экономиста. М.: ИНФРА-М, 2020. 224 с.
17. Петров А. Н. Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 12–20.
18. Забирова Л. М. Стратегическое управление персоналом организации. Казань: Казанский университет, 2011. 386 с.
19. Степанова Г. Н., Борисова С. Г., Виноградов А. А. Инновации в стратегическом менеджменте медиаорганизации. М.: Московский политехнический университет, 2017. 242 с.
20. Шамина О. А. Формирование модели стратегического управления малыми предприятиями медиаиндустрии: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2020. 194 с.
21. Юсуфова А. М. Управление организациями в условиях шоков внешней среды (на материалах строительных организаций): дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2022. 176 с.
22. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J., Jr. Organizational Strategy, Structure and Process // Academy of Management Review. 1978. Vol 3. No. 3. P. 546–562. DOI: 10.5465/amr.1978.4305755
23. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / пер. с англ. М.: Иностранная литература, 1959. 432 с.
24. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. 301 с.
25. Ружицкая И. В., Жилина Ж. А., Абдрашитова А. И. Современные проблемы стратегического управления персоналом организации. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2019. 140 с.
26. Апенько С., Коньшунова С. Миссия, цель и стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 1. С. 25–31.
27. Николаев Н. А. Исследование закономерности влияния персонифицированного подхода на результативность управления персоналом организации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 6 (132). С. 111–119.
28. Николаев Н. А. Кадровая политика как способ формирования системы непрерывного совершенствования деятельности персонала на основе персонифицированного подхода // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (131). С. 140–150.
29. Шиндикова И. Г. Инструментарий обеспечения экономической безопасности строительной организации в условиях макроэкономических шоков: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2021. 165 с.
30. Безработица в России достигла исторического минимума // РИА Новости. 2022. 1 июня. URL: <https://ria.ru/20220601/bezrabotitsa-1792457032.html> (дата обращения: 20.06.2022).

31. Фуколова Ю. Пути в айти // Большие идеи. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/puti-v-ayti> (дата обращения: 20.06.2022).
32. Кривицкая Е. Что будет с наймом в 2022 году: мнение HR-директора РБК // Rbc.ru. 2022. 10 июня. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62a2e4389a7947d6babb00fc?page=tag&nick=retraining> (дата обращения: 20.06.2022).
33. Плотников В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104–115. DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115
34. Малькевич А. А. Феномен новых медиа в контексте политической коммуникации // Коммуникативные стратегии информационного общества: сборник трудов XIII Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Политех-пресс, 2021. С. 49–53.
35. Фомина И. Р. Интернет-версии печатных СМИ: функциональная специфика // Синергия Наук. 2018. № 28. С. 999–1003.
36. Институциональная трансформация социально-экономических систем в условиях цифровизации: состояние, тренды, проблемы и перспективы: монография. Курск: Университетская книга, 2020. 294 с.
37. Шульгина Ю. В., Вертакова Ю. В., Мальцева И. Ф., Плотников В. А. Трансформация организации труда и социально-трудового мониторинга в условиях перехода на удаленную работу // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 11. С. 97–102. DOI: 10.37882/2223-2974.2020.11.40
38. CRA Business Intelligence // SC Media. URL: <https://www.scmagazine.com/cra-business-intelligence> (дата обращения: 20.06.2022).
39. «Новая эра» российского медиарынка: наблюдения по итогам КРОС-2022 // Кабельщик. 2022. 7 июня. URL: <https://www.cableman.ru/blog/novaya-era-rossiiskogo-mediarynka-nablyudeniya-po-itogam-kros-2022> (дата обращения: 20.06.2022).
40. Бушueva В. В., Лоцилин А. Н., Тихомирова Е. А. Некоторые особенности творческой личности // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Образование и педагогические науки. 2020. Вып. 4 (837). С. 71–79.
41. Зарплата журналистов в СМИ и других работников радио и телевидения // VisaSam.ru. 2022. 16 августа. URL: <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplata-zhurnalistov.html> (дата обращения: 18.06.2022).
42. Одинова О. В. Стратегическое управление персоналом: подходы и тенденции. М.: РГУ имени Н. А. Косыгина, 2020. 167 с.
43. Doug S. A., Dexter C. D. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies // International Journal of Human Resource Management. 1991. Vol. 2. No. 3. P. 263–283. DOI: 10.1080/09585199100000068

References

1. Plotnikov V.A., Vertakova Yu.V. The system approach in the estimation of way of overcoming of financial and economic crisis. *Sovremennye tekhnologii. Sistemnyi analiz. Modelirovanie = Modern Technologies. System Analysis. Modeling*. 2010;(3):213-224. (In Russ.).
2. Consumer and media in the realities of a special operation — a new report by OMD OM Group. AdIndex.ru. Mar. 13, 2022. URL: <https://adindex.ru/news/media/2022/03/14/303287.phtml> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
3. Vertakova Yu.V. Using the network approach to ensure the sustainability of the development of business structures in the context of the economic crisis. *Innovatsionnyi vestnik Region*. 2009;(2):36-43. (In Russ.).
4. Biryukova O.Yu., Tsapenko I.V. Strategic personnel management. Moscow: MAKSS Press; 2015. 96 p. (In Russ.).
5. Maslov V.I. Strategic personnel management in an effective organizational culture. Moscow: Finpress; 2004. 287 p. (In Russ.).
6. Maksimtsev I.A., Mezhevich N.M., Sirota N.P. External environment of large organizations under conditions of foreign political uncertainty and sanctional regimes. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2021;(5):7-13. (In Russ.).
7. Antonov-Ovseenko A.A., Romankina E.A. Media space budgets: Once again about the specificity of national trend to reduce the print media. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filologiya = Vestnik TvGU. Series: Philology*. 2019;(1):109-113. (In Russ.).
8. Muravyova O.V. Trends and strategies of print media development in Kazakhstan online. *Vek informatsii = Information Age*. 2017;(2-2):156-157. (In Russ.).
9. Naumenko O.L. Trends and prospects for the development of the print media market. In: The future of science-2019. Proc. 7th Int. youth sci. conf. Kursk: Southwestern State University; 2019:237-240. (In Russ.).
10. Potrebina A. Structural transformation of print media: Challenges of convergence, In: Multimedia journalism: Media communications and media industry. Proc. 2nd Int. sci.-pract. conf. Minsk: Belarusian State University; 2019:39-43. (In Russ.).

11. Stepanova G.N., Sharonin P.N. Technology of strategy development of organization in terms of media "digitalization". *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela = Proceedings of the Institutions of Higher Education. Issues of the Graphic Arts and Publishing*. 2015;(5):141-151. (In Russ.).
12. Tikhomirov N.N., Shamina O.A. Specificities of strategic innovative development of small-scale enterprises of media industry. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2018;(1):73-76. (In Russ.).
13. Shamina O.A., Sharapova O.A. On assessing effectiveness of model of strategic management of print media small businesses. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy = Journal of Legal and Economic Studies*. 2020;(4):245-246. (In Russ.). DOI: 10.26163/GIEF.2020.55.33.036
14. Varvanin S.O. Methods of strategic personnel management of an enterprise. Cand econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State Academy of Engineering and Economics; 1999. 18 p. (In Russ.).
15. Volokhov A.A. Formation of a system of strategic management of the personnel of an enterprise (organizational and methodological aspect). Cand econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: Sergo Ordzhonikidze State Academy of Management; 1998. 25 p. (In Russ.).
16. Zaitsev N.L. Brief dictionary of the economist. Moscow: Infra-M; 2020. 224 p. (In Russ.).
17. Petrov A.N. Contemporary model of strategic management. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2017;(1-1):12-20. (In Russ.).
18. Zabirowa L.M. Strategic personnel management of the organization. Kazan: Kazan University; 2011. 386 p. (In Russ.).
19. Stepanova G.N., Borisova S.G., Vinogradov A.A. Innovations in the strategic management of a media organization. Moscow: Moscow Polytechnic University; 2017. 242 p. (In Russ.).
20. Shamina O.A. Formation of a model of strategic management of small enterprises in the media industry. Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020. 194 p. (In Russ.).
21. Yusufova A.M. Management of organizations in conditions of shocks of the external environment (based on the materials of construction organizations). Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2022. 176 p. (In Russ.).
22. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J., Jr. Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*. 1978;3(3):546-562. DOI: 10.5465/amr.1978.4305755
23. Ashby W.R. An introduction to cybernetics. New York: John Wiley & Sons; 1956. 320 p. (Russ. ed.: Ashby W.R. Vvedenie v kibernetiku. Moscow: Foreign Literature; 1959. 432 p.).
24. Ivantsevich J.M., Lobanov A.A. Human resources of management. Moscow: Delo; 1993. 301 p. (In Russ.).
25. Ruzhitskaya I.V., Zhilina Zh.A., Abdryashitova A.I. Modern problems of strategic management of the personnel of the organization. Vladimir: Vladimir Branch of RANEPa; 2019. 140 p. (In Russ.).
26. Apen'ko S., Kon'shunova S. Mission, goal and strategy of personnel management. *Kadrovik. Kadrovyyi menedzhment*. 2007;(1):25-31. (In Russ.).
27. Nikolaev N.A. Study of the regularities of the influence of a personalized approach on the effectiveness of human resources management. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2021;(6):111-119. (In Russ.).
28. Nikolaev N.A. Conceptual model of personal management as a basis for increasing the competitiveness of personnel. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2021;(5):140-150. (In Russ.).
29. Shindikova I.G. Tools for ensuring the economic security of a construction organization in the context of macroeconomic shocks. Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg: The International Banking Institute named after A. Sobchak; 2021. 165 p. (In Russ.).
30. Unemployment in Russia hits historic lows. RIA Novosti. June 01, 2022. URL: <https://ria.ru/20220601/bezrabotitsa-1792457032.html> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
31. Fukolova Yu. Paths to IT. Bol'shie idei. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/puti-v-ayti> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
32. Krivitskaya E. What will happen to hiring in 2022: The opinion of the HR director of RBC. RBC. June 10, 2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62a2e4389a7947d6bab00fc?page=tag&nick=retraining> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
33. Plotnikov V.A. Digitalization as a logical stage in the evolution of an economic system. *Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii = The Economic Revival of Russia*. 2020;(2):104-115. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115
34. Mal'kevich A.A. The phenomenon of new media in the context of political communication. In: Communication strategies of the information society. Proc. 13th Int. sci.-pract. conf. St. Petersburg: Polytech-Press; 2021:49-53. (In Russ.).
35. Fomina I.R. Online versions of print media: functional specifics. *Sinergiya Nauk = Synergy of Science*. 2018;(28):999-1003. (In Russ.).
36. Institutional transformation of socio-economic systems in the context of digitalization: state, trends, problems and prospects. Kursk: Universitetskaya kniga; 2020. 294 p. (In Russ.).

37. Shulgina Yu.V., Vertakova Yu.V., Maltseva I.F., Plotnikov V.A. Transformation of the labour organization and social and labor monitoring in the conditions of the transition to remote work. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo = Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*. 2020;(11):97-102. (In Russ.). DOI: 10.37882/2223-2974.2020.11.40
38. CRA business intelligence. SC Media. URL: <https://www.scmagazine.com/cra-business-intelligence> (accessed on 20.06.2022).
39. "New era" of the Russian media market: Observations following the results of CROS-2022. Kabel'shchik. June 07, 2022. URL: <https://www.cableman.ru/blog/novaya-era-rossiiskogo-mediarynka-nablyudeniya-po-itogam-kros-2022> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
40. Bushueva V.V., Loshchilin A.N., Tikhomirova E.A. Some features of a creative personality. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta. Obrazovanie i pedagogicheskie nauki = Vestnik of Moscow State Linguistic University. Education and Teaching*. 2020;(4):71-79. (In Russ.).
41. Salaries of journalists in the media and other radio and television workers. VisaSam.ru. Aug. 16, 2022. URL: <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplata-zhurnalistov.html> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
42. Odintsova O.V. Strategic personnel management: approaches and trends. Moscow: Russian State University named after A.N. Kosygin; 2020. 167 p. (In Russ.).
43. Doug S.A., Dexter C.D. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. *International Journal of Human Resource Management*. 1991;2(3):263-283. DOI: 10.1080/09585199100000068

Сведения об авторах

Владимир Александрович Плотников

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления¹, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли²

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

² Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21

Ольга Алексеевна Шамина

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры рекламы

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская ул., д. 18

Ольга Анатольевна Шарапова

кандидат экономических наук, бизнес-консультант

Поступила в редакцию 11.07.2022
Прошла рецензирование 16.08.2022
Подписана в печать 26.09.2022

Information about Authors

Vladimir A. Plotnikov

D.Sc. in Economics, Professor, Professor at the Department of Management and State and Municipal Administration¹, Professor at the Department of General Economic Theory and the History of Economic Thought²

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia

² St. Petersburg State University of Economics

21 Sadovaya str., St. Petersburg 191023, Russia

Olga A. Shamina

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Advertising

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

18 Bolshaya Morskaya str., St. Petersburg 191186, Russia

Olga A. Sharapova

PhD in Economics, business consultant

Received 11.07.2022
Revised 16.08.2022
Accepted 26.09.2022

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.