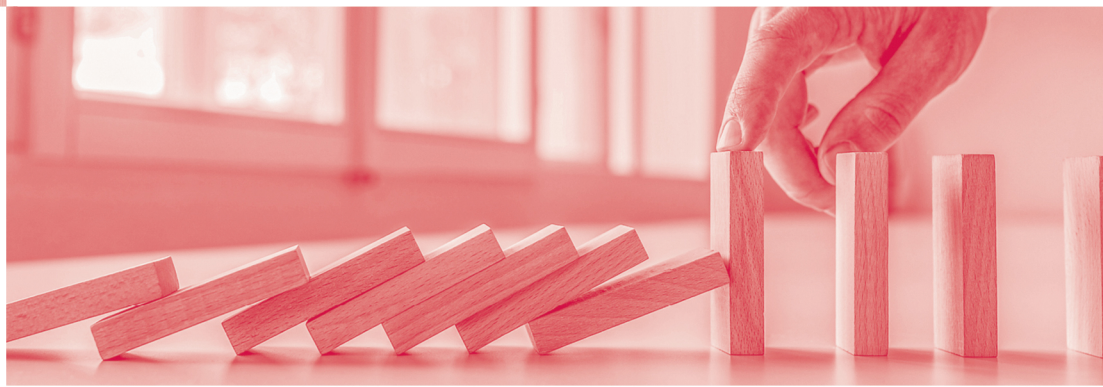


*УЧЕБНИК  
ДЛЯ ВУЗОВ*

 ПИТЕР®

А. Т. Зуб



# Кризисный менеджмент

РЕКОМЕНДОВАНО УЧЕНЫМ СОВЕТОМ ФАКУЛЬТЕТА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ МГУ ИМ. М. В. ЛОМОНОСОВА  
В КАЧЕСТВЕ УЧЕБНИКА ДЛЯ СТУДЕНТОВ МАГИСТРАТУРЫ

ББК 65.9(2)29-21я7  
УДК 005.3(07)  
3-91

*Рецензенты:*

Кафедра экономики инновационного развития факультета  
государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова

**Зуб Анатолий**

3-91 Кризисный менеджмент. Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2024. — 304 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-4461-2137-3

Излагаются теоретические, методологические и практические аспекты современного кризисного менеджмента. Учебное пособие позволит менеджерам понять природу и причину возникновения кризисов, уяснить основные подходы к профилактике возникновения кризисных ситуаций, научиться осуществлять различные кризисные мероприятия. Пособие структурировано в соответствии с основными задачами и этапами кризисного менеджмента организацией. Особое внимание уделено таким актуальным вопросам, как составление кризисного плана, кризисные коммуникации, формирование команды кризисного менеджмента.

Учебное пособие содержит большое количество практических примеров, иллюстрирующих теоретические положения. В отдельной главе предложены конкретные ситуации для анализа, работа над которыми помогает сформировать навыки применения полученных знаний в реальных кризисных ситуациях.

Предназначено для студентов вузов и слушателей бизнес-школ, менеджеров всех уровней, а также всех интересующихся проблемами управления компанией в условиях кризиса.

**16+** (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.9(2)29-21я7  
УДК 005.3(07)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

ISBN 978-5-4461-2137-3

© ООО Издательство «Питер», 2023  
© Серия «Учебник для вузов», 2023  
© Анатолий Зуб, 2023

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Понимание организационного кризиса и кризисной ситуации.....</b>	<b>11</b>
1.1. Кризисы и кризисный менеджмент.....	11
1.2. Этапы жизненного цикла организаций и кризисы .....	13
1.3. Междисциплинарный подход к КМ.....	21
1.4. Кризисы, катастрофы и управление.....	25
1.5. Последствия кризисных ситуаций для организации .....	35
1.5.1. Негативные последствия кризиса для организации .....	35
1.5.2. Позитивные последствия кризиса для организации .....	39
Итоги и выводы .....	41
<b>Глава 2. Функции и задачи кризисного менеджмента.....</b>	<b>44</b>
2.1. Содержание, методы кризисного менеджмента и менеджмента проблем .....	44
2.1.1. Содержание кризисного менеджмента .....	44
2.1.2. Методы кризисного менеджмента.....	45
2.1.3. Менеджмент проблем .....	49
2.2. Функции кризисного менеджера.....	51
2.3. Управление отношениями со стейкхолдерами в условиях кризиса .....	53
Итоги и выводы .....	66
<b>Глава 3. Анализ организационного окружения и диагностика кризисных угроз.....</b>	<b>69</b>
3.1. Внешняя среда организации и ее переменные.....	69
3.1.1. Классификация факторов внешней среды .....	71
3.1.2. Анализ неопределенности среды .....	73
3.2. Параметры внутренней среды и их значение для КМ .....	77
3.2.1. Значение ключевых элементов организации для КМ.....	77
3.2.2. Осуществление анализа внутренней среды .....	82
3.3. Кризисная устойчивость организации .....	83

3.4. Диагностика предкризисных сигналов .....	87
3.5. Методы обнаружения слабых мест организации.....	88
Итоги и выводы .....	103
<b>Глава 4. Предотвращение развития кризисов в организациях.....</b>	<b>106</b>
4.1. Типология мер по предотвращению кризисов .....	106
4.2. Экономические меры для профилактики кризисов .....	108
4.2.1. Способы увеличения поступления денежных средств .....	109
4.2.2. Сокращение расходов .....	114
4.2.3. Снижение затрат.....	116
4.2.4. Приемы снижения затрат .....	117
4.2.5. Девять подходов к сокращению издержек .....	122
4.2.6. Сокращение активов .....	124
4.2.7. Создание дополнительной прибыли .....	124
4.3. Организационные меры по предотвращению кризиса .....	125
Итоги и выводы .....	130
<b>Глава 5. Кризисное планирование.....</b>	<b>133</b>
5.1. Место кризисного планирования в управлении компанией .....	133
5.2. Процесс кризисного планирования.....	138
5.3. Ситуационное планирование в кризисном менеджменте .....	141
5.3.1. Определение ситуационного планирования .....	142
5.3.2. Ситуационное планирование и успешность кризисного менеджмента .....	144
5.3.3. Взаимосвязь между ситуационным планированием и результатами кризисного менеджмента .....	147
5.4. Команда кризисного планирования .....	150
5.5. Работа с планом КМ.....	153
5.6. Кризисные тренинги: организация и проведение .....	158
Итоги и выводы .....	162
<b>Глава 6. Организационный контроль в кризисном менеджменте .....</b>	<b>165</b>
6.1. Определение процесса контроля в КМ .....	165
6.2. Принципы построения эффективной системы контроля в КМ .....	170
6.3. Осуществление процесса контроля в КМ .....	171
6.3.1. Определение стандартов контроля .....	172

6.3.2. Сравнение фактических и требуемых результатов .....	174
6.3.3. Выполнение корректирующих действий .....	175
6.3.4. Оценка производственных показателей .....	176
6.4. Контроль и организационный менеджмент.....	178
6.5. Характеристики эффективного контроля.....	181
6.6. Поведенческие аспекты контроля в КМ.....	182
Итоги и выводы.....	184
<b>Глава 7. Управление кризисными коммуникациями.....</b>	<b>187</b>
7.1. Принципы рациональной организации кризисных коммуникаций .....	189
7.2. Внутриорганизационные коммуникации во время кризиса.....	194
7.3. Коммуникации с покупателями и клиентами во время кризиса .....	199
7.4. Коммуникации со средствами массовой информации во время кризиса .....	204
Итоги и выводы.....	222
<b>Глава 8. Посткризисные стратегии восстановления, поворота и выхода.....</b>	<b>225</b>
8.1. Типы посткризисных стратегий .....	225
8.2. Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса .....	226
8.2.1. Факторы внешнего окружения.....	227
8.2.2. Внутренние факторы.....	228
8.3. Посткризисный бизнес-реинжиниринг .....	229
8.4. Кризисные стратегии сокращения расходов и поворота .....	235
8.4.1. Изменение ценообразования.....	236
8.4.2. Переориентация на новый покупательский сегмент.....	236
8.4.3. Разработка нового товара .....	237
8.4.4. Рационализация ассортимента товаров .....	237
8.4.5. Сосредоточение на продажах и рекламе .....	237
8.5. Посткризисные стратегии выхода.....	237
8.5.1. Изъятие инвестиций .....	238
8.5.2. Проблемы выбора и реализации стратегии изъятия инвестиций .....	241
8.5.3. Выкуп компании ее топ-менеджментом.....	243
8.5.4. Финансирование выкупа.....	245
Итоги и выводы.....	246

<b>Глава 9. Оценка эффективности кризисного менеджмента.....</b>	<b>249</b>
9.1. Оценка последствий кризиса.....	249
9.2. Сбор информации для управления процессами оценки и контроля развития кризиса.....	253
9.3. Оценка организационной реакции на кризис.....	255
9.4. Оценка эффективности и совершенствование кризисного менеджмента.....	256
9.5. Регулирование организационного управления в условиях кризиса.....	259
Итоги и выводы.....	261
<b>Глава 10. Кризисные ситуации в организациях (материалы для анализа) .....</b>	<b>264</b>
10.1. Отель «Солнечный берег».....	265
10.2. Проблемы со структурой.....	266
10.3. Проект реорганизации ЦПК.....	269
10.4. Управленческая чехарда.....	275
10.5. Туннель под Ла-Маншем.....	276
10.6. Проект по созданию интернет-магазина.....	277
10.7. Кризисная стратегия «Зари».....	278
10.8. Yahoo!.....	281
10.9. Менеджер Дмитрий Колосов.....	283
10.10. Книгоиздательская фирма «Воскресение».....	284
10.11. Планирование и контроль в компании Apple Computer.....	286
10.12. Трудная дилемма директора.....	287
10.13. Как выиграть суд.....	288
10.14. Проект Maximum Megahertz.....	291
10.15. Новая высшая команда управления решает проблемы компьютерной корпорации Dell.....	292
10.16. На краю пропасти: падение и восхождение Серджио Зимана.....	294
10.17. Взлет и падение корпорации Enron.....	295
<b>Литература .....</b>	<b>300</b>

# ВВЕДЕНИЕ

Большинство организаций не готовятся к кризисной ситуации, когда дела идут удовлетворительно. Руководители думают об успехе, планируют его, избегают неприятных мыслей, рады своим достижениям и не сочувствуют неудачникам. Оценивая обычную для современного бизнеса ситуацию, авторитетный американский теоретик менеджмента П. Друкер (2002, с. 165) писал: «Анализ всего бизнеса и основных его составляющих всегда показывает, что дело обстоит гораздо хуже, чем можно было бы ожидать. Товары, которыми мы гордились, оказываются “вчерашними кормильцами” или “вложением в управленческое эго”. Деятельность, на которую не обращали особого внимания, становится крупным центром сосредоточения затрат и обходится так дорого, что грозит компании потерей конкурентоспособности. То, что в компании считается признаком качества товара, совершенно не принимается в расчет потребителем. Важные и ценные знания или не применяются там, где могут дать результаты, или дают результаты, которые никому не нужны». Такое описание обыденной жизни руководителя организации говорит о том, что кризис постоянно нависает над руководителем, а его угроза постоянно сопровождает принятие управленческих решений».

С момента, когда были написаны эти строки, прошло много лет, но угрозы кризисов отнюдь не смягчились. Более того, можно утверждать, что в последнее десятилетие они резко возросли, приобрели комплексный, волновой характер<sup>1</sup>. Крупномасштабные кризисы кажутся встроенными в современную жизнь. Они происходят почти каждый день, а СМИ делают все, чтобы донести информацию о них в каждый дом. Многочисленные санкции, накладываемые странами друг на друга, произвольно устанавливаемые таможенные барьеры, торговые ограничения, военные приготовления и многие другие факторы резко увеличивают вероятность возникновения кризисов в организациях самого разного профиля: не только в коммерческих, но и в тех, которые действуют в политической, социальной, религиозной и других областях общественной жизни.

---

<sup>1</sup> Кризис называется волновым, когда от первоначального кризиса, как круги на воде вокруг брошенного камня, концентрическими волнами расходятся все новые и новые кризисы.

Способность предвидеть наступление кризиса, готовность действовать по заранее разработанному плану в условиях кризиса, чтобы минимизировать наносимый организации ущерб, а нередко чтобы просто выжить, а затем максимально эффективно восстановить нормальную работу организации в условиях ограниченных ресурсов, вернуть ее производительность на докризисный уровень, при этом нарастив знания и умения, которые будут бесценны в случае повторения кризиса, составляют суть теории и практики кризисного управления организацией.

Бросается в глаза, что даже масштабные кризисы, протекающие в крупных организациях и затрагивающие десятки тысяч людей, вызываются нередко незначительными, случайными, непредсказуемыми причинами, несопоставимыми с нанесенным организациям ущербом.

Подобным образом развиваются экономические кризисы, угрожающие организациям. Остановимся на этом подробнее, рассматривая экономический механизм процесса возникновения кризисного состояния организации.

Под экономическим механизмом принято понимать цепь последовательных взаимосвязанных экономических явлений. Как и всякий экономический механизм, механизм возникновения кризисного состояния «запускается» субъектами (индивидами, фирмами, организациями) или событиями, инициирующими исходные экономические явления. Под влиянием этих исходных явлений начинается процесс следования (без дополнительного импульса) одного за другим в определенной последовательности цепочки взаимозависимых экономических явлений (эффект падающего домино), в конце которой наступает завершающее явление — кризисное состояние организации.

Агенты изменений и события (например, техногенные катастрофы, пожары, землетрясения, валютные кризисы, народные волнения) могут находиться как во внешней, так и во внутренней среде организации. Через «каналы связи», или причинно-следственные отношения, одни явления порождают другие, составляя цепочку. Этот процесс схематически изображен на рис. 1, где диаметр кружка (управленческое решение, событие, экономическое явление и т. п.) характеризует интенсивность воздействия данного явления на завершающее. Тем самым иллюстрируется мысль, что интенсивные, масштабные экономические явления могут вызывать лишь незначительные последствия в экономическом механизме, способствующем возникновению кризиса. И наоборот, незначительные сдвиги в экономической ситуации (круги малого диаметра) могут вызывать существенные и даже критические для фирмы экономические последствия.



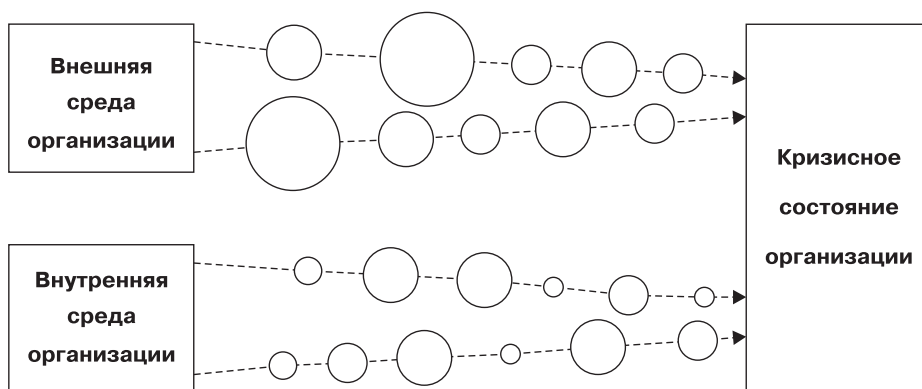


Рис. 1. Механизм возникновения организационного кризиса

Глубина кризисного состояния и продолжительность периода, в течение которого оно наступает, зависит от:

- соотношения количества и интенсивности действия исходных событий;
- количества и силы факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию;
- интенсивности действия промежуточных факторов в цепочке;
- значимости каждого фактора как для фирмы, так и для отрасли в целом.

К этим причинам, объясняющим течение кризиса, можно добавить некоторые методологические соображения. Как известно, в теории управления всегда вызывают интерес процессы, обеспечивающие синергию, или, попросту говоря, ситуации, когда  $2 + 2 = 5$  (целое больше простой суммы частей). Высокоэффективный кризисный менеджмент означает, что организация хорошо справляется не только с одним типом задач (например, финансированием кризисных мероприятий), но, пусть и на оценку лишь «удовлетворительно», со всем комплексом кризисных мер. Это требование может быть символически выражено как  $1 \times 1$ , что надо понимать так: если организация хорошо справляется с одним этапом кризиса (и таким образом зарабатывает 1 очко) и плохо справляется с каким-либо другим (и таким образом зарабатывает 0 очков), то ее общий балл будет:  $1 \times 0 = 0!$  Отсюда следует вывод: в условиях кризиса успешный кризисный менеджмент на одном участке всего комплекса кризисных задач не компенсирует неудачу или провал на другом.

Представленный экономический механизм возникновения кризиса наводит на мысль о том, что каждое последующее экономическое явление

в цепочке, образуемой тем или иным каналом связи, порождает сигнал большей (а иногда и меньшей вследствие демпфирующих эффектов, буферизации) силы и той же направленности, что и предыдущее.

Однако такая простая зависимость лишь в малой степени отражает сложные и противоречивые явления, происходящие в условиях реального кризиса, а каналы связи, которые обеспечивают передачу сигналов о состоянии внешней и внутренней среды руководству кризисного управления, значительно сложнее, чем изображенные на схеме. Сложность возрастает, так как между событиями, происходящими в организационном окружении, возникают промежуточные связи, как бы «сшивающие» цепочки, расположенные рядом. Возникает подобие сети, где механически понимаемые причинно-следственные отношения мало что дают для осознания причин возникновения кризисных угроз. В сетях возникает множество путей от исходных экономических явлений к завершающему (например, банкротству). Причем каждый из этих путей будет обладать разной интенсивностью воздействия на завершающее явление. Поэтому целью кризисного менеджмента являются разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей, приводящих к кризисному состоянию.

Возникновение кризиса требует наличия по меньшей мере двух условий: во-первых, вызывающие организационный кризис факторы должны воздействовать на всю организацию как целостную систему; во-вторых, доминирующее в организации мировоззрение оказывается неспособным правильно отразить причинно-следственные отношения, порождающие угрозу кризиса, или создает защитный механизм, препятствующий осознанию истинных причин кризиса. Отсюда следует, что изучение и предвидение кризисных ситуаций обязательно должно строиться на междисциплинарном подходе, где в равной степени важны подходы с позиций экономики, социологии управления, теории менеджмента и психологии индивидуального и группового поведения. Эта логика положена в основу содержания данной книги.

## ГЛАВА 1

# ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КРИЗИСА И КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

## 1.1. КРИЗИСЫ И КРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Развитие человеческого общества, государств, групп людей, отдельных организаций и даже отдельных индивидов всегда идет нелинейно: успехи сменяются неудачами, периоды роста и процветания — упадком и деградацией, спокойное, безмятежное существование — отчаянной борьбой за выживание. В этом отношении ничем не отличаются и наши дни: личные трагедии, банкротства и разорения предприятий, крах, казалось бы, процветающих организаций, войны и конфликты между государствами происходят, как кажется, с необыкновенной интенсивностью. Реакции как отдельных людей, так и организаций и даже государств на внешние угрозы и вызовы разные. Одни покорно следуют судьбе, другие же сопротивляются, даже, казалось бы, в безнадежной ситуации. И именно последние, победители, преодолевшие все невзгоды, впоследствии становятся героями, примерами для подражания. Однако значительно большее количество поражений в борьбе с внешними и внутренними угрозами остается в тени или становится лишь примерами неудачного противостояния вызовам. Но и удачи в борьбе с угрозами, и неудачи объединяет то, что они являются результатом скоротечного процесса, который мы называем «кризис».

Из всего разнообразия кризисов, происходящих в мире, наш интерес будет сосредоточен на организационных, то есть кризисах, угрожающих организациям, протекающих в организациях и ведущих к одному из трех исходов: организация разрушается, прекращает свое существование (чаще всего в форме банкротства); кризис оставляет организацию ослабленной, потребуется много времени на восстановление докризисного уровня; и наконец, в ходе борьбы с кризисом организация обновляется, освобождается от балласта прошлого, обретает новые навыки и компетенции и начинает

быстрый подъем, подчиняя своему контролю окружающую обстановку. От чего зависит выбор той или иной траектории борьбы с кризисом? Здесь сталкивается целый ряд факторов, но, пожалуй, самым важным из них является правильное управление организацией в период времени, предшествующий кризису, в ходе самого кризиса и при преодолении его последствий. Такое управление обеспечивается кризисным менеджментом — набором знаний и навыков, необходимых для препятствования развитию кризиса в организации, а также успешного его преодоления с минимизацией потерь для организации.

Кризис — процесс закономерный в том смысле, что вызывается определенными причинами, которые иногда лежат на поверхности нашей оценки ситуации, а нередко скрыты или маскируются под другие процессы.

Разные авторы приводят различающиеся типологии кризисных ситуаций, однако все виды кризисов характеризуются следующими общими признаками:

- отсутствие ясности относительно причин (вследствие их множественности) и последствий организационного кризиса;
- кризисные ситуации — потенциально ожидаемые, но оцениваемые как маловероятные события, угрожающие целостности и существованию организации;
- кризисные ситуации ограничивают время на сбор информации и локализацию последствий кризиса;
- кризис меняет и даже может парализовать работу команды топ-менеджеров;
- кризис требует от руководства быстрого принятия решений, имеющих важные последствия для организации.

С учетом этих положений можно дать следующее определение организационного кризиса: *кризис — это маловероятное событие, которое способно угрожать жизнедеятельности организации, характеризуется неопределенными причинами и трудно предсказуемыми последствиями, требует принятия немедленных решений.*

При таком понимании кризисный менеджмент (КМ) заключается в минимизации потенциальной угрозы нормальной работе организации. Таким образом, он направлен на предотвращение кризиса путем проведения организационных изменений, обеспечивающих единство действий основных стейкхолдеров<sup>1</sup>, членов организации и ее руководства для предотвращения

---

<sup>1</sup> От *англ.* stakeholders — индивиды и группы, заинтересованные в достижении организационных целей (подробнее см. гл. 2).

кризиса, а в случае его наступления — выхода из него с минимальным ущербом для организации.

КМ располагает целым набором приемов, разработанных для борьбы с кризисом и уменьшения причиняемого им фактического ущерба. Иначе говоря, КМ указывает на возможности предотвращения или уменьшения негативных последствий кризиса и таким образом защищает организацию, ее владельцев, других стейкхолдеров от ущерба.

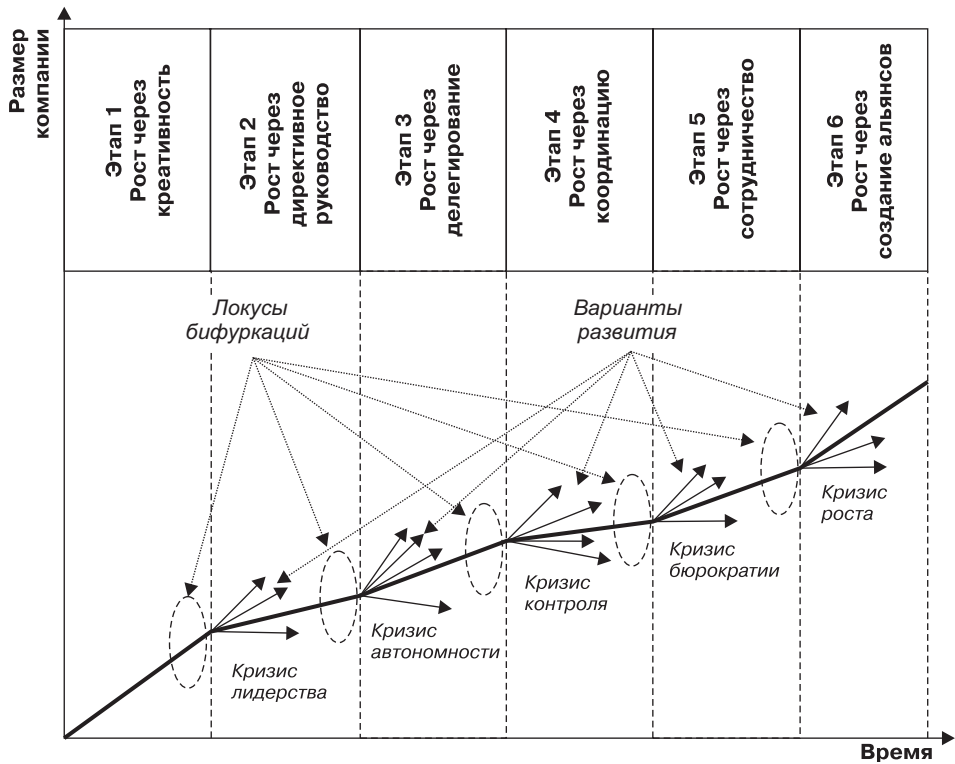
Действия по кризисному управлению можно представить как последовательность четырех этапов: предотвращение, подготовка, реализация и оценка кризиса.

## 1.2. ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ И КРИЗИСЫ

Исследователи выяснили, что организации в своем развитии проходят через определенные этапы, которые в той или иной форме повторяются и очень похожи на этапы жизненного цикла организмов. У многих животных, включая человека, выделяются определенные этапы развития: рождение, младенчество, детство, отрочество, юность, зрелое состояние, старость и смерть. Подобные этапы можно найти и в истории «жизни» отдельных организаций. Легко можно предположить, что организации на разных этапах развития в большей или меньшей степени подвергаются угрозам тех или иных типов кризисов, которые можно выделить и описать, тем самым как бы предсказывая угрозы, которые в будущем, весьма вероятно, придется преодолевать только что возникшим организациям.

Исследователи предложили целый ряд моделей, показывающих связь этапов жизненного цикла организации с типичными кризисными ситуациями. Безусловно, опыт каждой организации абсолютно уникален, однако некоторые общие черты их развития позволили исследователям выявить обобщенные концепции, которые описывают интересующую нас взаимосвязь стадии роста и типов кризисов. Одной из самых распространенных из них является модель, предложенная профессором Гарвардской школы бизнеса Л. Грейнером (Грейнер, 2002). Для нас она представляет особый интерес, так как Л. Грейнеру удалось достаточно подробно описать и предсказать кризисные угрозы, поджидающие организации на различных этапах развития.

Л. Грейнер выделяет шесть этапов развития организаций (рис. 1.1). На рисунке выделены периоды перехода организации в состояние кризиса или бифуркации, характерные для завершающей фазы каждого из этапов ее развития (локусы бифуркации).



**Рис. 1.1.** Кризисы в модели траектории организационного роста (по Л. Грейнеру, 2002, адаптировано)

Л. Грейнер рассматривает организацию как развивающуюся систему. Каждый этап ее развития характеризуется конкретным и специфическим набором организационных характеристик: определенной структурой, характерным стилем лидерства, набором базовых ценностей, собственными методами координации работы, принятия решений, контроля, мотивации и т. д. Переход от одного этапа развития к другому осуществляется естественным, «органическим» образом, поскольку исчерпываются возможности дальнейшего роста в рамках текущего этапа.

Состояние бифуркации, завершающее каждый этап в модели, определяется нарастанием хаоса, неопределенности, невозможности точно, однозначно предсказать траекторию дальнейшего развития организации и вероятностной оценкой возможности реализации одного из нескольких вариантов развития, или *аттракторов* (они показаны на рисунке стрелками). Однако какой конкретно аттрактор будет выбран, определяется событиями микроуровня, например предпочтениями в выборе той или иной альтернативы

стратегического решения, сделанными руководством организации под воздействием ситуационных, «сиюминутных» факторов.

Подобные события, кажущиеся случайными, незначительными, по масштабам воздействия на организацию совершенно несопоставимыми с последствиями, меняющими стратегию ее развития, называются *флуктуациями*. Таким образом, отдельная флуктуация (по сути, случайное событие) способна как бы «подтолкнуть» организацию в направлении выбора определенного аттрактора, то есть некоего конкретного направления развития. И когда начнется движение в этом направлении, изменить его траекторию будет невозможно или очень трудно. Соответственно, искусство управления в кризисных ситуациях состоит в способности руководителя предпринимать такие меры, которые способствуют выбору траектории желательного посткризисного развития.

Поясним особенности выбора альтернативы в ситуации бифуркации несколькими примерами. Первый этап — рост через креативность — предполагает доминирование творческого начала в выстраивании внутриорганизационных взаимодействий, отсутствие жестких регламентов, правил, нормативов. Решения принимаются и реализуются быстро, ситуационно, в зависимости от сложившейся обстановки. Данный этап характеризуется центристской структурой и выраженной лидерской формой принятия решений. При этом основные функции по управлению организационными процессами берут на себя основатели организации. Они обычно ориентированы на технологию либо предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью. Их энергия, все устремления направлены целиком на усилия по созданию и продаже нового продукта. Преобладают неформальные коммуникации, и нет жесткой специализации в деятельности участников управляющей команды. Главным фактором принятия решений является реакция клиентов, других стейкхолдеров на поведение организации, особенно связанное с предложением товаров или услуг.

Однако по мере роста производства и прибыли возникают неразрешимые в старых организационных формах проблемы, которые Л. Грейнер характеризует следующим образом: «Возросшим числом наемных работников невозможно управлять исключительно с помощью неформальных коммуникаций; новые сотрудники не мотивируются приверженностью идее уникального продукта или организации. Необходимо привлечь дополнительный капитал и новые процедуры учета для осуществления финансового контроля» (Грейнер, 2002, с. 81).

Решить эти проблемы можно с помощью перестройки центристской структуры в один из вариантов линейно-функциональных структур, выделения обособленных специализированных департаментов и найма

для руководства ими профессиональных менеджеров. Это может быть, например, линейная, продуктовая, проектная, адхократическая<sup>1</sup> и другие подобные структуры. Однако какая конкретная структура этого типа будет принята, зависит от множества второстепенных факторов, играющих роль флуктуаций. Это может быть, например, прошлый опыт основателей предприятия, их персональная степень влияния на процесс принятия решений, советы консультантов, позиция стейкхолдеров (например, кредиторов или дистрибьюторов) и ряд других факторов, которые можно отнести к «микроуровню» по масштабам воздействия на организацию в «нормальных» условиях.

В момент бифуркации, обозначенный Л. Грейнером как кризис определенного этапа развития, эти события микроуровня решающим образом определяют выбор варианта эволюции («коридора возмущения»). Количество таких вариантов отнюдь не произвольно: оно конечно, ограничено, существует как бы виртуально и на рис. 1.1 (см. выше) обозначено пучком стрелок из локусов бифуркаций.

На практике это будет означать, что, например, возросшему количеству уровней управления должно соответствовать увеличение количества управленческих должностей, наем дополнительного количества специалистов, изменение системы мотивации и развитие коммуникационной сети организации. Это, в свою очередь, приведет к изменению баланса затрат на управление и в целом на сметы производственных издержек. Выстраивание таких цепочек изменений можно продолжить, однако важно, чтобы «гроздь» изменений не выходила за определенные рамки и не создавала угрозы существованию организации (например, ограничения по минимальному объему реализации продукции, обеспечивающему рентабельность производства). Но если решение будет принято в пользу одного из вариантов и начнет реализовываться, то изменить что-либо будет уже трудно. Потребуется воздействия макроуровня, где масштабы привлекаемых ресурсов сопоставимы с общим ресурсным потенциалом организации.

На втором этапе — рост через директивное руководство — развитие приводит к возникновению кризиса (бифуркации), вызванного снижением качества управления из-за растущей бюрократизации и излишней централизации управления, когда детально планировать и пошагово контролировать работу каждого из растущего количества подразделений становится невозможно. Падает эффективность работы, быстро растут средние издержки производства. Организация не справляется с рыночными требованиями модификации,

---

<sup>1</sup> Адхократическая структура — структура организации, спроектированная для решения конкретных задач, составляющих главную цель деятельности организации (от *ad hoc* (лат.) — «для данного случая»).



диверсификации продукции, разработки инновационных товаров или услуг. Нарастает неопределенность относительно средне- и долгосрочных целей развития, что эквивалентно развивающемуся хаосу. Дальнейший рост возможен только в том случае, если давление сил сопротивления будет преодолено, а движущие силы получают дополнительные резервы и анализ поля сил покажет смещение баланса в направлении развития.

На уровне здравого смысла это означает, что характерная для второго этапа децентрализация, делегирование принятия ряда важных управленческих решений низовым подразделениям будут осуществляться в соответствии с каким-то конкретным набором правил. Например, будут регламентированы типы решений, входящие в компетенцию подразделений, приоритеты деятельности руководства, сокращены коммуникации сверху вниз, заданы ограничения (например, по финансовым затратам, срокам, изменениям штатного расписания и т. д.), а также определены контрольные показатели, например, по росту производительности труда, мотивации персонала.

Дальнейшее развитие в направлении третьего этапа — роста через координацию — ускорится при возникновении следующей бифуркации, состояния возрастающего хаоса, порожденного стремлением менеджеров подразделений или бизнес-единиц ко все более автономному управлению. Типичным следствием такого поведения будет отсутствие интереса к координации планов развития с другими подразделениями, отстаивание целесообразности собственных, часто завышенных финансовых затрат, использование технологий, человеческих и иных ресурсов с учетом прежде всего личных интересов, интересов подразделения при игнорировании или как минимум принижении интересов других подразделений и организации как целого. Высшие руководители в штаб-квартире ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест. Руководство компании часто концентрируется на приобретении новых предприятий, которые могут быть встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями. Коммуникации сверху вниз нечасты и обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места.

Новый этап в развитии открывает очень серьезные возможности — вплоть до покупки готовых бизнес-единиц или строительства предприятий. Именно в этом причина следующего кризиса — кризиса контроля. Получив широкие возможности, штаб начинает делать «свою игру», то есть уводит бизнес от целевой аудитории в другие, более рентабельные или перспективные секторы рынка. Конечно, диверсификация не переходит в распыление ресурсов, но возникает серьезная психологическая проблема: менеджеры бизнес-единиц начинают все меньше понимать, зачем им нужен и штаб, и холдинг

в целом, что они дают их подразделению? И делают вполне обоснованный вывод: только ограничения и контроль в лучшем случае позволяют реинвестировать часть прибыли.

Возникает кризис контроля, когда свобода порождает местничество. Всем становится очевидна необходимость изменений, направленных на разработку эффективных механизмов координации деятельности всех подразделений, бизнес-единиц организации.

На третьем этапе изменениям подвергнется большинство отделов, подразделений организации. В частности, вероятно, что децентрализованные подразделения будут объединены в продуктовые группы, на базе использования IT-технологий будут внедряться общие для организации методы планирования и отчетности, возникнут механизмы координации планов бизнес-единиц и общей стратегии развития компании, а в ее головном офисе будет создан департамент, задачей которого станут разработка, внедрение и поддержка программ контроля работы менеджеров бизнес-единиц.

Преобразования затронут также кадровую, финансовую, НИОКР и другие подсистемы организации, причем не случайным образом, но в соответствии с принципом комплементарности, когда изменения подсистем идут в направлении их оптимального взаимодействия. Можно предположить, что качество комплементарности изменений подсистем заложено как имманентное свойство аттрактора и оно будет разным для разных аттракторов. Если это предположение правдиво, то будет справедливо и то, что при выборе другого аттрактора развития возникнет иной набор требований к изменениям. Кроме того, будет верным и то, что выбор системой любого аттрактора резко снижает степень неопределенности и хаоса: возникает порядок, свойства которого во многом как бы предначертаны.

Конечно, на данном этапе развития из организации уже трудно увести часть бизнеса или уйти с клиентами, как это было на ранних этапах в небольшой компании. Зато начинается «утечка мозгов» — лучшие специалисты и руководители компании покидают ее, поскольку прежние мотивации труда ослабевают, а новые еще не выработаны. Это ведет к снижению эффективности работы компании в целом.

Для успешного выхода из данного кризиса бизнес-единицы компании (то есть ее дочерние подразделения) должны достичь синергии, другими словами, начать получать реальные плюсы от совместной работы на рынке. Выход из кризиса — концентрация деятельности всех подразделений организации вокруг единых целевых групп потребителей и предоставление полного комплекса продуктов, работающих по взаимно дополняющему принципу.

Четвертый этап развития возникает, когда рост затормаживается, а хаос нарастает. Менеджеры дочерних фирм все чаще возмущаются неверными

решениями топ-менеджмента компании и обвиняют его в незнании местных условий. Руководство материнской компании, в свою очередь, жалуется на некооперативных и неинформированных менеджеров бизнес-единиц. Все вместе критикуют получившую широкое развитие бюрократическую бумажную систему. Повышенное внимание уделяется соблюдению процедур, регламентов, инструкций, но не решению проблем, а инновации тормозятся. Возникает кризис бюрократии, когда организация становится слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею с помощью формальных программ и даже самых продвинутых IT-технологий.

Организация оказывается в замкнутом кругу обслуживания потребителей, то есть формирования у них новых потребностей за счет создания принципиально новых продуктов. Для этого в очередной раз происходят изменения стратегии и перестройка системы управления — все больше ресурсов вкладывается в исследовательские разработки. Кризис на данной стадии уже не может разрушить организацию — он просто будет способствовать снижению темпов роста. Все это объясняется тем, что компания имеет такие колоссальные ресурсы, что серьезно пошатнуть ее уже трудно.

В состоянии все усиливающегося хаоса возникает необходимость выбора очередной траектории развития, которая обеспечит переход от жесткого внешнего контроля к групповому контролю, созданию самоуправляемых рабочих команд. Системные изменения будут направлены на замещение линейно-функциональных структур проектными, матричными, адхократическими.

Развитие организации на пятом этапе, обозначенном как рост через сотрудничество, также в конечном итоге ведет к состоянию неопределенности и хаоса. Только в этом случае его источником является психологическая перегрузка людей в организации, испытывающих эмоциональное и физическое истощение вследствие высокой интенсивности командной работы и жесткого прессинга, обусловленного постоянной необходимостью быстрого принятия операционных решений.

На данном этапе акцент делается на быстром решении проблем с помощью командных действий. Представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы. Штатные специалисты штаб-квартиры сокращаются в численности, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные команды для того, чтобы консультировать локальные подразделения, а не руководить ими. В целях создания эффективных команд часто используется структура матричного типа. Прежние формальные системы упрощаются и объединяются в единые многоцелевые. Часто проводятся конференции ключевых менеджеров для фокусирования их внимания на основных проблемных вопросах. Для улучшения поведенческих навыков, способствующих совершенствованию командной работы и разрешению

конфликтов, используются программы тренингов для менеджеров. Работающие в режиме реального времени информационные системы интегрируются в процесс повседневного принятия решений. Экономическое вознаграждение увязывается в большей степени с командными показателями, чем с индивидуальными достижениями. Эксперименты по внедрению новых практик поощряются во всей организации.

Организационная культура теряет свою целостность и на универсальность, а организационная среда оказывается насыщенной автономными группами, исповедующими собственные культурные ценности, которые, как правило, связаны с ценностями профессионального сообщества, к которому принадлежит та или иная группа. Как следствие, размытые общие ценностные ориентиры затрудняют постановку групповых и личностных целей. Дальнейшему развитию мешают теснота и ограниченность организационных рамок.

Организаций, достигших этапа корпоративного сотрудничества, очень мало, и они тратят значительные средства на поддержание своей репутации. Поэтому сложно обобщить единичные случаи возникновения у них кризиса, о чем к тому же имеется только искаженная информация. По Грейнеру, на данном этапе, скорее всего, может возникнуть кризис психологической усталости или доверия. Продвижение принципиально новых инновационных продуктов сродни повороту сибирских рек, когда польза и вред становятся слишком глобальными категориями. Люди в организации начинают задумываться: «А зачем все это нужно, не наносим ли мы нашим потребителям вред и куда же идти дальше?» Привести пример удачного преодоления данного кризиса невозможно в силу того, что следующий этап пока не определен. Поэтому сам Грейнер затрудняется в точном описании и формулировке симптомов кризиса подобного рода.

Л. Грейнер убежден, что «генеральное направление» развития крупных компаний, успешно переживших предыдущие пять этапов изменений и преобразований, состоит в переходе компании к внешнему росту, поэтому тот и получил название «Рост через создание альянсов». Дальнейшая судьба организации во многом определяется правильным выбором партнеров для альянса. В случае успеха открывается путь для превращения организации в транснациональную корпорацию, действующую в глобализованном мире.

Разумеется, модель Л. Грейнера не может быть названа универсальной, однако довольно хорошо иллюстрирует возможность возникновения кризиса в любой, даже успешно развивающейся компании. Кризисы — неотъемлемый атрибут развития и роста организации. Таким образом, мы видим, что ошибочно полагать, будто бы с кризисами сталкиваются лишь плохо управляемые, слабые компании. Кризисные ситуации всегда возникали

и будут возникать в мире экономики и бизнеса, они случаются как в маленьких компаниях-аутсайдерах, так и в гигантских фирмах — лидерах рынка. Будущее любой организации во многом зависит от того, сумеет ли она справиться с кризисом.

### 1.3. МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД К КМ

КМ объединяет в себе экономические, социальные, политические знания, а также представления о закономерностях поведения человека, развиваемые в социологии, психологии, этнографии, истории. Поэтому КМ представляет собой комплексное, системное знание, где используются данные и подходы разных научных дисциплин. В зависимости от того, какая дисциплина берется исследователем в качестве базисной, выделяются психологические, социально-политические и структурно-технологические подходы к кризису и разработке кризисных мероприятий.

Рассмотрим основные характеристики этих подходов.

*Психологический подход* исследует степень влияния отдельных индивидов на возникновение кризисной ситуации и ее преодоление. В рамках этого подхода традиционно используются две концепции: *когнитивная* и *психоаналитическая*.

*Когнитивная концепция* кризиса базируется на предположении, что организационный кризис, во-первых, выдвигает проблемы, которые затрагивают интересы всех членов организации, что, в свою очередь, может приводить к конфликту интересов различных групп стейкхолдеров, усугубляющему положение дел; во-вторых, члены организации (прежде всего топ-менеджеры) ограничены в возможности получения и обработки информации, необходимой для принятия кризисных мер; в-третьих, организационные роли и обязанности руководителей могут меняться. Ограниченность информации, необходимой для принятия решений, ее однобокость, искажения, недостаток времени для анализа и систематизации приводят к задержке в принятии важных для кризисного управления решений или к принятию решений не лучших, далеких от оптимальных, что может вызывать неуверенность членов организации, ее стейкхолдеров в способности руководства принимать нужные, адекватные и своевременные решения. Это способствует развитию как внутриорганизационных конфликтов, так и конфликтов со стейкхолдерами.

*Психоаналитическая концепция* используется реже. Она требует учитывать поведение членов организации, определяемое индивидуальным или коллективным бессознательным. Психологи отмечают, что люди делятся на психологически подготовленных и не подготовленных к кризису. Именно «неподготовленные» становятся «жертвами» кризисной ситуации.

Они чувствуют себя травмированными, ощущают угрозу своему социальному статусу и материальному положению. «Жертвы» склонны в кризисной ситуации предпринимать «оборонные» действия, такие как отказ от принятия решений или отрицание признания самого факта наличия кризисной ситуации. «Жертва» может потерять контроль над своим поведением, чувствовать слабость, беспомощность, становится пассивным наблюдателем неуправляемо развивающихся событий.

Особенно опасна для управления потеря базисных оснований принятия решений во время кризиса. Р. Джанофф-Балман выделяет три предположения, которых люди твердо придерживаются и которые подрываются в результате кризиса. Во-первых, кризис изменяет представления людей о том, что «плохое может случиться с кем угодно, но только не со мной». Во-вторых, кризис разрушает предположение, что «от добра пожинаешь добро». В-третьих, при возникновении кризиса «жертвы» теряют контроль и чувство собственного достоинства; они кажутся себе слабыми, беспомощными и нуждающимися. Отсюда следует, что кризисный план действий должен предусматривать меры эмоционально-психологической поддержки служащих, помощи в перестройке их ценностных представлений и укрепления чувства личной безопасности.

С позиций *социально-политического подхода* причины кризиса лежат в сфере культуры организации и корпоративной идеологии. Как утверждает американский исследователь А. Тернер (Turner, 2012), кризис в организации возникает тогда, когда у сотрудников начинается разлад в представлениях о ее целях в условиях кризиса и средствах их достижения — так называемый кризис рациональности. Сотрудники убеждены, что руководство (организации, региона, страны) в условиях кризиса действует нерационально — бессистемно, непродуманно, без всякого плана и, в конце концов, просто глупо. Люди «из толпы» искренне убеждены, что на месте руководителей действовали бы значительно более разумно — рационально. Распространяется и находит широкую поддержку в массах идея, что смена руководства приведет к прекращению кризиса, поскольку новые люди не будут допускать «очевидных» ошибок и восстановят рациональный подход к проблемам и путям их решения.

Существенный вклад в рассмотрение кризиса с позиций социально-политического подхода внес немецкий философ Ю. Хабермас (Habermas, 1975). Проанализировав рыночную экономическую систему, он пришел к выводу, что кризис рациональности происходит тогда, когда лица, принимающие ключевые экономические решения, не в состоянии в течение длительного времени эффективно управлять экономическим ростом. Длительный экономический кризис организации перерастает в «кризис легитимности».

Сторонников проводимого руководством курса становится все меньше, авторитет топ-менеджеров падает, ситуация в конце концов может перерасти в «мотивационный кризис», следствием которого является такое поведение людей, которое (по крайней мере, как им кажется) направлено на удовлетворение сугубо личных, эгоистических потребностей, а к проблемам организации они равнодушны.

Ситуация осложняется недоверием членов организации к своим лидерам, нарушением социального порядка и расшатыванием веры в традиционные ценности. «Массы» делаются неуправляемыми, все труднее становится осуществлять контроль и избегать социальных конфликтов.

В рамках этого подхода были развиты новые идеи для понимания организационного кризиса. В частности, было выяснено, что члены организации, как правило, чувствуют потребность в изменении организационной культуры. Следовательно, условием эффективного КМ становятся реорганизация руководства и перестройка организационной культуры. Разрешения кризиса нужно ожидать на пути развития способности к самообучению и адекватной эмоциональной реакции на обострение организационных затруднений.

Основной принцип *структурно-технологического подхода* состоит в уверенности, что технологии являются двигателем прогресса и средством преодоления глубоких, затяжных, вялотекущих кризисов. «Технологии» в этом подходе понимаются достаточно широко: не только машины, оборудование, механизмы и производственные процессы, но и управление производством, изменение политики, структуры, культуры организации, методов оперативного управления (управленческие технологии).

С позиций этого подхода причины кризиса — в отсутствии гибкости технологий, неспособности их адаптироваться к меняющейся организационной обстановке. В этом случае меры по предупреждению кризиса должны основываться на внедрении гибких технологий. Другой аспект структурно-технологического подхода связан с существованием производственных технологий высокого риска (химическое производство, энергетика, металлургия, угледобыча и т. д.). Предупреждение кризиса может сводиться к конструированию защитных сооружений (стен, рвов, электронных систем защиты), или к разработке организационно-управленческих мер (например, программ обучения персонала технике безопасности), или, наконец, к отказу от высокорисковых технологий. Последствиями технологических кризисов могут быть разрушения, жертвы, утрата материальных ресурсов, загрязнение окружающей среды. Поэтому преодоление кризиса направлено на локализацию ущерба, оказание помощи раненым, эвакуацию материальных и нематериальных ресурсов и т. п.

Для того чтобы быть эффективным, КМ должен в той или иной мере объединять эти три подхода. В этом смысле он носит системный характер.

Другой аспект системности состоит в разработке механизмов, способствующих объединению усилий основных стейкхолдеров, менеджеров, персонала для достижения общих целей кризисного управления.

Модель многоаспектного подхода к КМ схематически представлена на рис. 1.2. Особенность модели состоит в том, что она не только синтезирует описанные выше три подхода, но и признает неоднозначность результата, а также учитывает как субъективные, так и объективные аспекты управления.



**Рис. 1.2.** Модель многоаспектного подхода к КМ