

УДК 658

ББК 65.291.931

Антикризисное управление организационными изменениями

О.Ю. Рудакова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Crisis Management of Organizational Change

O.Y. Rudakova

Altai State University (Barnaul, Russia)

Динамика общественного развития требует особых подходов к управлению, ориентированных на изменение и развитие социально-экономической системы и предотвращение возникновения кризисных ситуаций в ней. Организационные изменения сегодня, независимо от масштабов их проведения и направленности, — это гарантия успеха компании в будущем, обеспечения ее финансовой устойчивости и платежеспособности, рентабельности, деловой активности, поддержания и сохранения деловой репутации. В современной науке управление изменениями и антикризисное управление рассматриваются как отдельные направления менеджмента, имеющие свои инструментарий и методологию. Антикризисное управление ставит своей целью мероприятия по предотвращению, ликвидации кризиса и его последствий. Управление изменениями предполагает управление процессом преобразования организации из текущего состояния в желаемое будущее.

Рассматривается процесс управления изменениями в условиях кризиса. Проведен анализ теоретических взглядов на антикризисное управление и управление изменениями, обоснованы необходимость и целесообразность организационных изменений в условиях возможного и наступившего кризисов, а также даны рекомендации по организации системы антикризисного управления организационными изменениями.

Ключевые слова: антикризисное управление, организационные изменения, управление изменениями, кризисная ситуация, предотвращение кризиса.

DOI 10.14258/izvasu(2015)2.1-29

Влияние факторов неопределенности и риска на работу организации вызывает возникновение кризисных ситуаций, которые можно рассматривать либо как опасность потери накопленного потенциала, либо как возможность последующего развития. При этом

Dynamics of social development requires management approaches that are focused on change and development of social and economic system and prevent the occurrence of a crisis situation. Organizational changes today, regardless of their size and focus, is a contribution to its future success, its financial stability and solvency, profitability, business activity, it promotes and maintain its goodwill. In modern research change management and crisis management are considered independent areas of study, with their own tools and methodology. Crisis management is aimed at identifying measures to prevent, eliminate the crisis and its consequences. Change management involves managing the process of transforming the present situation in the organization into the desired one.

The author made an attempt to examine the process of change management under conditions of economic crisis. The article presents an overview of the theoretical concepts of crisis management and the management of change, justifies the necessity and expediency of organizational change in terms of oncoming and present crisis. It also gives recommendations on the measures of crisis management of organizational change.

Key words: crisis management, organizational change, change management, crisis, crisis prevention.

не всегда удается избежать столкновения с кризисной ситуацией, возникает необходимость организационных изменений через преодоление кризиса с помощью запуска процессов преобразований различных элементов.

Оказавшись в условиях кризиса, руководители компании часто не стремятся предпринимать каких-либо активных действий, не планируют и не разрабатывают антикризисную стратегию, адекватную изменившимся условиям функционирования бизнеса. Они занимают выжидательную позицию, используя стандартные методы решения возникших проблем, основанных на сокращении расходов за счет либо оптимизации численности персонала, либо отказа от проектов развития бизнеса или реструктуризации. Однако подобные решения, напрямую не связанные с реальными организационными проблемами, могут принести лишь кратковременный оздоровительный результат. Возникает ситуация, при которой организация практически постоянно находится в предкризисном состоянии и все свое время тратит на решение текущих проблем, игнорируя возможности и перспективы развития. Все сказанное выше обуславливает необходимость рассмотрения антикризисного управления в тесной взаимосвязи с управлением организационными изменениями.

Понятие «организационные изменения» появилось во второй половине XX в. И если первоначально их связывали исключительно с внешней средой, а применительно к организации — с реформированием и инновациями, то в современной теории и практике управления изменениями, применяющей все самое ценное из стратегического и проектного менеджмента, бизнес-планирования и иных смежных управленческих наук, перемены рассматриваются как необходимость и неизбежность успешной работы организации.

Сравнение Е.А. Андреевой основных подходов к определению организационных изменений [1], основанное на дифференциации концепций западных ученых на исследования изменений как процесса, как содержания и симбиоза этих направлений, получил развитие в трудах Г.В. Широковой [2], отмечающей его серьезное прикладное значение для дальнейших исследований. Анализ содержания категории «организационные изменения» в трудах российских исследователей находит тому подтверждение (табл. 1).

Таблица 1

Содержание термина «организационные изменения» в исследованиях российских ученых

Автор	Характеристика
Г.В. Широкова [2, с. 56]	Организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем
Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, Л.Д. Киселев [3, с. 193]	Управляемый процесс движения от текущего состояния к будущему, разделенный переходным периодом в рамках проекта
Ю.П. Анискин [4, с. 138]	Процесс преобразования системы из одного состояния в другое, или приближение существующего состояния к желаемому
В.Н. Попов, В.С. Калянов, И.П. Савченко [5, с. 261–262]	Организационный процесс, основанный на содержательной деятельности менеджеров, направленный как на нарушение динамического равновесия, так и на относительно устойчивое изменение организационной структуры, вызванное этой деятельностью
Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько [6, с. 342–343]	Внешние изменения и внутренние перемены, возникающие в результате вынужденной адаптации организации к изменению среды, в которой она работает
О.С. Виханский, А.И. Наумов [7, с. 573]	Сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организации в целом по важным для них направлениям
М.Б. Табачникова [8]	Процессы преобразования структуры, поведения и функционирования системы. Базисными являются структурные изменения, т.е. изменения состава, внутренних и внешних связей, взаимоотношений элементов системы, которые ведут за собой изменения в поведении и функционировании. Развитие — качественное изменение систем

Автор	Характеристика
И.М. Ярцева [9, с. 159]	Организационные изменения — одновременно и цель, и средство, если подходить к ним с точки зрения общенаучного системного подхода. Управление организационными изменениями должно опираться на способность организации к развитию
Л.М. Божко [10, с. 5]	Смена характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период

Любое изменение направлено на развитие организации. Развитие можно рассматривать как процесс изменений различного рода, результатом которого становятся преобразования прогрессивного характера, приобретение организацией принципиально нового качественного уровня. Основной характеристикой развития, требующей особого внимания, является неравномерность: свойства системы могут меняться в один период времени постепенно, в другой — скачкообразно. При этом развитие происходит через преодоление кризисов, возникающих как в самой системе, так и вне ее. Успешное преодоление кризисных ситуаций определяется состоянием как внутреннего потенциала организации, включая эффективность менеджмента, так и воздействием внешних факторов экономической и социальной жизни общества. В целях обеспечения устойчивого развития менеджмент компании должен организовать постоянный непрерывный мониторинг внешних факторов, оказывающих влияние на благосостояние организации.

Необходимость и целесообразность организационных изменений, по нашему мнению, можно объяснить с позиции системного и процессно-системного подходов. В данном контексте организация как социально-экономическая система сама является частью системы более высокого уровня. При этом, с одной стороны, она представляется нам как обособленное образование, имеющее свои границы, цели, задачи, структуру и другие необходимые элементы, а с другой — мы наблюдаем ее взаимосвязь с окружающей средой, обмен ресурсами и результатами их преобразования. В продолжение наших рассуждений следует привести еще два дополняющих и одновременно противоречащих друг другу процесса — функционирование и развитие. Любая социально-экономическая система в процессе своего функционирования стремится к некоторой степени стабильности, способности поддерживать достигнутые параметры своего состояния под воздействием факторов внешней среды, стремящихся их нарушить. Стабильность не способствует развитию, а если организация не развивается и не изменяет-

ся, она умирает. Динамика внешней среды циклична, за подъемом следует спад, и процесс повторяется через определенные промежутки времени, а также сопровождается возникновением ситуаций неопределенности, риска, кризисных процессов. При этом кризисы, затрагивающие организацию, могут происходить на нескольких уровнях:

1) внутри самой организации, при этом ими можно управлять, оказав сильное влияние на возникшую или прогнозируемую кризисную ситуацию;

2) вне организации в ее ближайшем окружении (конкуренты, поставщики, потребители), где руководство компании может оказывать ограниченное влияние на происходящие процессы;

3) вне организации в дальнем окружении (политические, экономические, социальные, технологические изменения внешней среды, которые не поддаются воздействию и контролю).

С позиции такого определения границ управленческого воздействия все изменения можно разделить на неуправляемые и управляемые. В этой связи основная задача менеджмента организации — свести к минимуму влияние неуправляемых факторов внешней среды на организацию, чтобы предотвратить кризисные ситуации либо успешно справиться с их возникновением.

Необходимость организационных изменений, по нашему мнению, связана в первую очередь с основным предназначением организации, ее миссией, а также с наличием или желанием собственников организации сделать ее эффективной социально-экономической системой, удовлетворяющей потребности общества и создающей блага, способной функционировать и развиваться в перспективе, а также не только адаптироваться к внешним изменениям, но изменяться самой и оказывать влияние на окружающую среду, создавая новые продукты и услуги.

Рассматривая управление изменением как процесс целенаправленного воздействия на объект изменения с целью его перевода из исходного состояния в желаемое, а само изменение — как динамический процесс, следует обратить внимание на особую роль человека в этом процессе (менеджера, сотрудника,

руководителя). Изменение в сознании людей — это не только движущая сила изменений, но и фактор их успешной реализации в организации.

Целесообразность изменений определяется основным предназначением организации в глобальном масштабе — развитие самого общества и создание благ для него. Поскольку организация, в конечном итоге выступая как открытая система, является частью общества, изменяя свои качественные характеристики, развиваясь, она способствует достижению целей его развития.

Целесообразность изменений, их разумность и оправданность для самой организации определяются, на наш взгляд, планируемым эффектом от их реализации в компании.

В свою очередь, развитие взглядов на антикризисное управление организацией в России и за рубежом сопровождалось усложнением социально-экономических систем и изменением среды их функционирования. До настоящего времени продолжаются дискуссии относительно понимания антикризисного управления,

которые в своей совокупности дополняют друг друга, рассматривая управление кризисом в контексте двойственности его природы, опасности и возможности его возникновения в организации (табл. 2). Категория «антикризисное управление» сформировалась в результате развития менеджмента как науки и практики в целях удовлетворения возникшей потребности в решении кризисных ситуаций. Антикризисное управление за рубежом преимущественно рассматривается как самостоятельная наука, выделившаяся из состава public relations и определившая спектр своего воздействия отношения, а не процедуры. Западные экономисты большее внимание уделяют поддержанию деловой репутации фирмы с помощью антикризисных мер либо незамедлительному реагированию управленческого аппарата на кризис. В противовес зарубежной научной мысли появление и распространение категории «антикризисное управление» в России связывают с переходом к рыночной модели хозяйствования и образованием в 1992 г. ее неотъемлемого элемента — института банкротства.

Таблица 2

Категория «антикризисное управление» в трудах российских и зарубежных авторов [11]

Автор	Определение антикризисного управления
Дж.Р. Холл	Самостоятельная наука, выделившаяся из public relations
М. Стивенс	Наука, спектром действия которой является регулирование в области отношений, а не реальных процедур
И.И. Митрофф	Последовательная взаимозависимая оценка различных видов кризиса и сил, которые могут представлять угрозу для организации
К.С. Хамфрис	Управление, направленное на минимизацию убытков и иных негативных результатов и поддержание доверия к компании, ее менеджменту и корпоративному имиджу у работников, клиентов, акционеров и общего окружения
Б. Паттерсон, Дж. Эспери, Н. Вудхауз	Управление, предполагающее немедленную программу действий при наступлении негативной ситуации
Т. Уоллес	Управление, направленное на ограничение ущерба и восстановление доверия к организации
Х.В. Копп	Управление, которое в узком смысле предполагает разработку и проведение мероприятий, направленных на ослабление и преодоление кризисного процесса; в широком — дополняется профилактикой и терапией кризиса
С.Г. Беляев, В.И. Кошкин	Совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организации-должнику; микроэкономическая категория, отражающая производственные отношения на уровне организации при ее оздоровлении или ликвидации
Э.А. Уткин	Управление, которое подразумевает мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению и выходу из нее

Автор	Определение антикризисного управления
Э.М. Коротков	Управление, способное предвирать или смягчать кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить организацию из кризисного состояния с минимальными потерями
А.Г. Грязнова	Система управления организацией, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации специальной стратегической программы, позволяющей устранять временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы
Э.С. Минаев и В.П. Панагушин	Комплекс управленческих мероприятий, таких как анализ внешней среды и внутреннего потенциала организации; предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций; комплексный анализ финансово-экономического состояния организации и бизнес-планирование его финансового оздоровления; процедуры антикризисного управления и контроль за их проведением
Г. Таль	Разработка и реализация наиболее рационального новаторского варианта выхода организации из состояния банкротства [12]
Р.А. Попов	В широком смысле — всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесное в условиях высокой степени неопределенности внешней и внутренней среды. В узком смысле — кратковременные управленческие действия в масштабах всей организации или достаточно длительные управленческие действия в одном из ее элементов, который находится в переходном состоянии или предрасположен к изменению качества [13]
С.Е. Кован, А.Н. Ряховская	Важнейшая составляющая системы экономических наук и самостоятельное научное направление, которое обладает своим особым предметом, имеет собственную теоретическую концепцию и применяет особые методы и подходы для достижения практических целей [14]

Поскольку кризис — это своеобразный сигнал, толчок для координации усилий и последующего развития, основная цель антикризисного управления — это не только предотвращение возникновения кризисной ситуации, но и успешное управление ею с минимальными затратами и максимальным экономическим и социальным эффектом. Для достижения этой цели в организации должна быть сформирована специальная система управления, учитывающая сложность задач и необходимость их оперативного решения в условиях кризиса. При этом происходит изменение критериев принятия управленческих решений, целей, задач и принципов разработки и реализации стратегии и тактики управления, рассматриваются все возможные варианты маневрирования деятельностью организации, осуществляется поиск внутренних резервов восстановления ее устойчивости в текущем и будущем времени.

Воздействие информационного и временного фактора на принятие управленческих решений в услови-

ях кризиса, специфичность проблем антикризисного управления, необходимость оперативного и адекватного реагирования на степень реальной угрозы финансовой устойчивости и платежеспособности организации, ее имиджу в глазах клиентов и партнеров, становятся основополагающими факторами формирования свойств системы антикризисного управления, таких как гибкость, адаптивность, инновационность, возможность аккумуляции внутренних возможностей.

До настоящего времени сохраняется тенденция исследования антикризисного управления в тесной взаимосвязи с действием механизма банкротства. Однако мы считаем необходимым изучать данную категорию на различных стадиях жизненного цикла организации, уделяя особое внимание инструментам и методам, применимым на конкретной стадии жизненного цикла, а банкротство следует рассматривать лишь как стадию жизненного цикла, на которую переходит организация в процессе старения и отсутствия

инноваций и нововведений, а также в ситуации, если управленческое воздействие на предыдущих стадиях жизненного цикла не способствовало предотвращению кризисной ситуации и не было направлено на развитие организации.

Кризис — это стимул для руководства пересмотреть политику управления в целях укрепления позиций организации и обратить внимание на тревожные признаки надвигающегося кризиса. Чем раньше руководство организации это сделает, тем эффективнее и быстрее он может быть предотвращен. Кроме того, в зависимости от масштабов кризиса и фазы его протекания варьируются затраты на осуществление мероприятий по его предотвращению, по выходу из него и лечению его последствий: чем позже организация приступила к разрешению кризисной ситуации, тем дороже ей это обойдется. Именно с финансово-экономической точки зрения управленческому персоналу намного выгодней справиться с кризисом на первых стадиях его протекания.

Знание проблематики антикризисного управления, безусловно, способствует скорейшему выходу из кризиса, но ни один бизнес не застрахован от появления проблем, теоретически и практически не возникающих ранее и не имеющих наработанной схемы их решения.

Несмотря на наличие разработанных теоретических и практических навыков по предотвращению банкротства и его преодолению, большинству организаций не удается его избежать, и, оказавшись в кризисной ситуации, руководство, как правило, не решает возникшую проблему в стратегическом масштабе, а устраняет ее симптомы, обеспечивая экономический эффект в краткосрочном периоде. Это не способствует развитию организации в перспективе.

Независимо от сложности кризисной ситуации, причин и видов кризиса, антикризисное управление может включать следующие последовательно сменяющие друг друга стадии либо применимые обособленно: предотвращение кризиса, подготовка к управлению в условиях кризиса, анализ кризисной ситуации, преодоление кризиса и его последствий. При этом осознание логики действий в условиях кризиса должно сопровождаться четкими и скоординированными действиями.

В общем виде основной целью организационных изменений является достижение более высоких результатов, освоение и применение новых технологий в процессе производства продукции и оказания услуг, оптимизация бизнес-процессов, модернизация менеджмента организации. В условиях возможного или уже наступившего кризиса цель организационных изменений смещается в сторону оперативного решения вопроса нарушения платежеспособности и финансовой устойчивости, следовательно, меняются задачи, ин-

струменты и методы управления организацией в период планирования и осуществления изменений в условиях кризиса.

Немаловажным является рассмотрение процесса управления изменениями в организации с точки зрения стратегии и тактики управления организацией в период проведения организационных изменений.

Тактические мероприятия, как правило, связывают с возможностью проведения различных организационных изменений в наиболее оптимальные сроки, снижением сопротивления со стороны сотрудников, повышением адаптации сотрудников к нововведениям. Управление изменениями в стратегическом плане зачастую рассматривают как возможность создания таких организационных условий, при которых изменения будут восприниматься как неотъемлемая часть работы организации, перехода организации в самообучающуюся.

Изменения в условиях кризиса организации можно рассматривать по двум основным направлениям:

- 1) изменения в целях предотвращения возникновения кризисной ситуации;
- 2) изменения, направленные на ликвидацию возникшего кризиса и его последствий.

Необходимость и целесообразность организационных изменений определяется стадией кризисного процесса.

Если ситуация кризиса сопровождается неплатежеспособностью, изменения могут касаться продажи предприятия, части его активов, увольнения персонала и прекращения финансово-хозяйственной деятельности либо сопровождаться обновлением органов управления организацией, включая исполнительного директора и ключевых менеджеров, а также поиском инвестиций для реализации конкретного проекта по выходу из кризиса или его предотвращению.

При организации системы управления в условиях кризиса мы предлагаем учитывать следующие ограничивающие факторы, способные оказать влияние на конечный результат изменений, проектирование и реализацию:

- 1) стадия жизненного цикла организации;
- 2) фаза кризисного процесса;
- 3) состояние ресурсного потенциала;
- 4) цель и направления изменений;
- 5) действие режима ограничения полномочий инициатора изменений.

Исследование организации по указанным направлениям позволит провести диагностику необходимых организационных изменений.

Определить стадию кризисного процесса можно на основе понимания характеристик и причин кризисной ситуации, типа неплатежеспособности и вида кризиса с помощью оценки формальных и неформальных признаков.

Цель изменений должна формулироваться исходя из стадии кризисного процесса. Если организация работает в реабилитационном режиме банкротства, цель изменений не должна противоречить цели процедуры банкротства — восстановление платежеспособности должника.

Цель и стратегические направления изменений должны быть зафиксированы в программе изменений. При проведении реабилитационных процедур банкротства в качестве основы разработки такой программы могут выступать план внешнего управления (в процедуре внешнего управления) и план финансового оздоровления (в процедуре финансового оздоровления).

Оценку ресурсного потенциала рекомендуется проводить по таким направлениям, как материальные, трудовые, финансовые, информационные, временные ресурсы.

Ограничение полномочий инициатора изменений будет определяться действующим законодательством, формой собственности, режимом функционирования организации (в обычном режиме, в режиме банкротства).

Система управления организационными изменениями в условиях кризиса также должна включать разработку механизма проведения организационных изменений, содержащего следующие структурные элементы:

- принципы создания и функционирования;
- адекватная организационная структура;
- формы и методы мотивации персонала;
- наличие современной системы обратной связи;

- эффективная организационная культура организации.

Управление организационными изменениями в условиях кризиса, по нашему мнению, должно осуществляться на основе процессно-системного подхода, при котором процесс изменений рассматривается как последовательность определенных этапов, а управление учитывает системную взаимосвязь и целостность производственной, финансовой, маркетинговой и ресурсной функций менеджмента, целостность компонентов подсистем функций процесса управления (планирования, организации, мотивации, контроля, координации): цели, задачи, технология, структура, формы, методы и средства руководства, опыт и ожидаемые результаты.

Предложенный алгоритм организации системы управления изменениями в условиях кризиса позволит не только безошибочно определить текущее состояние организации, фазу кризисного процесса, уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, наличие ресурсного потенциала, но и сформировать видение желаемого будущего, позволив использовать модель «переходного периода» и достичь желаемой цели изменений в запланированные сроки. Предложенные рекомендации автора по организации системы управления изменениями в условиях кризиса направлены не только на обеспечение решения проблем текущего периода и получение краткосрочного оздоровительного эффекта, но и на развитие организации в будущем за счет реализации наиболее актуальных и значимых для нее изменений.

Библиографический список

1. Андреева Е.А. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. : Менеджмент. — 2004. — Вып. 2.
2. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. — СПб., 2005.
3. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев Л.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. — М., 2007.
4. Анискин Ю.П. и др. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости. — М., 2009.
5. Попов В.Н., Калянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте. — М., 2011.
6. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации : учеб. пособие. — М., 2006.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М., 2007.
8. Табачникова М.Б. Теоретические концепции эволюционных изменений социально-экономических систем // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ. — Воронеж, 2005.
9. Ярцева И.М. Концептуальные положения системы управления организационными изменениями в промышленных организациях // Известия С.-Петерб. ун-та экономики и финансов. — 2013. — №2.
10. Божко Л.М. Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии : монография. — Тверь, 2007.
11. Рудакова О.Ю., Соколова О.Н. Инновационные подходы к повышению результативности антикризисного управления в процедурах банкротства промышленных предприятий : монография. — Барнаул, 2012.
12. Таль Г.К. Антикризисное управление : в 2 т. — М., 2004.
13. Попов Р.А. Антикризисное управление : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2008.
14. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // Эффективное антикризисное управление. — 2013. — №5.