

doi 10.17072/1994-9960-2018-1-121-139

УДК 65.016

ББК 65.29

JEL Code M10

## **ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КРИЗИСА**

**Александр Николаевич Пыткин**ORCID ID: [0000-0002-6425-5606](https://orcid.org/0000-0002-6425-5606), Researcher ID: [T-3258-2017](https://orcid.org/T-3258-2017)Электронный адрес: [pfic@mail.ru](mailto:pfic@mail.ru)

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук

(Пермский филиал)

614990, Россия, г. Пермь, ул. Барамзиной, 42/2

**Ксения Владимировна Кондратьева**ORCID ID: [0000-0002-1560-9404](https://orcid.org/0000-0002-1560-9404), Researcher ID: [P-2412-2017](https://orcid.org/P-2412-2017)Электронный адрес: [shmakova\\_ksenia@mail.ru](mailto:shmakova_ksenia@mail.ru)

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

(Лысьвенский филиал)

618900, Россия, г. Лысьва, ул. Ленина, 2

Кризисы возникают неоднократно на протяжении жизненного цикла предприятия. Управленческие решения по борьбе с наступившим кризисом принимаются с учетом текущей стадии жизни предприятия, вида кризиса и многих других факторов. Актуальность исследования определяется необходимостью идентифицировать кризисные процессы по причинам их наступления, чтобы найти способ их нейтрализации с учетом специфики конкретных периодов жизненного цикла предприятия. Статья развивает положения теории организационного кризиса в направлении установления ключевых предпосылок его наступления, а также выявления места данного вида кризиса в жизненном цикле предприятия. Исследование основано на использовании методов сравнительного и логико-структурного анализа, моделирования, классификации и обобщения. Представлена авторская систематизация научных подходов, описывающих предпосылки и сущность организационного кризиса. На основе исследования отечественной и зарубежной литературы, выделено пять научных подходов, характеризующих причины наступления организационного кризиса (финансовая нестабильность, снижение адаптивности, управленческие проблемы, снижение управляемости человеческими ресурсами, организационные патологии), и один подход, в котором организационный кризис рассматривается в качестве переходного периода между стадиями жизненного цикла предприятия. На основе обобщения результатов проведенного теоретического исследования дано определение организационного кризиса, в котором в отличие от предшествующих, предлагают рассматривать организационный кризис в контексте перехода предприятия от этапа зрелости жизненного цикла к этапу спада, и идентифицировать кризис по выделенным предпосылкам. Обосновано, что организационный кризис в своем развитии проходит через несколько фаз – предварительную, критическую, хроническую, решающую. Отмечается, что снижение различных видов эффективности – финансовой, адаптационной, социальной, инновационной или управленческой – может обострить прохождение кризисного процесса. Предложен механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса, содержащий этапы управления, и инструменты, различающиеся в зависимости от выделенных фаз организационного кризиса. Выводом исследования является заключение о необходимости применения механизма опережающего управления развитием предприятия на этапе зрелости с целью своевременного выявления отклонений в развитии и осуществления управленческих воздействий предваряющего характера. Перспективами будущих исследований может стать дальнейшее изучение сущности организационных кризисов с позиции теории жизненного цикла предприятия и апробации действенности предложенного организационно-экономического механизма опережающего управления на конкретных предприятиях региона.

*Ключевые слова:* жизненный цикл предприятия, стадии жизненного цикла, организационный кризис, факторы кризиса, фазы организационного кризиса, эффективность управления, опережающее управление.

## **PROACTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CRISIS**

### **Alexander N. Pytkin**

ORCID ID: [0000-0002-6425-5606](https://orcid.org/0000-0002-6425-5606), Researcher ID: [T-3258-2017](https://orcid.org/T-3258-2017)

E-mail: [pfie@mail.ru](mailto:pfie@mail.ru)

Institute of Economics, the Ural branch of the Russian Academy of Sciences  
(Perm branch)

42/2, Baramzinoi st., Perm, 614990, Russia

### **Kseniya V. Kondrateva**

ORCID ID: [0000-0002-1560-9404](https://orcid.org/0000-0002-1560-9404), Researcher ID: [P-2412-2017](https://orcid.org/P-2412-2017)

E-mail: [shmakova\\_ksenia@mail.ru](mailto:shmakova_ksenia@mail.ru)

Perm National Research Polytechnic University

(Lysva branch)

2, Lenina st., Lysva, 618900, Russia

Crises occur repeatedly throughout the lifecycle of an enterprise. Decision – making to overcome crises should consider the current stage of the enterprise's life, the type of crisis and many other factors. The necessity to identify crisis processes due to their reasons to neutralize them considering the features of particular periods of an enterprise lifecycle determines the importance of the research. The regulations of an organizational crisis theory that concern key reasons of crisis and its place in the lifecycle of an enterprise are discussed in the work. The research is based on the contrastive method as well as on logical and structural analysis, modeling, classification and generalization methods. The authors have provided an original systematization of scientific approaches that describe the prerequisites and essence of the organizational crisis. Five scientific approaches, that characterize the reasons for the organizational crisis (financial instability, decrease in adaptability, managerial problems, decline of human resource management, organizational pathologies) have been revealed on the basis of Russian and foreign studies. Also the approach that considers organizational crisis as a transition between the stages of the enterprise's lifecycle has been described. On the basis of generalization of theoretical study results, the authors have given the definition of the organizational crisis, which, in contrast to the previous one, is considered to be the transition of an enterprise from the maturity lifecycle stage to the recession stage, and the crisis is identified in accordance to the distinguished prerequisites. The authors have proven that the organizational crisis in its development goes through several phases – preliminary, critical, chronic and decisive. Notably the decrease of various types of efficiency: financial, adaptive, social, innovative or management can intensify the crisis. The authors have proposed a proactive management mechanism of enterprise's development in the condition of organizational crisis. The mechanism includes management stages and tools, that differ depending on the identified stages of the organizational crisis. During the research the authors have come to the conclusion that it is necessary to implement the proactive management mechanism for the development of an enterprise at the maturity stage to identify deviations in the development and implementation of management impact of premonitory character. Further research will concern the essence of the organizational crisis from the view point of the enterprise lifecycle theory. Also the efficiency of the suggested mechanism of the proactive management will be testified at particular enterprises of the region.

*Keywords: enterprise lifecycle, lifecycle stages, organizational crisis, crisis factors, stages of organizational crisis, management efficiency, proactive management.*

### **Введение**

Современные российские предприятия функционируют в условиях повышенного риска и угрозы кризисов, оказывающих непосредственное влияние на длительность жизненного цикла хозяйствующих субъектов. Актуальность настоящего исследования связана с проблемой идентификации видов кризиса, характерных для опреде-

ленных стадий жизненного цикла предприятия.

Жизненный цикл предприятия состоит из периодов, характеризующихся наличием определенной управленческой миссии, приоритетной для данной конкретной стадии функционирования хозяйствующего субъекта [1].

Каждый рассматриваемый в рамках жизненного цикла период определяется собственными проблемами, целями, зада-

чами и содержанием. Кризисные потрясения могут зарождаться как при прохождении конкретного этапа жизненного цикла, в его начале или завершении, так и при переходе от одного этапа развития к другому.

Кроме того, в зависимости от стадии жизненного цикла кризисные процессы могут различаться по времени существования и периодичности наступления, масштабам охвата, по размеру ущерба или, наоборот, по потенциалу и преимуществам, которые возникают после успешного прохождения кризиса.

В этой связи становится возможным предположить, что знание о текущем этапе жизненного цикла предприятия даст возможность прогнозирования вероятных для данного этапа кризисных ситуаций. Это, в свою очередь, позволит применять методы и инструменты опережающего антикризисного управления к известным предпосылкам надвигающегося кризиса с целью их своевременной нейтрализации.

### Постановка цели исследования и обзор литературы

**К**ризис, зарождающийся на каком-либо отрезке жизненного пути предприятия, характеризуется обострением противоречий внутри социально-экономической системы и появлением угрозы для ее жизнеспособности. Чтобы идентифицировать и ослабить реальный кризисный процесс, сначала нужно выяснить, какие негативные факторы лежат в его основе.

Целью данного исследования является идентификация причин наступления организационного кризиса, а также определение места организационного кризиса в жизненном цикле предприятия.

Для достижения поставленной цели следует выделить и систематизировать теоретические подходы к установлению сущности организационного кризиса в трудах отечественных и зарубежных ученых (табл. 1).

Таблица 1

#### Систематизация подходов к определению организационного кризиса на основе причин его наступления

Содержание подхода	Авторы
Организационный кризис как период финансовой неустойчивости	Е.А. Астахова, Е.В. Броило, Е.А. Бурлаков, А.В. Колобов, В.Т. Кумбс, Б.З. Мильнер, Т.Н. Самсонова, Е.А. Соломенникова, О.Ю. Рудакова, В.И. Ярных
Организационный кризис как дезадаптация предприятия	Н.Н. Егорова, А.Т. Зуб, А.С. Сааков, Э.Б. Саакова
Организационный кризис как кризис управления	М. Альберт, Д.В. Антипов, Г. Липпитт, М. Мескон, А.И. Пригожин, Ф. Хедоури
Организационный кризис как кризис персонала и коммуникаций	О.А. Антонова, В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, А.П. Новгородова, Ф. С. Тарханов, Л.А. Тарханова
Организационный кризис как патология, заложенная в самой основе организации	В.Б. Артеменко, О.М. Дюжилова, А.Г. Попов
Организационный кризис как переход от одной стадии жизненного цикла предприятия к другой	Д.В. Антипова, Н.И. Ануфриева, А.И. Орлов, Н.М. Петрищенко, О.В. Поточкин

Как представлено в табл. 1, в основе выделенных подходов лежат различные причины возникновения организационного кризиса.

Так, например, первый подход отождествляет «*организационный кризис*» с «*периодом финансовой неустойчивости*». В действительности, снижение финансовой эффективности и финансовой устойчивости предприятия является осно-

вополагающей предпосылкой возникновения организационного кризиса.

Рассмотрим подробнее особенности исследования организационного кризиса как периода финансовой неустойчивости.

По мнению Е.А. Астаховой, Т.Н. Самсоновой, Е.А. Соломенниковой, организационный кризис представляет собой нестабильное состояние организации, проявляющееся в большей мере в финан-

совой неустойчивости экономического субъекта, потере деловой репутации, неконкурентоспособности. [2–4]. Данный тезис, на наш взгляд, характеризует долговременный организационный кризис. Вследствие того, что нарастание финансовых проблем, как правило, происходит постепенно, из приведенного определения неясно, можно ли считать незначительные финансовые трудности организационным кризисом. Как указывает Т.Н. Самсонова в своем исследовании, развивая предыдущее определение, понятия кризисной ситуации и организационного кризиса следует разграничивать. По ее мнению, кризисная ситуация означает незначительные отклонения от нормы, которые не приносят значительных убытков. В свою очередь, мы полагаем, что представленные положения описывают лишь отдельные фазы кризисного процесса, а именно зарождение (кризисную ситуацию) и кульминацию (организационный кризис). Соответственно, в определении Т.Н. Самсоновой отсутствует целостность рассмотрения кризисного процесса.

Е.А. Бурлаков, В.Т. Кумбс трактуют организационный кризис как событие, имеющее огромные разрушительные последствия для заинтересованных в продолжении существования предприятия лиц, и способное отрицательно влиять на его будущее [5; 6]. Исходя из этого, кризис рассматривается авторами только с негативной стороны как нечто, угрожающее жизнеспособности предприятия. Е.А. Бурлаков, В.Т. Кумбс также игнорируют возможность посткризисного восстановления и преобразования предприятия. Кроме того, Е.А. Бурлаков выделяет так называемые неожиданные кризисы – «со скоротечной ранней стадией и малым количеством слабых сигналов», и тлеющие кризисы – «с длительной ранней стадией и большим количеством сигналов». Описание предпосылок наступления и механизма протекания других стадий организационного кризиса в работах данных ученых отсутствуют.

А.В. Колобов, Б.З. Мильнер, О.Ю. Рудакова, В.И. Ярных развивают идеи предше-

ственников и описывают организационный кризис как период нестабильности, в котором предприятие ждут серьезные перемены. Последствия указанных перемен могут быть как положительными, так и негативными [7–10]. В отличие от предыдущих мнений, в работах указанных ученых кризис отождествляется либо с угрозой разрушения, либо с шансом на возрождение. Следовательно, можно утверждать, что в рамках подхода к изучению организационного кризиса как периода нестабильности по-новому описываются фазы разрешения кризисного процесса, поскольку в прогнозы включают анализ позитивных и негативных вариантов развития событий.

Е.В. Броило раскрывает сущность трех видов кризиса, характерных для предприятий: кризис стратегий, при котором резерв возможностей организации оказывается опустошенным и невозможно изыскать пути разрешения проблем; кризис результатов, при котором организация неуклонно терпит убытки и возможен дефицит баланса предприятия; кризис ликвидности, при котором организация вследствие растущих убытков может оказаться неплатежеспособной [11]. Он также отмечает, что существует три стадии развития кризиса – ранняя, промежуточная, поздняя. В данном случае, автором произведена попытка разграничить фазы организационного кризиса по масштабам их воздействия на финансовую сторону деятельности предприятия и разрушительной силе.

В целом, на наш взгляд, недостатком подхода к определению организационного кризиса как периода финансовой неустойчивости является одностороннее рассмотрение кризиса только с точки зрения финансово-экономической составляющей деятельности предприятия, и, как следствие, пренебрежение множеством других факторов его возникновения, например, таких как управленческие и кадровые проблемы. Поэтому, несмотря на то что в рамках первого подхода предприняты попытки определения стадий организационного кризиса, можно сделать вывод, что в рассмотренных исследованиях не

охарактеризованными оказались предпосылки наступления кризиса, возможные их последствия для предприятия и цели менеджмента на каждой фазе кризисного процесса.

Второй выделенный подход – «*организационный кризис как дезадаптация предприятия*» – в качестве основной причины возникновения организационного кризиса устанавливает несоответствие предприятия внешнему окружению.

К примеру, А.Т. Зуб сравнивает организационный кризис с дезадаптацией организации и отмечает, что для преодоления кризиса может быть использован один из двух подходов: 1) рациональный подход, то есть построенный по принципу «план – кризисный детерминизм»; 2) подход, связанный с намерением, – «интенциональность» [12]. При этом, прежде чем принимать антикризисные меры, следует оценить уровень дезадаптации, тенденции и формы ее проявления. Под уровнем дезадаптации автор понимает уровень кризисных угроз, которые предлагается нивелировать либо посредством стратегического планирования и управления по изменениям, либо субъективно-волевым действиям менеджера. Таким образом, А.Т. Зуб не только акцентировал внимание на адаптивности как составляющей успеха предприятия, но и предложил варианты ее восстановления.

Н.Н. Егорова, А.С. Сааков и Э.Б. Саакова называют кризис в организации ключевым моментом в разрешении противоречий между адаптивностью и управляемостью социально-экономической системы [13]. Они полагают, что в случае снижения адаптивности снижается и жизнеспособность предприятия. Следовательно, авторы подчеркивают ключевую роль неэффективной адаптации в процессе зарождения организационных кризисов. Следовательно, по мнению данных авторов, единственным выходом из кризиса является «коэволюция», или возобновление способности организации к приспособлению. Преимуществом описанного подхода выступает выделение фактора, который оказывает влияние на устойчи-

вость предприятия в будущем, а именно снижения адаптируемости.

Третий подход, описывающий «*организационный кризис как кризис управления*» подразумевает, что процесс управления в течение жизненного цикла предприятия должен соответствовать закономерностям его развития. Если наблюдается несоответствие, то переход на новый этап цикла не сопровождается повышением уровня управления и наблюдается организационный кризис.

Например, М. Альберт, Г. Липпитт, М. Мескон и Ф. Хедоури рассматривают организационный кризис как ситуацию потери власти над переменами, которые дают возможность организации существовать, оставаясь жизнеспособной, и развиваться [14; 15]. Следовательно, можно сделать вывод, что решающий момент в управлении ученые отводят функции контроля, которая помогает обозначить проблемные области и внести коррективы в деятельность организации заблаговременно, предупредив наступление кризиса.

Д.В. Антипов «переменами» называет необходимость изменения подхода к управлению предприятием, что считает гарантией дальнейшего роста [16]. Он подчеркивает, что окончание любого этапа жизненного цикла компании связано с завершением соответствующей данной стадии развития системы управления и зарождением кризиса управления. Процесс управления развивается наравне с организацией, переходит на качественно новые уровни, эволюционирует. Таким образом, в качестве причины организационного кризиса определяется сбой в управлении, выражающийся в несоответствии уровня управления текущему этапу жизненного цикла предприятия.

А.И. Пригожин выделяет «организационные управленческие патологии» [17], которые могут проявляться в разрушении устоявшихся норм, временных разрывах между решением и исполнением, отсутствии восприимчивости менеджмента к изменениям, демотивирующем стиле руководства персоналом. Управленческая патология названа автором «устойчивым

сбоем», который в конечном итоге приводит к недостижению цели предприятием. В отличие от предшественников А.И. Пригожина приведены конкретные разновидности управленческих проблем, приводящие к организационным кризисам.

На наш взгляд, новизной третьего рассмотренного подхода является установление необходимости соответствия организационного уровня управления определенному этапу организационного развития компании, что приведет к повышению эффективности управления предприятием.

Определение *«организационного кризиса как кризиса персонала и коммуникаций»* (четвертый выделенный нами подход) подразумевает наличие в качестве главной причины кризиса понижения уровня управляемости персоналом организации вследствие разрушения коммуникаций и преобладания конфликтных ситуаций между сотрудниками.

Так, по мнению А.П. Новгородовой, кризисная ситуация в коллективе сопровождается отсутствием мотивации и ухудшением психолого-социального климата [18]. На уровне отдельных личностей текущая острая ситуация организационного кризиса может быть интерпретирована как трудная или легкая. Восприятие личности зависит от того, как человек категоризирует данную кризисную ситуацию, понимает ее и как ведет себя в ней. Таким образом, ситуация будет понята как трудная в зависимости от индивидуальных особенностей ее восприятия и разумной оценки субъектом ситуации, а также от личных ресурсов стрессоустойчивости сотрудника [19]. Автор описывает наступающий кризис как стрессогенную ситуацию для персонала. От остроты субъективных репрезентаций реальной ситуации организационного кризиса будет зависеть степень управляемости человеческими ресурсами на предприятии. Соответственно, особенностью ее трактовки является выделение психологической составляющей процесса управления персоналом в условиях кризиса.

Ф.С. Тарханов и Л.А. Тарханова считают отсутствие конфликтных ситуа-

ций и отлаженные внутренние коммуникационные связи защитным устройством от возникновения кризисов [20]. Качество организации коммуникаций названо авторами эффективным механизмом предупреждения организационных кризисов. Они также отмечают, что следствием сбоев во внутренних коммуникациях является возросшее число конфликтных ситуаций и снижение степени управляемости, что приводит к возникновению организационного кризиса. В своем исследовании они также выявили факторы, характеризующие первую ступень развития кризиса – отсутствие удовлетворения от процесса труда, понижение уровня мотивации сотрудников, низкая заинтересованность в результатах труда, оппортунистическое настроение и рост текучести кадров [21]. Таким образом, причины организационного кризиса ученые усматривают в недостатках сложившейся системы трудовых отношений.

Отметим, что новизной четвертого рассмотренного нами научного подхода является отождествление нарушений скоординированности персонала и снижения социальной эффективности управления с предпосылками зарождения организационного кризиса. Данные положения, бесспорно, расширяют представления о первопричинах организационного кризиса.

Пятый подход определяет *«организационный кризис как патологию предприятия»*. Сторонники данного подхода описывают «патологию» как сбой при выполнении какой-либо функции, как устойчивое недостижение целей предприятия. Патологией может быть названа и ситуация, при которой цель достигнута, но затраты времени, сил и средств гораздо выше запланированного уровня [22].

Что касается исследований конкретных ученых, то О.М. Дюжилова, например, описывает патологии как положительное явление, заключающееся в преодолении противоречия между необходимостью осуществления изменений (что приведет к расцвету и развитию) и нежеланием меняться (что приведет предприятие к ликвидации) [23]. Автор показывает

ключевую роль перемен в процессе устранения внутренних противоречий хозяйственной деятельности и преодоления кризиса.

А.Г. Попов отмечает, что организационный кризис происходит только тогда, когда система переходит в нестабильное состояние, а количество накопленных противоречий достигает некой критической точки – переходит «порог стабильности» [24]. Как и другие авторы, чьи исследования были рассмотрены нами в рамках первого подхода к определению сущности организационного кризиса, А.Г. Попов делает попытку разграничить фазы организационного кризиса путем введения понятия «критической точки». Однако конкретные периоды кризисного процесса в его исследовании не проанализированы.

В.Б. Артеменко связывает понятие кризиса с понятием организации. Он отмечает, что организация как сложная социально-экономическая система может существовать в двух режимах – функционировать (то есть поддерживать свое единство) и развиваться (приобретать новые качества) [25]. Он рассматривает развитие как приобретение нового свойства, способного укрепить деятельность хозяйствующего субъекта, а функционирование – как процесс поддержания жизнедеятельности системы. Следовательно, развитие обладает разрушительной силой, поскольку деструктурирует многие процессы функционирования организации, создавая при этом новые условия для его более устойчивого осуществления. В качестве причины возникновения организационного кризиса автор называет усиление противоречий между функционированием и развитием предприятия, которые порождают опасность нарастания кризиса.

Представители пятого рассмотренного подхода описывают ключевую роль изменений в предупреждении организационного кризиса. Постоянные изменения, которые ученые в основном связывают с достижениями научно-технического прогресса, составляют основу процесса совершенствования деятельности предприятия за счет внедрения новшеств. «Иннова-

ции или смерть» – известное выражение основателя компании Microsoft Билла Гейтса [26] на практике может означать сознательное введение предприятия в организационный кризис.

Таким образом, в первых пяти рассмотренных подходах, исследователи описывают организационный кризис посредством идентификации причин его возникновения. Однако каждый из этих подходов акцентирует внимание только на какой-либо одной составляющей эффективного менеджмента, недоучет значения которой указывает на начало организационного кризиса. По нашему мнению, только всестороннее рассмотрение организации путем мониторинга и анализа пяти видов организационной эффективности (финансовой эффективности, эффективности адаптации, эффективности организационной структуры и социальной эффективности, экономичности и эффективности управления, инновационной эффективности) может стать действенным средством преодоления организационного кризиса. Поэтому, на наш взгляд, рассмотренные виды эффективности необходимо анализировать в совокупности. Снижение результативности управления предприятием хотя бы по одной из перечисленных областей эффективного управления может явиться предпосылкой организационного кризиса или свидетельствовать о его начале.

Таким образом, описанные выше подходы, раскрывающие содержание и основные предпосылки возникновения кризиса организации, дополняют друг друга, развивая толкование данного понятия.

Следует обратить внимание на то, что последний подход, выделенный нами в исследовании, отличается от предшествующих. Опираясь на эволюционнотелеологическую точку зрения в определении стадий жизненного цикла организации, предложенную А.И. Адизесом, Ф. Глазлом, Л. Грейнером, Б. Ливехудом, Д. Миллером и П. Фризенем [27–32], авторы шестого подхода определяют *«организационный кризис как переход от одной стадии жизненного цикла предприятия к другой»*. Рассмотрение организационного кризиса во

взаимосвязи с жизненным циклом предприятия определяет новизну указанного подхода.

Подчеркнем, что представители данного подхода акцентируют внимание на двух частных случаях:

- 1) организационный кризис сопутствует всем переходным периодам между стадиями жизненного цикла;
- 2) организационный кризис порождает какой-либо один переходный период между этапами жизненного цикла.

Перейдем к рассмотрению первого частного случая, когда *организационный кризис сопутствует всем переходным периодам в жизненном цикле организации.*

Н.И. Ануфриева раскрывает сущность организационного кризиса во взаимосвязи с теорией жизненного цикла предприятия. Что особенно важно, он указывает на связь кризисов с переходными периодами жизненного цикла предприятия и далее описывает характерные для каждой стадии «патологии» (табл. 2).

Таблица 2

**Этапы жизненного цикла предприятия и присущие им «патологии»\***

Этап жизненного цикла предприятия	Возможные «патологии» на этапе жизненного цикла
Зарождение	Господство структуры над функцией; преобладание неформальных отношений
Развитие	Инверсии
Юность	Обособленность подразделений; неуправляемость; дублирование организационного порядка; демотивация руководства
Расцвет	Не предполагает патологий
Стабилизация	Подавление развития функционированием
Аристократизм	Подавление развития функционированием; стагнация; бессубъектность; рассеиванием целей
Бюрократизация и смерть	Подавление развития функционированием; разрыв решений и их реализации; обособленность подразделений; бюрократизация

\* Составлено авторами по источнику [22].

Согласно табл. 2 каждой стадии жизненного цикла предприятия присуще множество «патологий». Необходимо отметить, что этап расцвета предприятия в идеале не предполагает патологий, так как является стадией яркого развития предприятия. Для зрелых предприятий характерно подавление развития функционированием. Указанная патология, по мнению Н.И. Ануфриевой, является наиболее опасной, поскольку грозит ликвидацией предприятия.

Однако, на наш взгляд, меры по преодолению кризисов, да и характер кризисного процесса существенно различаются в зависимости от проходимой предпри-

ятием стадии жизненного цикла. Поэтому мы придерживаемся мнения, разделяемого представителями второго частного случая, в рамках которого организационный кризис сопровождает какой-либо определенный переходный период от одной стадии жизненного цикла предприятия к другой.

Так, Н.М. Петрищенко определяет организационный кризис как серьезную опасность для стабильного функционирования предприятия [33]. Автор замечает, что продолжительность жизни предприятия на рынке является одним из важных критериев, на основании которого стоит судить о близости организационного кризиса.

Д.В. Антипов, А.И. Орлов и О.В. Потоцкий отождествляют зарождение организационного кризиса с передвижением «зрелого» предприятия на следующий этап развития [16; 34]. Несмотря на то что исследователи отводят важную роль организационному кризису в процессе развития хозяйствующего субъекта, его предпосылки и последствия ими не описываются.

Заметим, что второй частный случай касается только предприятий, давно существующих на рынке. Однако, несмотря на то что в работах представителей данного подхода не конкретизируется содержание самого переходного периода, исследователи предпринимают попытки установить взаимосвязь организационного кризиса с периодами в развитии предприятия. При этом вопрос о взаимосвязи организационного кризиса с конкретным периодом жизнедеятельности предприятия остается открытым, что свидетельствует о необходимости проведения дальнейших исследований.

#### Сущность организационного кризиса с позиции его места на кривой жизненного цикла предприятия

**И**дентифицировать причины организационного кризиса и определить его место на кривой жизненного цикла предприятия необходимо с целью поиска путей нейтрализации кризисных явлений.

На основании проведенного исследования *организационный кризис* нами предлагается рассматривать в контексте

переходного периода *от зрелости к этапу спада жизненного цикла предприятия, обусловленного различными негативными факторами.*

Другими словами, организационный кризис должен рассматриваться как период, характеризующийся отсутствием стабильности и имеющий два варианта завершения – достижение нового уровня развития и возрождение предприятия либо его гибель.

Стоит отметить, что некоторые исследователи (Т.Н. Самсонова, Е.А. Бурлаков, Б.З. Мильнер, О.Ю. Рудакова, В.И. Ярных, А.В. Колобов, Е.В. Броило и др.), принимая во внимание разнообразие целей управления в период протекания кризиса, предпринимали попытки выделения фаз организационного кризиса. Необходимость классификации фаз организационного кризиса связана с возможностью своевременного определения цели, методов и инструментов управленческого воздействия на каждой фазе кризиса в зависимости от возрастания влияния на деятельность предприятия тех или иных факторов.

Ниже представлена авторская классификация фаз организационного кризиса. Считаем, что в процессе своего развития организационный кризис проходит через четыре фазы (предварительная, критическая, хроническая, решающая), которые отличаются друг от друга разнообразием ставящихся целей, характером применяемых инструментов и кризисных предпосылок (рис. 1).

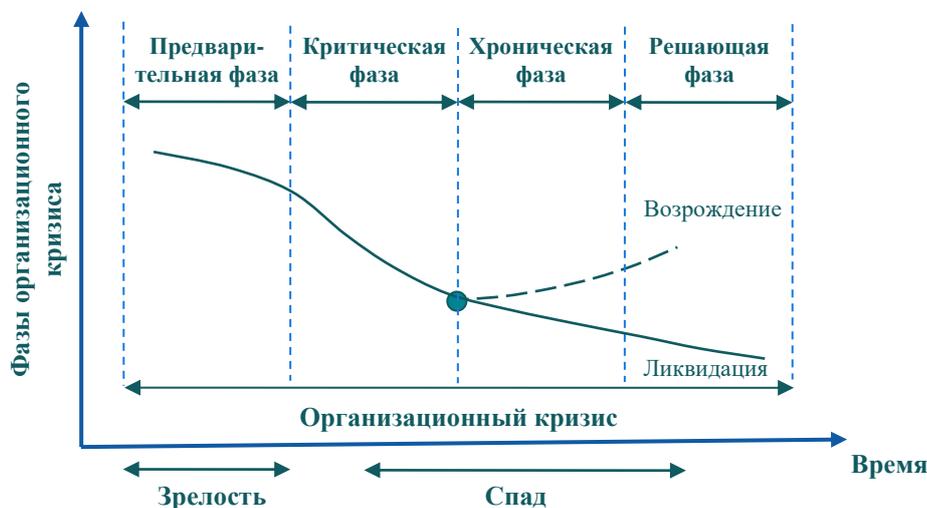


Рис. 1. Организационный кризис и его фазы

Предварительная фаза организационного кризиса знаменует начало кризиса. На данной фазе целью управленческого персонала становится предотвращение развития кризисного процесса за счет использования комплекса мер опережающего антикризисного управления.

Отметим, что есть общие для всех фаз признаки, указывающие на возникновение организационного кризиса. Например, ухудшение значений основных показателей деятельности, снижение инновационной активности, ухудшение адаптации к внешней среде. Такие факторы, как ухудшение морально-психологического климата в коллективе, снижение управляемости персоналом и производительности труда, также могут свидетельствовать о нарастании силы кризисного процесса. Однако количественные характеристики деятельности предприятия могут отклоняться от нормальных значений в разной степени: от минимальных до значительных отклонений с учетом глубины нарастания кризиса. Чем более выраженными становятся негативные изменения ключевых показателей деятельности предприятия, тем быстрее организационный кризис перейдет в свои конечные фазы. В этом случае потребуется много сил, чтобы противостоять интенсивным деструктивным воздействиям на предприятие. Стабилизация состояния предприятия и является ключевой целью управления в критической фазе кризиса, равно как и предотвращение последующего понижения устойчивости.

Потенциал организации, достигшей хронической фазы кризиса оказывается подорванным, соответственно, становятся недостижимыми требования по преодолению развернувшегося кризисного процесса. Руководству предприятия необходимо уменьшить возможные потери при выходе из кризиса в хронической фазе и сохранить жизнеспособность хозяйствующего субъекта, что на практике оказывается крайне сложной задачей из-за огромной разрушительной силы кризисных процессов и цейтнота для принятия решений менеджментом предприятия.

Пренебрежительное отношение к текущим проблемам со стороны руководства предприятия приведет его к банкротству, то есть достижению решающей фазы организационного кризиса. Однако вовремя принятые антикризисные меры будут способствовать восстановлению работы предприятия.

Считаем, что для предприятия, находящегося в кризисе, возможны два варианта действий:

– первый заключается в проведении изменений, знаменующих начало нового этапа в жизненном цикле предприятия – возрождения. Управленческие решения по возрождению предприятия будут эффективны в предварительной, критической и в некоторых случаях в хронической фазах организационного кризиса;

– второй связан со стагнацией и прекращением существования предприятия. События с большей вероятностью будут развиваться по второму пути в хронической и решающей фазах организационного кризиса.

В процессе антикризисного управления важным становится своевременное проведение мероприятий по устранению кризисных предпосылок на основе определения текущей фазы организационного кризиса. Дополнение положений теории организационного кризиса способствует раскрытию сущности антикризисной деятельности для данного переходного периода и позволяет разработать организационно-экономический механизм опережающего управления развитием предприятия.

#### **Механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса**

**П**од опережающим антикризисным управлением авторы понимают целенаправленное воздействие антикризисного характера на основе превентивной диагностики предпосылок возникновения кризисных явлений для восстановления развития на стадии зрелости жизненного цикла предприятия.

В зависимости от текущей фазы организационного кризиса менеджментом

предприятия может быть задействован один из возможных механизмов опережающего антикризисного управления – механизм опережающего управления функционированием или механизм опережающего управления развитием предприятия. Деление на два механизма условно, поскольку процессы функционирования и развития существуют как единое целое. Однако все-таки имеются существенные различия при реализации указанных механизмов, начиная от цели и заканчивая применяемыми инструментами.

Заметим, что механизм антикризисного управления функционированием предприятия нацелен на борьбу с имеющимися кризисными факторами и процессами с целью поддержания функционирования предприятия. Следовательно, его

значение возрастает при прохождении предприятием критической, хронической и решающей фаз организационного кризиса. При прохождении предварительной фазы кризиса данный механизм носит скорее второстепенный характер. В то время как механизм опережающего антикризисного управления развитием реализует цель своевременного обнаружения факторов кризиса для его предотвращения и действует на предварительной, критической и хронической фазах. На решающей фазе организационного кризиса данный механизм управления не действует, поскольку управленческие решения по предотвращению кризиса теряют свою эффективность, а цель развития уходит на второй план, уступая цели поддержания и сохранения жизнеспособности организации (табл. 3).

Таблица 3

**Взаимосвязь стадий кризисного процесса и реализуемых механизмов опережающего управления**

Фазы организационного кризиса	Механизмы опережающего антикризисного управления	
	Опережающее управление функционированием предприятия	Опережающее управление развитием предприятия
Предварительная	–	+
Критическая	–/+	+
Хроническая	+	+/-
Решающая	+	–

Примечание: знак «+» означает, что механизм управления действует на данном этапе кризисного процесса; знак «–» означает, что механизм управления имеет второстепенный характер.

Под механизмом опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса авторами понимается совокупность цели и задач опережающего управления развитием, различающихся в зависимости от фазы организационного кризиса и определяющих всю структуру механизма, состоящую из административных и мотивационных инструментов структурных преобразований, методов функциональной оптимизации

бизнес-процессов и ресурсов, институционального и информационного обеспечения, принципов интеграции интересов субъектов управления, а также оценки его эффективности.

Ниже мы предлагаем схему механизма опережающего управления развитием предприятия, структура которого будет варьироваться с учетом текущей фазы организационного кризиса (рис. 2).

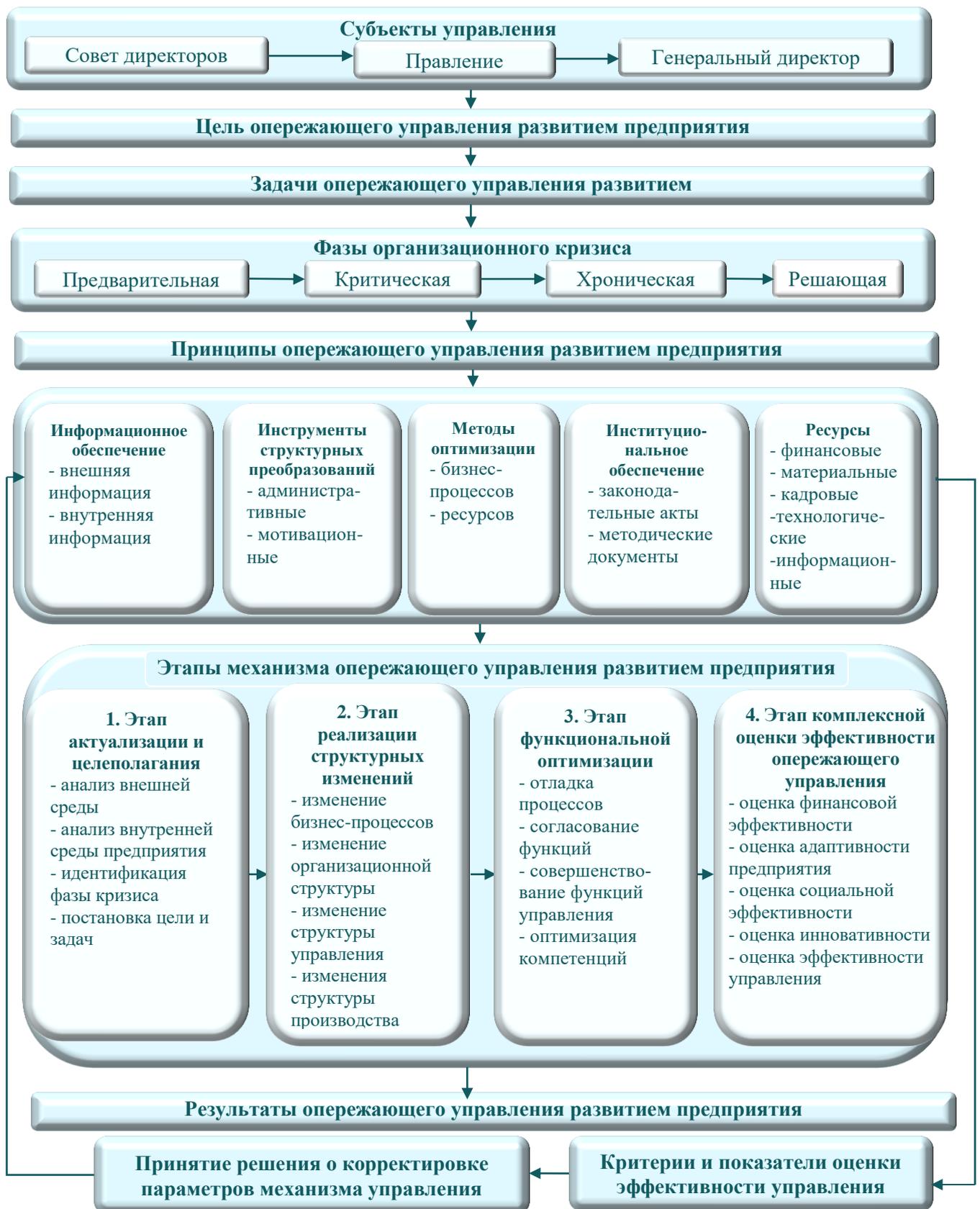


Рис. 2. Организационно-экономический механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса

Представленный на рис. 2 механизм включает несколько взаимосвязанных компонентов: субъекты управления, цель управления, задачи механизма, фазы организационного кризиса, принципы интеграции интересов субъектов управления, инструменты структурных преобразований, методы оптимизации, институциональное и информационное обеспечение, ресурсы, этапы реализации механизма, результаты и корректировка.

Субъекты менеджмента занимают главное место в представленном механизме, так как управляющие субъекты различного уровня ответственны за принимаемые решения, особенно в жестких условиях кризиса. В разработанном механизме субъекта менеджмента являются совет директоров, правление и генеральный директор предприятия.

Целью механизма опережающего управления является восстановление развития предприятия в условиях организационного кризиса жизненного цикла предприятия. Поставленная цель может быть достигнута посредством выполнения перечня задач, определяемых руководством в зависимости от фазы кризиса.

Информационное обеспечение опережающего управления развитием является связующим звеном между элементами механизма. Оно призвано обеспечить своевременный доступ субъекта управления к релевантной информации, которая, в свою очередь, является неотъемлемой частью успеха при принятии эффективных антикризисных решений. Благодаря налаженному информационному обеспечению, формируются постоянные внешние и внутренние информационные потоки, несущие функцию информационного содействия процессу управления.

Информационное обеспечение преследует несколько задач: сегментирование информационных потоков, создание информационной инфраструктуры предприятия, организация информационного партнерства, формирование технологической среды поддержки информационных потоков, управление информационными техно-

логиями и защита информационных ресурсов от внешнего воздействия.

Институциональное обеспечение опережающего управления развитием предприятия включает в себя методические и законодательные документы, которые используются в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Нами отмечено, что при изменении организационной структуры, структуры бизнес-процессов, органов управления или производства необходимо сбалансированное сочетание административных и мотивационных инструментов реализации изменений, которые входят в состав предложенного механизма управления.

Методы оптимизации, задействованные в опережающем управлении развитием, могут применяться для совершенствования бизнес-процессов, оптимизации использования материальных, технологических, финансовых, кадровых и информационных ресурсов.

Необходимым условием формирования эффективного механизма опережающего управления развитием предприятия считаем обеспечение непрерывной реализации ключевых этапов опережающего управления, которые, в свою очередь, предполагают проведение ряда мероприятий:

1. Этап актуализации и целеполагания.

На данном этапе проводится идентификация текущей фазы организационного кризиса на базе анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия. Итогом первого этапа является постановка цели и выработка задач опережающего управления.

2. Этап реализации структурных изменений.

На втором этапе в соответствии с поставленными ранее целями проводятся структурные изменения на предприятии. При необходимости совершенствуются структура управления, организационная структура, структура бизнес-процессов, структура производства.

3. Этап функциональной оптимизации.

На этом этапе в соответствии с новыми целями и изменившейся организационной структурой налаживаются бизнес-процессы, согласовываются функции на рабочих местах, функции управления, оптимизируются компетенции сотрудников в соответствии с новыми целями управления.

4. Этап комплексной оценки эффективности опережающего управления.

Целью последнего этапа является выявление слабых мест и нахождение кризисных предпосылок, которые способны привести в будущем к зарождению организационного кризиса. Поставленная цель реализуется через постоянный анализ эффективности управления: определяются показатели эффективности управления, проводится анализ эффективности реализации механизма.

Завершает механизм опережающего управления блок принятия решения о корректировке параметров механизма, который связан линиями прямой и обратной связи с основными элементами механизма.

Механизм опережающего управления развитием предприятия нацелен на своевременное выявление неблагоприятных факторов, влияющих на предприятие, что позволяет сделать кризисный процесс управляемым и использовать его факторы для достижения целей развития предприятия. Следовательно, предложенный авторами механизм предназначен для заблаговременного отслеживания и устранения противоречий между целями, функциями и структурой управления предприятием.

#### Заключение

**П**ереходный период между этапами зрелости и спада жизненного цикла предприятия представляет собой организационный кризис, поскольку обладает всеми его признаками (факторами), установленными в ходе систематизации научных подходов к определению сущности кризиса организации. Среди таких признаков в первую очередь следует выделить:

- снижение важных показателей, характеризующих финансовую сторону хозяйственной деятельности предприятия;
- снижение устойчивости предприятия и адаптации к внешней среде;
- снижение активности предприятия в области внедрения инноваций;
- несовершенство менеджмента и наличие внутренних конфликтов;
- увеличение расходов на управление и снижение уровня его эффективности.

Опережающие управленческие воздействия с целью устранения предпосылок организационного кризиса в рассматриваемом переходном периоде нацелены на возобновление развития организации. Оценка и мониторинг изменения эффективности управления предприятием [35], являющиеся частью разработанного механизма управления, должны применяться в качестве инструментов опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса с целью выявления его истинных предпосылок и определения текущей фазы организационного кризиса. Опережающие управленческие решения, принятые на основе профессионального анализа ситуации, будут способствовать преобразованию предприятия и укреплению его жизнеспособности. Практическое применение авторского механизма будет способствовать корректировке траектории развития предприятия на всех фазах организационного кризиса в направлении повышения показателей финансово-хозяйственной деятельности и системы управления предприятием.

Таким образом, проведенное исследование формирует платформу для дальнейшего изучения сущностной природы организационных кризисов, разработки инструментария опережающего управления развитием в переходном периоде от зрелости к спаду жизненного цикла на предприятиях.

### Список литературы

1. Назаренко С.С. Методический подход к определению стадии жизненного цикла компании // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. № 3–1. С. 82–87.
2. Астахова Е.А. Основные направления предотвращения развития организационного кризиса в инновационной экономике // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2012. № 1. С. 172–177.
3. Самсонова Т.А. Риски и кризисы в организационном развитии современных компаний: проблемы взаимосвязи // Управление риском. 2014. № 3 (71). С. 36–43.
4. Соломенникова Е.А. Экономико-организационные трансформации предприятий в условиях кризиса // Регион: Экономика и Социология. 2010. № 2. С. 320–329.
5. Coombs W.T. Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011. 231p.
6. Бурлаков Е.А. Зависимость работы организации от ее организационной структуры в ходе неожиданных и тлеющих кризисов // Компьютерные исследования и моделирование. 2016. Т. 8, № 4. С. 685–706.
7. Колобов А.В. Организационный кризис: типы организационных патологий // Актуальные вопросы экономики и управления на современном этапе развития общества: сб. докладов по итогам II Международной научно-практической интернет-конференции. Институт законовещения и управления Всероссийской полицейской ассоциации; Украинский государственный химико-технологический университет, 2015. С. 73–76.
8. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2002. 480 с.
9. Рудакова О.Ю. Организационное развитие в условиях кризиса // NovaInfo.Ru. 2015. Т. 2. № 34. С. 76–80.
10. Ярных В.И. Кризис в организации. Что дальше? // Бизнес-ключ: электронный научный журнал. 2006. № 7. URL: [http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n07-2006/n07-2006\\_146.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n07-2006/n07-2006_146.html) (дата обращения: 23.08.2017).
11. Броило Е.В. Механизм рациональных действий в кризисных ситуациях // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2006. № 3. С. 71–79.
12. Зуб А.Т. Организационный кризис как дезадаптация // Экономические науки. 2014. № 115. С. 13–16.
13. Сааков А.С., Егорова Н.Н., Саакова Э.Б. Антикризисное управление как частный случай системной стабилизации бизнес-структур в условиях кризиса // Вопросы управления. 2015. № 2 (14). С. 73–81.
14. Lipitt G.L. Managing conflict in today's organizations // Training and Development Journal. 1982. Vol. 36. № 7. P. 67–74.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 493 с.
16. Антипов Д.В. Особенности организационного развития управления предприятий // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 3. С. 139–145.
17. Пригожин А.И. Организационные управленческие патологии // Общественные науки и современность. 2010. № 3. С. 16–24.
18. Новгородова А.П. Гендерный аспект субъективных репрезентаций ситуации организационного кризиса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12: Психология. Социология. Педагогика. 2009. № 3–2. С. 88–92.
19. Новгородова А.П. Смыслжизненные ориентации персонала и субъективная оценка стрессогенности организационного кризиса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2010. № 3. С. 111–115.
20. Тарханова Л.А., Тарханов Ф.С. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 15–1. С. 87–91.
21. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Организационный капитал предприятия // Экономика региона. 2016. Т. 12. № 3. С. 826–838.
22. Ануфриева Н.И. Патология организации // Всероссийский экономический журнал. 2006. № 12. С. 160–174.

23. Дюжилова О.М. Управление кризисом – путь к развитию современных организаций // *Innovation Development Outsourcing*. 2010. № 1. С. 43–46.
24. Попов А.Г. Кризис в организациях как объективная неизбежность // *Научный альманах*. 2015. № 12–1(14). С. 304–308.
25. Артеменко В.Б. Кризисы в управлении финансовой состоятельностью организации // *Территория науки*. 2015. № 3. С. 74–79.
26. Wallis J. Investment banks: Innovate or die // *InformationWeek*. URL: <http://www.wallstreetandtech.com/infrastructure/investment-banks-innovate-or-die/a/d-id/1268450?> (дата обращения: 05.07.2017).
27. Glasl F., Lievegoed B. Dynamische unternehmensentwicklung: Wie pionierbetriebe und bürokratien zu schlanken unternehmen werden. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben Stuttgart, 1993. 197p.
28. Грейнер, Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент»*. 2002. № 4. С. 76–94.
29. Lievegoed, B. Organisations in ontwikkeling. Rotterdam: Lemnis-caat, 1993. 276. p.
30. Miller D., Friesen P., Mintzberg H. Organizations: A quantum view. Prentice Hall, 1984. 320p.
31. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2011. 384 с.
32. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. Калуга: Духовное познание, 2000. 197 с.
33. Петрищенко Н.М. Причины возникновения и основные направления преодоления организационных кризисов в рыночной экономике // *Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты*. 2015. № 19. С. 175–179.
34. Потоцкий О.В., Орлов А.И. Организационные кризисы как этапы развития предприятия малого и среднего бизнеса // *Российское предпринимательство*. 2016. Т. 17. № 11. С. 1351–1360. doi: 10.18334/rp.17.11.35314.
35. Кондратьева К.В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием // *Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy*. 2016. № 4(31). С. 189–200. doi: 10.17072/1994-9960-2016-4-189-200.

Статья поступила в редакцию 14.09.2017

#### Сведения об авторах

Пыткин Александр Николаевич – доктор экономических наук, профессор, директор, Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (Россия, 614990, г. Пермь, ул. Барамзиной, 42/2; e-mail: [pfie@mail.ru](mailto:pfie@mail.ru)).

Кондратьева Ксения Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины», Лысьвенский филиал Пермского национального исследовательского политехнического университета (Россия, 618900, г. Лысьва, ул. Ленина, 2; e-mail: [shmakova\\_ksenia@mail.ru](mailto:shmakova_ksenia@mail.ru)).

#### References

1. Nazarenko S.S. Metodicheskiy podkhod k opredeleniyu stadii zhiznennogo tsikla kompanii [Methodological approach to the identification of a company's life cycle stage]. *Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* [Proceedings of Tula State University. Economic and Legal Sciences], 2014, no. 3–1, pp. 82–87. (In Russian).
2. Astakhova E.A. Osnovnye napravleniya predotvrashcheniya razvitiya organizatsionnogo krizisa v innovatsionnoi ekonomike [The main directions of preventing the development of the organizational crisis in the innovative economy]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta* [Bulletin of the North-Caucasus Federal University], 2012, no. 1, pp. 172–177. (In Russian).
3. Samsonova T.A. Riski i krizisy v organizatsionnom razvitii sovremennykh kompanii: problemy vzaimosvyazi [Risks and crises in the organizational development of modern companies: Problems of interconnection]. *Upravlenie riskom* [Risk Management], 2014, no. 3 (71), pp. 36–43. (In Russian).
4. Solomennikova E.A. Ekonomiko-organizatsionnye transformatsii predpriyatii v usloviyakh krizisa [Economic and organizational transformations of enterprises in crisis conditions]. *Region: Ekonomika i Sotsiologiya* [Region: Economics and Sociology], 2010, no. 2, pp. 320–329. (In Russian).

5. Coombs W.T. *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA, Sage, 2011. 231 p.
6. Burlakov E.A. Zavisimost' raboty organizatsii ot ee organizatsionnoi struktury v khode neozhidannykh i tleyushchikh krizisov [Relation between performance of organization and its structure during sudden and smoldering crises]. *Komp'yuternye issledovaniya i modelirovanie* [Computer Research and Modeling], 2016, vol. 8, no. 4, pp. 685–706. (In Russian).
7. Kolobov A.V. Organizatsionnyi krizis. Tipy organizatsionnykh patologii [Organizational crisis. Types of organizational pathologies]. *V sbornike: Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya na sovremennom etape razvitiya obshchestva Sbornik dokladov po itogam II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi internet-konferentsii* [In the collection: Actual issues of economics and management at the present stage of society development. Proceedings of the II International Scientific and Practical Internet Conference]. Institute of Law and Administration of the All-Russian Police Association; Ukrainian State University of Chemical Technology Publ., 2015, pp. 73–76. (In Russian).
8. Mil'ner B.Z. *Teoriya organizatsii* [Theory of organization]. Moscow, INFRA-M Publ., 2002. 480 p. (In Russian).
9. Rudakova O.Yu. Organizatsionnoe razvitie v usloviyakh krizisa [Organizational development in times of crisis]. *NovaInfo.Ru* [NovaInfo.Ru], 2015, vol. 2, no. 34, pp. 76–80. (In Russian).
10. Yarnykh V.I. Krizis v organizatsii. Chto dal'she? [Crisis in the organization. What's next?]. *Delovoi zhurnal "Biznes-klyuch" (elektronnyi nauchnyi zhurnal)* [Business Journal "Business-key" (Internet Scientific Journal)], 2006, no. 7. (In Russian). Available at: [http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n07-2006/n07-2006\\_146.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n07-2006/n07-2006_146.html) (accessed 23.08.2017).
11. Broilo E.V. Mekhanizm ratsional'nykh deistvii v krizisnykh situatsiyakh [The mechanism of rational actions in crisis situations]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkerskogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate Governance and Innovative Development of the North Economy: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University], 2006, no. 3, pp. 71–79. (In Russian).
12. Zub A.T. Organizatsionnyi krizis kak dezadaptatsiya [Organizational crisis as disadaptation]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2014, no. 115, pp. 13–16. (In Russian).
13. Saakov A.S., Egorova N.N., Saakova E.B. Antikrizisnoe upravlenie kak chastnyi sluchai sistemnoi stabilizatsii biznes-struktur v usloviyakh krizisa [Anti-crisis management as a special case of system stabilization of business structures in crisis conditions]. *Voprosy upravleniya* [Management Issues], 2015, no. 2 (14), pp. 73–81. (In Russian).
14. Lipitt G.L. Managing conflict in today's organizations. *Training and Development Journal*, 1982, vol. 36, no. 7, pp. 66–74.
15. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1997. 493 p. (In Russian).
16. Antipov D.V. Osobennosti organizatsionnogo razvitiya upravleniya predpriyatii [Features of organizational development of an enterprise management]. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Science Vector of Togliatti State University], 2011, no. 3, pp. 139–145. (In Russian).
17. Prigozhin A.I. Organizatsionnye upravlencheskie patologii [Organizational management of pathologies]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'* [Social Sciences and Modernity], 2010, no. 3, pp. 16–24. (In Russian).
18. Novgorodova A.P. Gendernyi aspekt sub"ektivnykh reprezentatsii situatsii organizatsionnogo krizisa [The gender aspect subjective representations of the organizational crisis situation]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12: Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika* [Vestnik of St. Petersburg University. Series 12: Psychology. Sociology. Pedagogy], 2009, no. 3–2, pp. 88–92. (In Russian).
19. Novgorodova A.P. Smyslozhiznennye orientatsii personala i sub"ektivnaya otsenka stressogennosti organizatsionnogo krizisa [Personal values of employees and their subjective assessment of stressful risk-like situations]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12: Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika* [Vestnik of St. Petersburg University. Series 12: Psychology. Sociology. Pedagogics], 2010, no. 3, pp. 111–115. (In Russian).
20. Tarkhanova L.A., Tarkhanov F.S. Optimizatsiya vnutrikorporativnykh kommunikatsii kak effektivnyi mekhanizm predotvrashcheniya organizatsionnykh krizisov [Optimization of intra-corporate

communications as an effective mechanism to prevent organizational crises]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk* [Acute Issues of Economic Sciences], 2010, no. 15–1, pp. 87–91. (In Russian).

21. Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. Organizatsionnyi kapital predpriyatiya [Organizational capital of an enterprise]. *Ekonomika regiona* [Economy of a Region], 2016, vol. 12, no. 3, pp. 826–838. (In Russian).

22. Anufrieva N.I. Patologiya organizatsii [Pathology of organization]. *Vserossiiskii ekonomicheskii zhurnal* [All-Russian Economic Journal], 2006, no. 12, pp. 160–174. (In Russian).

23. Dyuzhilova O.M. Upravlenie krizisom – put' k razvitiyu sovremennykh organizatsii [Crisis management is the way to the development of modern organizations]. *Innovation Development Outsourcing* [Innovation Development of Outsourcing], 2010, no. 1, pp. 43–46. (In Russian).

24. Popov A.G. Krizis v organizatsiyakh kak ob'ektivnaya neizbezhnost' [The crisis in organizations as an objective inevitability]. *Nauchnyi al'manakh* [Science Almanac], 2015, no. 12–1 (14), pp. 304–308. (In Russian).

25. Artemenko V.B. Krizisy v upravlenii finansovoi sostoyatel'nost'yu organizatsii [Crises in the management of the financial soundness of the organization]. *Territoriya nauki* [Territory of Science], 2015, no. 3, pp. 74–79. (In Russian).

26. Wallis J. *Investment Banks: Innovate or Die*. Informationweek. Available at: <http://www.wallstreetandtech.com/infrastructure/investment-banks-innovate-or-die/a/d-id/1268450?> (accessed 05.07.2017).

27. Glasl F. *Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden*. Stuttgart, Verlag Freies Geistesleben Stuttgart, 1993. 197 p.

28. Greiner, L.E. Evolyutsiya i revolyutsiya v protsesse rosta organizatsii [Evolution and revolution in the organization growth process]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya «Menedzhment»* [Vestnik of St. Petersburg University. Series "Management"], 2002, no. 4, pp. 76–94. (In Russian).

29. Lievegoed B. *Organisaties in ontwikkeling*. Rotterdam, Lemnis-caat, 1969. 276 p.

30. Miller D., Friesen P., Mintzberg H. *Organizations: A Quantum View*. Prentice Hall, 1984. 320 p.

31. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Management of the life cycle of a corporation]. St. Petersburg, Piter Publ., 2011. 384 p. (In Russian).

32. Glazl F., Livekhud B. *Dinamichnoe razvitie predpriyatiya: Kak predpriyatiya-pionery i byurokratiya mogut stat' effektivnymi* [Dynamic development of an enterprise: How enterprises-pioneers and bureaucracy can become effective]. Kaluga, Dukhovnoe poznanie Publ., 2000. 197 p. (In Russian).

33. Petrishchenko N.M. Prichiny vzniknoveniya i osnovnye napravleniya preodoleniya organizatsionnykh krizisov v rynochnoi ekonomike [Causes and main directions of overcoming organizational crises in a market economy]. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya: problemy i rezul'taty* [Fundamental and Applied Studies: Problems and Results], 2015, no. 19, pp. 175–179. (In Russian).

34. Pototskii O.V., Orlov A.I. Organizatsionnye krizisy kak etapy razvitiya predpriyatiya malogo i srednego biznesa [Organizational crises as stages of development of at small and medium-sized business enterprise]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 2016, vol. 17, no. 11, pp. 1351–1360. (In Russian). doi: 10.18334/rp.17.11.35314.

35. Kondrateva K.V. Otsenka effektivnosti antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem [Crisis management at an enterprise: Assessment of efficiency]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Perm University Herald. Economy], 2016, no. 4 (31), pp. 189–200. (In Russian). doi: 10.17072/1994-9960-2016-4-189-200.

*The date of the manuscript receipt: 14.09.2017*

#### Information about the Authors

Pytkin Alexander Nikolaevich – Doctor of Economic Sciences, Professor, Director, Perm branch of Institute of Economics, the Ural branch of the Russian Academy of Sciences (42/2, Baramzinoi st., Perm, 614990, Russia; e-mail: pfie@mail.ru).

Kondrateva Kseniya Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Humanities and Social-Economic Disciplines, Perm National Research Polytechnic University, Lysva branch (2, Lenina st., Lysva, 618900, Russia; e-mail: shmakova\_ksenia@mail.ru).

---

**Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:**

*Пыткин А.Н., Кондратьева К.В.* Опережающее управление развитием предприятия в условиях организационного кризиса // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2018. Том 13. № 1. С. 121–139. doi: 10.17072/1994-9960-2018-1-121-139

**Please cite this article in English as:**

Pytkin A.N., Kondrateva K.V. Proactive management of enterprise development in the conditions of organizational crisis. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*, 2018, vol. 13, no. 1, pp. 121–139. doi: 10.17072/1994-9960-2018-1-121-139

---