



А. Т. ЗУБ¹,

С. С. КУЗЬМИН¹

¹ Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия

КРИЗИС КАК УГРОЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ

Контактное лицо:

Зуб Анатолий Тимофеевич, доктор философских наук, заслуженный профессор МГУ, профессор кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова

Адрес: 119991, г. Москва, Ленинские горы, 1, тел.: +7 (495) 939-10-00

E-mail: anatol.z@mail.ru; zubat@spa.msu.ru

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8794-2399>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/B-4811-2019>

eLIBRARY ID: SPIN-код: 4469-8621, AuthorID: 328207

Кузьмин Сергей Сергеевич, кандидат технических наук, докторант кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова

Адрес: 119991, г. Москва, Ленинские горы, 1, тел.: +7 (495) 939-10-00

E-mail: sskuzmin@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9243-5647>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/B-5726-2019>

Цель: обоснование целесообразности принятия и развития исследовательской программы в области кризисного менеджмента.

Методы: общеметодологические принципы построения научных теорий, понимания их зрелости, различий допарадигмальной и парадигмальной стадий развития научной дисциплины, исследование их оснований, формулирование понимания организационного кризиса как дезадаптации на базе методологических оснований и общих принципов популяционно-экологического направления в экономических исследованиях.

Результаты: на основе анализа научной литературы определено существование множества конкурирующих, а иногда и взаимоисключающих подходов к теоретическому осмыслению природы организационных кризисов. Это приводит к необходимости рассмотрения кризиса как организационной дезадаптации, т. е. как утраты в той или иной мере признака адаптации, приспособленности к занимаемой популяционно-экологической нише вследствие внутренних или внешних изменений.

В качестве средства диагностики состояния дезадаптации (кризиса) или непосредственной угрозы наступления такого состояния и планирования мер по его преодолению используются два подхода. Первый из них – кризисный детерминизм, ориентированный на выявление и оценку кризисных угроз и разработку мер по их преодолению. Второй подход ориентируется на нейтрализацию неблагоприятных факторов, воздействующих на организацию, посредством мобилизации, прежде всего, человеческих ресурсов. Эта субъективная сторона управления в условиях кризиса характеризуется понятием интенциональности – воли, желания, интенции на преодоление кризиса.

Научная новизна: два выделенных подхода к пониманию сущности кризисного управления служат основой для коэволюционного метода исследования организационной адаптации и перспектив дезадаптации. На этой основе предложена коэволюционная модель кризиса как дезадаптации. Модель базируется на представлении о кризисе как двухфазовом процессе: на первой фазе происходит постепенное снижение организационной адаптации под воздействием деструктивных факторов внешней среды, на второй – лавинообразное развитие кризиса, где значение интенционального, субъективного аспекта кризиса особенно велико. Модель предполагает, что успешное преодоление кризиса означает восстановление адаптации организации к внешней среде. Если этого не происходит, организация элиминируется естественным отбором и состав популяции изменяется.



Практическая значимость: коэволюционная модель кризиса может служить основой для разработки конкретных рекомендаций на основе сбалансированного взгляда на кризис как на процесс, имеющий детерминистскую составляющую (объективные причинно-следственные отношения), так и интенциональную (субъективные факторы кризисного управления, связанные с навыками, умениями и волей к преодолению последствий кризиса).

Ключевые слова: экономика и управление народным хозяйством; кризис; антикризисное управление; популяционно-экологическая теория организаций; кризисный детерминизм; интенциональность; коэволюционный подход

Конфликт интересов: авторами не заявлен.

Статья находится в открытом доступе в соответствии с Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), предусматривающем некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии упоминания оригинала статьи.

Как цитировать статью: Зуб А. Т., Кузьмин С. С. Кризис как угроза организационной адаптации // Russian Journal of Economics and Law. 2021. Т. 15, № 3. С. 425–439. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2021.3.425-439>

The scientific article

A. T. ZUB¹,
S. S. KUZMIN¹

¹ *Moscow State University named after M. V. Lomonosov, Moscow, Russia*

CRISIS AS A THREAT TO ORGANIZATIONAL ADAPTATION

Contact:

Anatoliy T. Zub, Doctor of Philosophy, Honored professor of MSU, Professor of the Department of the Economy of Innovative Development, Moscow State University named after M. V. Lomonosov

Address: Leninskiye gory, 119991 Moscow, tel.: +7 (495) 939-10-00

E-mail: anatol.z@mail.ru; zubat@spa.msu.ru

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8794-2399>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/B-4811-2019>

Sergey S. Kuzmin, PhD (Engineering), doctorate student of the Department of the Economy of Innovative Development, Faculty of State Management, Moscow State University named after M. V. Lomonosov

Address: Leninskiye gory, 119991 Moscow, tel.: +7 (495) 939-10-00

E-mail: sskuzmin@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9243-5647>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/B-5726-2019>

Objective: to substantiate the feasibility of adopting and developing a research program in the field of crisis management.

Methods: general methodological principles of constructing scientific theories, understanding their maturity, differences between the pre-paradigm and paradigm stages of a scientific discipline development, studying their foundations, formulating an understanding of the organizational crisis as maladaptation on the basis of methodological and general principles of the population-ecological sphere in economic research.

Results: based on the analysis of scientific literature, the existence of many competing, and sometimes mutually exclusive approaches to the theoretical understanding of the nature of organizational crises is determined. This leads to considering the crisis as an organizational maladaptation, i.e. as a certain loss of a feature of adaptation, adaptability to the occupied population-ecological niche due to internal or external changes.

Two approaches are used to diagnose a state of maladaptation (crisis) or an immediate threat of such a state and to plan measures to overcome it. The first one is crisis determinism, focused on identifying and assessing crisis threats and developing measures to overcome them. The second approach focuses on neutralizing the adverse factors, affecting the organization,



by mobilizing, first of all, its human resources. This subjective side of management under a crisis is characterized by the concept of intentionality – will, desire, intention to overcome the crisis.

Scientific novelty: the two selected approaches to understanding the essence of crisis management serve as the basis for a co-evolutionary method of studying organizational adaptation and prospects for maladaptation. On this basis, a coevolutionary model of the crisis as a maladaptation is proposed. The model is based on the idea of the crisis as a two-phase process: in the first phase, there is a gradual decrease in organizational adaptation under the influence of destructive environmental factors, in the second – an avalanche-like development of the crisis, where the importance of the intentional, subjective aspect of the crisis is especially great. The model implies that the successful overcoming of the crisis means the restoration of the organization's adaptation to the external environment. If this does not happen, the organization is eliminated by natural selection and the composition of the population changes.

Practical significance: the coevolutionary model of crisis can serve as a basis for developing specific recommendations based on a balanced view of the crisis as a process that has a deterministic component (objective cause-effect relations) and an intentional one (subjective factors of crisis management related to skills, abilities and a will to overcome the crisis consequences).

Keywords: Economics and national economy management; Crisis; Anti-crisis management; Population-ecological theory of organizations; Crisis determinism; Intentionality; Coevolutionary approach

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the authors.

The article is in Open Access in compliance with Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), stipulating non-commercial use, distribution and reproduction on any media, on condition of mentioning the article original.

For citation: Zub A. T., Kuzmin S. S. Crisis as a threat to organizational adaptation, *Russian Journal of Economics and Law*, 2021, Vol. 15, No. 3, pp. 425–439 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2021.3.425-439>

Введение

Антикризисное управление как методологическая проблема

В современной научной литературе, как отечественной, так и мировой, посвященной проблемам антикризисного управления (далее – АКУ), можно найти описание различных методов изучения механизмов возникновения и развития организационных кризисов. Множество теорий делают акцент на различных факторах, обеспечивающих успех АКУ. Однако их разнообразие не проясняет проблему осмысления перспектив построения общей теории АКУ, но, скорее, наоборот, создает методологический хаос – ничем не ограниченное разнообразие концепций, подходов и методов диагностики и решения задач по профилактике и преодолению кризисных угроз. Такая неопределенность не способствует разработке конкретных методов кризисной диагностики, планирования мер АКУ и минимизации последствий кризиса, если его не удалось избежать. Оценивая современную ситуацию с теорией и практикой АКУ, итальянский исследователь Дж. Абатекола приходит к выводу, что «к настоящему времени разработано

множество хорошо зарекомендовавших себя подходов к исследованию предпосылок и причин кризисов, но при этом следует признать, что ни научные исследования, ни практика антикризисного управления не дают оснований для утверждения, что существует общая теория динамики кризисных процессов» [1. Р. 860].

Другой особенностью современного состояния антикризисных исследований является перекоп интереса в сторону изучения причин кризисов, форм их протекания, последствий и на этом основании выведения «уроков» – т. е. эмпирических обобщений, представленных в виде правил поведения, рекомендуемых к применению в тех или иных случаях кризисных событий. Такого рода ориентация на работу с эмпирическим материалом своим следствием имеет преимущественно описательный, нарративный характер исследований в области АКУ, что хорошо прослеживается в литературе, большая часть которой посвящена изложению кризисных событий (зарождение кризиса, его развитие, негативные последствия и их преодоление) под углом зрения описания причин и следствий – «кризисного детерминизма», на основании чего делаются выводы относительно правильных и ошибочных действий участников антикризисного

управления. Р. Хитт этот метод характеризует следующим образом: «Большая часть рассуждений о кризисном управлении... это реактивные, а не проактивные меры: тушение пожара, лечение пострадавших и восстановление разрушений. Такой узкий подход сокращает шансы того, что управление окажется эффективным» [2. С. 13]. Однако, как нам представляется, выход за рамки такого «узкого подхода» лежит на пути дальнейшей концептуализации кризисной проблематики. Она будет осуществляться посредством выдвижения новых теорий антикризисного управления, претендующих на более широкий охват разнообразных типов кризисов, построения моделей кризисных процессов, в интеграционных процессах, предполагающих развитие знания в области АКУ на пути теоретического синтеза базисных теоретических принципов, методологических подходов, общенаучных оснований таких дисциплин, как общая теория систем, кибернетика, синергетика, а также дисциплин, исследующих различные аспекты человеческого поведения – экономики, психологии, истории, социологии. Как мы увидим ниже, хороший потенциал для концептуализации теории организационных кризисов имеет популяционно-экологическое направление экономической теории.

Множество концепций, теорий и подходов, разрабатываемых в области исследований АКУ, свидетельствует о ее теоретической важности и практической значимости, а также об открытости для выдвижения и обсуждения самых разных теоретических обобщений, часто конфликтующих в своих базисных методологических принципах. Такое состояние, характерное для ранних стадий развития научной дисциплины, Т. Кун характеризует как допарадигмальный этап ее развития, отсутствие важного признака «нормальной науки» в его терминологии. Для этого этапа характерен повышенный интерес к методологии исследования, поиск путей и средств выстраивания общепринятой теории, хорошо согласующейся с эмпирическими данными.

Общеизвестно, что наиболее надежным критерием истинности теории является ее эмпирическая проверка, которой подвергаются дедуктивно следующие из теории гипотезы, предсказывающие связи, закономерности, изменения на эмпирическом уровне. Однако применить процедуру эмпирической проверки к теориям АКУ проблематично: в связи с тем,

что, во-первых, кризисы зарождаются, вызревают и разрешаются в сложной для моделирования социально-экономической и политической среде, где на организацию воздействует множество факторов разного происхождения, причем интенсивность такого воздействия может радикально меняться в короткие промежутки времени.

Во-вторых, представляет сложную и не имеющую общих решений проблему требование выстраивания иерархии важности таких факторов (понятно, что за исключением простых и очевидных причин кризиса). Это приводит к тому, что концепции, подходы на пути построения теории АКУ, определяющие некоторые факторы, причины кризиса как решающие, ключевые (например, экономические или финансовые), сталкиваются с другими подходами, видящими причины кризиса совершенно в других областях – в сфере управленческой психологии, теории принятия решений, стиле лидерства или в организационной политике и культуре. Это приводит к ограничению возможностей эмпирической проверки вследствие множественной причинной интерпретации кризисов и уникальности каждого более или менее значимого кризиса в каждой конкретной организации. Поэтому исследователи, стоящие на разных теоретических и методологических позициях, по-разному интерпретируют одни и те же факты, а в качестве существенных факторов, вызвавших кризис, видят разные вещи. Образно говоря, Монблану фактов в поддержку объяснения причин кризиса с позиций одной концепции противостоит Эверест фактов в поддержку истинности их объяснения с позиций другой. Для разрешения этого парадокса следует выйти за рамки дискуссии о главных, ведущих силах, вызывающих кризис, и их природе и разработать комплексный, междисциплинарный подход, соответствующий сложной многофакторной природе кризисов. Сделать это возможно в рамках популяционно-экологического направления в экономических исследованиях.

Кризис как организационная дезадаптация

Если некоторая последовательность событий может привести к снижению *кризисоустойчивости* компании, возникает вопрос, как идентифицировать такого рода последовательности? Есть ли общие черты у событий, запускающих кризис в организациях, находящихся на разных фазах жизненного цикла, действующих в разных сферах социальной реаль-



ности, обладающих разными размерами, различной структурой, различающихся стилями лидерства? Иными словами, имеет ли исследователь, работающий со столь различающимся эмпирическим материалом, перспективы обнаружить некоторые универсальные закономерности, общие причины кризисных явлений или для разрешения каждого конкретного кризиса более важна индивидуализация, поиск особенного, порождающего специфические черты кризиса, учет которых только и позволяет найти правильные, уникальные для данного конкретного случая решения?

Ответы на такого рода вопросы можно попытаться найти посредством обращения к теории экологии организационных популяций, базисные принципы которой были сформулированы во второй половине 1980-х гг.

Базисное утверждение теории может быть определено как постулат, что организации одной отрасли и одного направления деятельности образуют «популяцию», которая, подобно популяции живых организмов одного вида, занимает определенную «экологическую нишу». При этом естественный отбор элиминирует хуже адаптированные для существования в нише организации, способствуя росту адаптации других, которые изменяются в «правильном» направлении и под воздействием отбора вырабатывают многочисленные признаки, обеспечивающие комфортное пребывание в своей нише.

Основатели теории экологии организационных популяций М. Ханнан и Дж. Фриман механизм организационной адаптации к среде своего существования (экологической нише) видят в том, что «менеджеры или доминирующие коалиции внимательно изучают релевантную внешнюю среду организации на предмет ее возможностей и угроз, формулируют стратегические реакции и подстраивают соответствующим образом организационную структуру» [3. С. 416]. Отличие от популяций живых организмов исследователи видели в том, что, если механизмом адаптации к экологической нише в мире живого является естественный отбор, действующий на основе случайных мутаций и порожденной ими неопределенной изменчивости, то в случае с организационными популяциями успех адаптации наиболее вероятен при централизованном принятии решений и авторитарной структуре управления, обеспечивающей иерархию власти и контроля. Эти условия обеспечивают наиболее эффективные управленческие решения менеджеров, направленные

на защиту своих организаций от агрессивных, деструктивных факторов внешней среды путем выработки соответствующих адаптаций через структурные и процессные изменения.

Теория организационных популяций строится на методологии современного дарвинизма (синтетической теории эволюции): в основе эволюции популяций лежат незначительные по масштабам и глубине охвата постепенные изменения, каждое из которых существенно не влияет на структуру и функционирование организаций. Они являются своеобразными «мутациями», которые в своем большинстве, так же как и у живых организмов, не становятся причинами эволюционных изменений, но в своей совокупности создают «фон», на котором происходят эволюционные изменения. При этом организационным изменениям, «мутациям», обеспечивающим рост организационной адаптации, будет благоприятствовать естественный отбор, т. е. организации – их носители будут успешно развиваться, в то время как их конкуренты, лишённые таких мутаций, будут элиминироваться из популяции. В целом адаптивность популяции по отношению к нише ее существования будет возрастать. Если же мутации носят радикальный характер, проявляются через революционные изменения, то высока вероятность снижения организационной адаптации, т. е. уменьшения приспособленности организации к ее экологической нише, что приведет или к прекращению существования организации (банкротству), или переходу ее в другую нишу [4].

За этими теоретическими положениями могут скрываться вполне обыденные вещи. Например, ошибки в выборе стратегии, слишком быстрое, революционное внедрение инноваций могут привести к тому, что конкурентоспособность организации снизится, чем немедленно воспользуются конкуренты. Далее включается механизм положительной обратной связи, ведущий ко все большему ослаблению положения компании на конкурентном рынке, снижению ее кризисоустойчивости. Для того чтобы изменить эту тенденцию, восстановить равновесие, потребуются значительные усилия и ресурсы, несопоставимые с теми, которые понадобились бы для поддержания равновесного состояния системы «организация – ниша» путем незначительных изменений, корректирующих небольшие отклонения от квазиравновесного состояния организационной системы.



М. Ханнан и Дж. Фриман выявили препятствия усилиям по восстановлению организационной адаптации, которые определили, как «структурную инерцию» – трудности переключения управленческой работы с повседневного на антикризисный лад. Такие трудности могут создаваться вследствие, например, невозможности быстрой мобилизации ресурсов (технологии, специализированный персонал) для решения новых производственных, маркетинговых и иных организационных задач. Проблемы адаптации могут возникать также из-за недостатка информации для принятия топ-менеджментом компании решений, направленных на ее повышение, а также политические процессы в организации (проблемы распределения и перераспределения властных отношений) в том случае, когда преобразования, направленные на повышение адаптации, угрожают (реально или мнимо) сложившемуся в организации балансу интересов в сфере принятия важных решений, а также ограничения, обусловленные культурой организации, традициями, историей и др. [3. С. 418].

Главная опасность, сопровождающая снижение уровня адаптации, состоит в том, что в конечном счете организация в какой-то момент уже не отвечает целям своего существования (например, банально не приносит прибыли). Признак адаптации сменяется признаком *дезадаптации*, которая проявляется как кризис. При этом глубина и степень разрушительности кризиса определяет уровень дезадаптации. Ее высокий уровень приводит к разрушению организации как целостности.

Кризисный детерминизм и интенциональность: два пути организационной адаптации

Для более точного определения момента наступления состояния дезадаптации или непосредственной угрозы наступления такого состояния следует выяснить, каковы источники адаптации для данной конкретной организации. Существуют два варианта ответа на этот вопрос. Первый из них можно назвать *кризисным детерминизмом*. Он ориентирован на выявление причин кризисных угроз, разработку методов противодействия им (что в этом случае составляет главное содержание АКУ) и предполагает, что успешная адаптация возможна на пути повышения качества стратегического планирования, которое должно не только учитывать изменения во внешней среде, но

и в случае, если отдельные параметры организации выходят за рамки допустимых величин, предлагать соответствующие изменения (управленческие действия) на уровне организации.

Кризисный детерминизм носит системный характер, рассматривая организацию как сложную, самоорганизующуюся открытую систему, находящуюся в состоянии квазиустойчивого равновесия со средой, что требует постоянного расходования ресурсов (вещества, энергии, информации) для поддержания такого равновесия.

Монотонные направленные изменения параметров внешней среды вызывают с небольшой инерцией компенсирующие изменения в организационной структуре, культуре и бизнес-процессах, вследствие чего равновесие со средой быстро восстанавливается, а кризисные явления не развиваются. Организация медленно эволюционирует под воздействием изменений, поддерживая приемлемый уровень адаптации. Однако если эти изменения делаются быстрыми или даже катастрофическими, неизбежен кризис как частичная или полная потеря адаптации, влекущая за собой деструктивные последствия, препятствующие нормальному функционированию организации и даже угрожающие ее существованию [5].

Кризисный детерминизм не обязательно предполагает выявление и анализ исключительно взаимно-однозначных соотношений (механическая причинность). К нему относятся также управленческие модели, построенные на отношениях корреляции, учитывающие стохастические, эмерджентные зависимости и связи. В частности, он предоставляет возможности использования ситуационной методологии для исследований в области организационной экологии и неинституционалистские подходы. Эти исследовательские направления базируются на причинно-следственных связях организации и среды ее существования, где формируется модель, отводящая среде роль источника причин организационных изменений и требующая от менеджеров навыков анализа тенденций изменений среды и принятия соответствующих стратегических решений, направленных на поддержание организационной адаптации.

Такие стратегические решения принимаются из расчета имеющихся и потенциально доступных ресурсов и возможностей, которые в той или иной мере являются сходными для фирм, составляющих



«популяцию» [6]. Отсюда следует, что фирмы, располагающиеся в одной нише, будут выбирать примерно одинаковые стратегии развития в ответ на вызовы со стороны окружающей среды, будут конкурировать за ограниченные ресурсы и опираться на сходные возможности, что приведет к ожесточенному соревнованию, так как на кону будет выживание. Те же, кто проиграет, будут элиминированы естественным отбором [7].

Другой взгляд на причинно-следственные отношения, обеспечивающие организационную адаптацию и тем самым снижение кризисных угроз, исходит из представления о том, что менеджмент фирмы ориентируется не на определение изменяющихся факторов внешней среды и принятие решений, поддерживающих и усиливающих организационную адаптацию, но на возможность нейтрализовать неблагоприятные факторы, воздействующие на организацию, посредством мобилизации организационных ресурсов, прежде всего человеческих.

Принимаемые с этой целью решения часто оцениваются сторонними наблюдателями как нелогичные, несистемные, волюнтаристские. Основанием для таких оценок являются действия руководства, опирающиеся на волю к победе, самоотверженность, готовность стоять до конца и не сдаваться, силу командного духа и другие подобные волевые, субъективные стороны руководства АКУ, важность и значение которых для преодоления последствий кризиса вряд ли кто-либо будет отрицать. Эта волевая, субъективная сторона управления в условиях кризиса характеризуется понятием *интенциональности*.

Термин «интенциональность» в современном значении был введен в философию американским философом-экзистенциалистом Р. Мэем и используется для обозначения свойственной субъекту управления способности к *интенции*, которая, в свою очередь, понимается как направленность субъективной воли на достижение цели действия с объектом. Эти цели субъект рассматривает как высшую ценность, смысл собственного существования. Р. Мэй пишет: «Под интенциональностью я имею в виду структуру, которая придает смысл переживанию. Ее не следует отождествлять с намерениями, это измерение, лежащее в их основе; это сама *способность человека иметь намерения*... Интенциональность – это то, что лежит в основе как сознательных, так и бессознательных

интенций. Это бытийное состояние, и в большей или меньшей мере оно включает всю ориентацию человека по отношению к миру в данное время» [8. С. 123]. В его трактовке интенциональность – более абстрактное понятие, чем отдельные характеристики сознания, связанные с «волеием» (желанием, целеустремленностью, волей, целью, страстью), оно концентрируется, скорее, на проблемах познания, эпистемологии, чем психологии, и позволяет ввести в понятийный аппарат методологии исследования АКУ понимание важности социально-психологических состояний субъекта для получения результатов, о значении которых для научных исследований позже говорили философы-постнеопозитивисты, в частности К. Поланьи [9].

Понятие интенционального, в противоположность рациональному, непосредственно осознаваемому, включает спонтанные реакции и побуждения субъекта, которые обычно относят к сфере бессознательного. Свои проявления на уровне поведения менеджера – руководителя АКУ она находит и как воля к победе любой ценой, и как фанатичное желание преодолеть кризис, которые не могут смягчить ни череда неудач, ни отсутствие ресурсов. Такие качества руководителей АКУ нередко делаются решающими факторами успеха.

Описанные выше два методологических подхода повышения организационной адаптации или выхода из кризиса – детерминизм и интенциональность – можно попытаться объединить на основании, прежде всего, того факта, что в антикризисном поведении руководителей АКУ чаще всего можно наблюдать в той или иной мере сочетание рационального, расчетливого и интуитивно-эмоционального.

Предпринимаемая нами попытка конвергенции этих двух методологий основывается на представлении, что кризисный детерминизм и интенциональность являются двумя переменными, которые в разных пропорциях присутствуют в АКУ, причем эти пропорции могут изменяться под воздействием как объективных, так и субъективных факторов. Однако такие изменения происходят не хаотическим образом. Они чаще всего связаны с прохождением организациями определенных фаз своего жизненного цикла. Отсюда закономерно возникает вопрос: чем обусловлен тот факт, что на одних фазах организации преимущественно используют детерминистские стратегии АКУ, а на других – интенциональные?



В попытке ответа на этот вопрос организационный психолог Дж. Столхорст высказал предположение, что на разных фазах организационного развития на первый план выступают либо «реактивные» стратегии – детерминизм как реакция на изменения условий существования, либо «упреждающие» – интенциональность как мобилизация субъективных возможностей всех активных участников АКУ [10]. Дж. Столхорст пришел к выводу, что сила воздействия этих альтернатив на принятие ключевых решений АКУ меняется в зависимости от фазы жизненного цикла, на которой находится организация: чем организация «старше», тем в большей степени решения в АКУ принимаются под воздействием рациональных аргументов, а не страстного желания во что бы то ни стало преодолеть трудности: с возрастом разум побеждает эмоции.

На возможность конвергенции кризисного детерминизма и интенциональности обратили внимание Л. Гребиньяк и У. Джойс, высказываясь следующим образом: «Взаимозависимость и взаимодействие между субъективным стратегическим выбором и внешним детерминизмом определяет адаптация; каждый из них недостаточный, и оба необходимы для удовлетворительного толкования организационной адаптации. Адаптация является динамическим процессом, который, в свою очередь, является результатом относительной силы и типа зависимости между организацией и внешней средой... Как стратегический выбор, так и внешний детерминизм обеспечивают требования перемен. Однако ни один из них не является самодостаточным, и они оба необходимы для удовлетворительного толкования организационной адаптации... Для понимания этого феномена динамического изменения необходимо исследовать закономерности отношений между организацией и внешней средой и изучать выявленные таким образом причинные связи» [11].

Авторы вышеприведенных высказываний, впрочем, как и многие другие, акцентирующие внимание на психологических аспектах АКУ, которые во многих случаях просто вопиют о своей важности и значимости (особенно когда речь идет об антикризисных мерах при урегулировании кризисов государственного управления), не употребляют термин «интенциональность», однако именно это понятие позволяет четко очертить сферу «психологического» и даже «экзистенциального» в АКУ.

Козволюционный метод исследования организационной адаптации

Если уровень и степень адаптации определяются реакцией организации на воздействие, с одной стороны, «жестких», по своей природе детерминистских факторов внешнего окружения, а с другой – «мягких» факторов, порожденных интенциональностью, то выявление масштабов их соотношения, пропорций, в которой они определяют уровень адаптации, составляет содержание *козволюционного метода* исследования организационной адаптации. Необходимо также сосредоточиться на вопросе о локализации механизма, поддерживающего адаптацию: если он размещен в организации, то на каком уровне и в каких структурах? Если он локализован во внешней среде, то каковы локусы его размещения? Возможен также вариант, что он распределен между организацией и ее внешней средой. Именно такого представления придерживаются В. Флайер, Ф. Бош и Г. Волберда [12]. Эти авторы в качестве главного источника организационной адаптации рассматривают организационные ресурсы и возможности, то есть внутренние факторы. Их использование как основы для адаптации авторы называют «микроркозволюцией». И наоборот, под «макроркозволюцией» понимаются процессы взаимодействия компании со своим внешним окружением. Такое двойственное представление о механизме козволюции более реалистично, чем прямолинейный поиск «главного» фактора адаптации, и, как показал Д. Бреслин, они могут быть вполне комплементарными, взаимно дополняющими друг друга [13. Р. 1022]. Он продемонстрировал, что на траектории жизненного цикла компании можно выделить как участки, благоприятные для успешной адаптации, так и участки (преимущественно в заключительной части фаз жизненного цикла), где более вероятны дезадаптация, кризис, угроза существованию организации. Подобные взгляды на уязвимость организаций на определенных участках фаз их жизненного цикла развивал также Л. Грейнер [14].

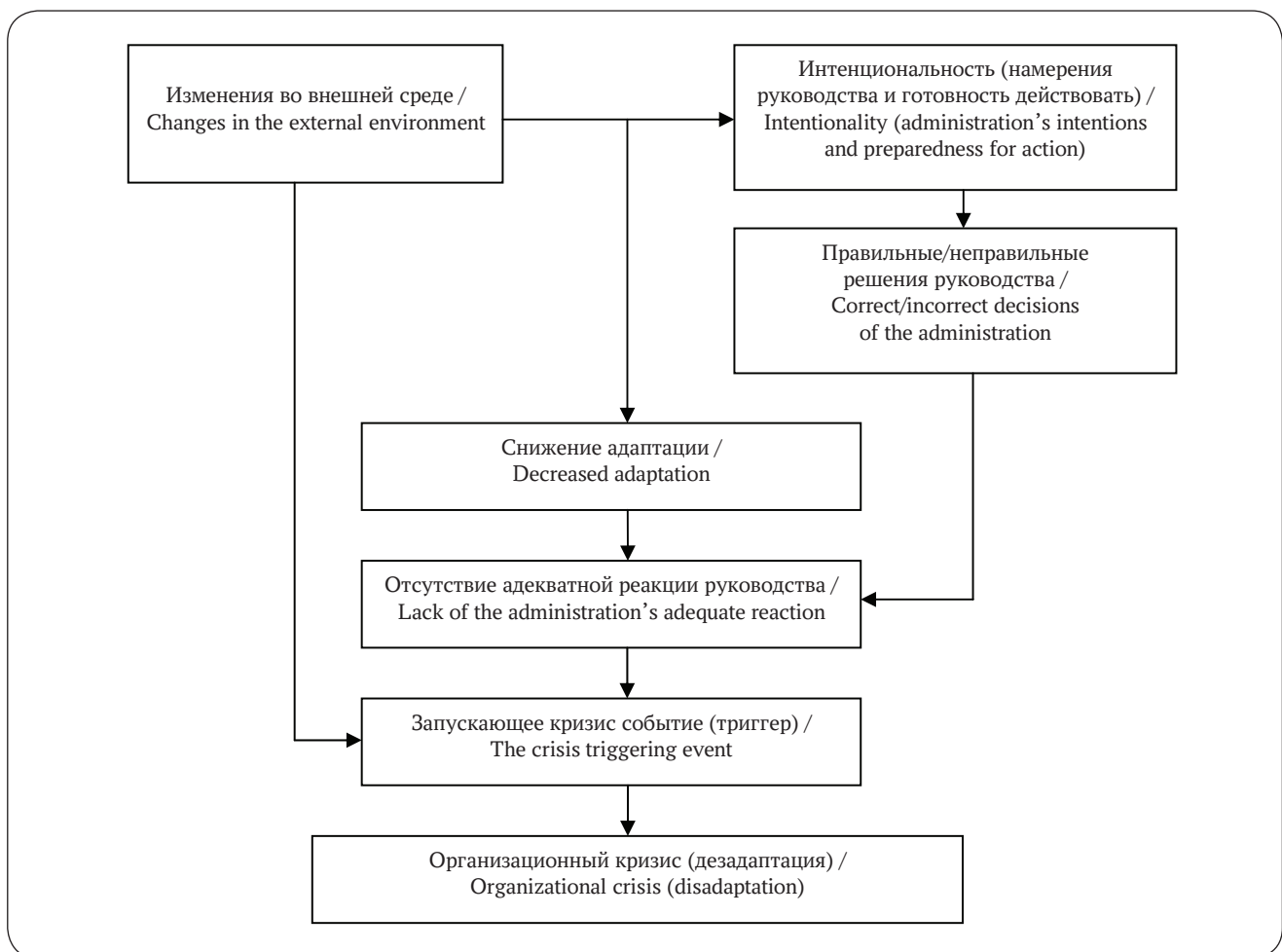
Модель организационной козволюции базируется на гипотезе неизбежности ответной реакции организации на внешние воздействия, которая проявляется на индивидуальном, групповом, организационном уровнях. Она призвана сократить методологический разрыв между детерминистскими представлениями о механизмах действия АКУ и интенциональностью, проявляющейся в намерениях, решениях, в поведении

в целом топ-менеджмента организации, ее высших должностных лиц АКУ. На рисунке, графически отображающем организационную коэволюцию, представлена ведущая к кризису последовательность событий, ключевыми из которых являются изменения во внешней среде и уровень интенциональности руководства АКУ, а кризис рассматривается как снижение организационной адаптации и последующая нарастающая дезадаптация.

Прежде чем начать обсуждение ключевых характеристик модели, следует обратить внимание на три ее базисные характеристики, определяющие границы области применения модели.

Во-первых, модель «работает» только с кризисами, вызванными внутриорганизационными причинами или внешними факторами, о существовании которых известно и интенсивность воздействия которых на организацию не меняется катастрофически (т. е. кризисы, вызванные землетрясениями и цунами, войнами и народными волнениями, засухами, пожарами, техногенными катастрофами и т. д., не исключаются).

Модель предполагает, что кризис вызывается причинами, ведущими к снижению индивидуальной адаптации организации, поэтому вне рассмотрения находятся организационные кризисы, вызванные внешним экономическим воздействием высокой



Коэволюционная модель кризиса как дезадаптации

Источник: приведено по [15], адаптировано авторами.

Coevolution model of a crisis as disadaptation

Source: adapted by the authors based on [15].



интенсивности – отраслевым или системным экономическим спадом, поскольку в подобных ситуациях все фирмы находятся примерно в одном положении и внутрипопуляционный отбор, поддерживающий адаптивные признаки, формирующий адаптации, не работает – замещается более грубым механизмом массовой элиминации организаций как объектов селекции, так как их индивидуально приобретенные адаптационные качества (микроуровень) не способны обеспечить выживание при воздействии грубой деструктивной внешней силы катастрофического характера (макроуровень) [15]. В этом случае селекция изменений, инноваций, обеспечивающая рост адаптации, теряет смысл.

Во-вторых, модель исходит из предположения, что при принятии антикризисных решений руководство фирмы ориентируется на критерии социальной ответственности бизнеса или возможности от нее на время отказаться, нравственного поведения по отношению к персоналу организации или необходимости его модификации в условиях кризиса, к ее социальному окружению на всем протяжении кризисного цикла – от кризисных угроз до ликвидации негативных последствий кризиса и подведения итогов АКУ. Поэтому модель не учитывает различные формы оппортунистического поведения высшего руководства, и в частности такие его проявления, как подтасовка данных, неприемлемое соперничество, обман или введение в заблуждение ключевых стейкхолдеров, а также влияние групповых, эгоистических интересов на процесс принятия решений. Она строится на предположении, что в ходе АКУ менеджеры фирмы принимают только те решения, которые способствуют предотвращению кризиса и минимизации его последствий.

В-третьих, модель базируется на представлении о кризисе как двухфазовом процессе. Для первой его фазы характерно снижение организационной адаптации под воздействием дестабилизирующих, деструктивных факторов внешней среды. Здесь в анализе превалирует «детерминистская» составляющая кризиса на фоне пониженной или даже отсутствующей интенциональности – недостаточного осознания руководством остроты кризисной угрозы и неготовности немедленно перестроить все организационные процессы для борьбы с надвигающимся кризисом.

Снижение адаптации проявляется в большей или меньшей степени на всех уровнях управления и за-

трагивает тем или иным образом организационные функции, т. е. процесс носит системный характер – проблемы обступают организацию со всех сторон. Дальнейшее развитие событий во многом зависит от поведения менеджмента. Непринятие действенных мер для купирования проблем приведет ко второму этапу развития кризиса, который будет означать начало активной его фазы, порождающей дезадаптацию, ведущую к неспособности организации исполнять свои функции [16].

Как явствует из представленной модели, на фазе «отсутствие адекватной реакции со стороны руководства фирмы» происходит лавинообразное развитие кризиса с быстрой потерей адаптации, сменяющее монотонное, постепенное снижение ее уровня. Такое изменение происходит под воздействием «включающего» скачок события – триггера, нередко случайного по своей природе. Кризис и неблагоприятные для организации его перспективы становятся очевидными для ключевых стейкхолдеров (прежде всего, акционеров, кредиторов, поставщиков), и они предпринимают действия, потенциально снижающие их собственный ущерб от кризиса, тем самым запуская механизм положительной обратной связи. Например, вкладчики банка, который неожиданно стал «проблемным», начинают массово закрывать вклады, поставщики фирмы, которые раньше охотно соглашались с отсрочкой оплаты, начинают требовать предоплату, акционеры компании начинают освобождаться от акций, а банки резко повышают процентные ставки по кредитам.

Такое поведение ключевых стейкхолдеров усугубляет ситуацию, подхлестывает панические настроения, что в итоге создает проблемы для реализации антикризисных мероприятий, разработанных менеджментом компании. Стремительное развертывание кризиса на этой фазе требует быстрого принятия решений руководством, масштабы последствий которых значительны и могут изменить направление развития кризиса. Но этому препятствует недостаток информации, который не позволяет в должной мере оценить альтернативные варианты решений, что порождает неготовность принять конкретный вариант, сомнения и нерешительность в действиях – все это может быть охарактеризовано как *снижение интенциональности*. Часто впоследствии, при анализе поведения руководства в условиях кризиса, выявляется, что некоторые варианты из рассматриваемых и отвергнутых как не-



достаточно проработанные могли бы привести в случае их применения к существенному сокращению ущерба от кризиса. Заключительная фаза АКУ (она не представлена на рисунке) – это фаза дезадаптации, утраты организацией ключевых функций, определяющих смысл ее существования, но в то же время и фаза выхода из кризиса. Она предполагает принятие самых разных решений – от ликвидации фирмы до радикального репрофилирования ее деятельности.

Значение интенциональной стороны кризиса особенно велико на первой стадии кризиса, когда принимаются ключевые решения АКУ, существенным образом влияющие впоследствии на весь процесс кризисного менеджмента. На это обстоятельство обращает внимание Е. А. Буранова [17]. Г. Саймон использовал понятие «ограниченной рациональности» [18] для обозначения субъективной составляющей процесса принятия управленческих решений. Позже американские исследователи А. Джоши, Д. Хэмбрик и Дж. Канг, основываясь на этом понятии и теории стратегического выбора Дж. Чайлда [19], предположили наличие корреляций между образом организаций и представлениями их руководства относительно корпоративных стратегий. Их выбор зависел от таких характеристик личности руководителя, как возраст, пол, уровень образования, опыт занятия должностей топ-уровня, семейное положение и некоторых других. В результате исследований было подтверждено существование таких корреляций между приведенными выше демографическими и социально-психологическими характеристиками и выбором в пользу тех или иных стратегических вариантов – рассматривались такие из них, как внедрение технологических и организационных инноваций, слияния и поглощения, поддержка проектов стратегической диверсификации и интеграции бизнеса, создание альянсов и сетей, осуществление иных форм кооперации компаний [20].

Исследователями был сделан вывод, что интенциональность как готовность к риску и действию при принятии стратегических решений, особенно в условиях недостатка ключевой информации для выбора того или иного варианта решения, возрастает, когда экспрессия ряда индивидуальных особенностей личности руководителя высока. В частности, это касается таких его личностных характеристик, как высокая самооценка, авторитарность в принятии решений, подвижный экстравертный тип темперамента, хорошее

состояние здоровья, высокая стрессоустойчивость. В то же время возраст, гендерные и расовые различия влияют на уровень интенциональности в значительно меньшей степени [21, 22].

Для понимания связи между личностными качествами руководителя и уровнем интенциональности в принятии решений полезной оказалась выявленная Дж. Абатеколой с соавторами корреляция между длительностью работы субъекта в качестве руководителя и эффективностью принимаемых им решений в области АКУ. Авторы выяснили, что в первые два-три года в должности руководители быстро наращивают качество принимаемых кризисных решений, что объясняется постоянным возрастанием управленческой квалификации, однако впоследствии этот рост замедляется и даже заметно снижается, что можно интерпретировать как снижение интенциональности [23. Р. 1082].

Также была выявлена корреляция между качеством принимаемых руководящей группой кризисных решений и уровнем групповой дифференциации по таким признакам, как профессиональный опыт, возраст, уровень подготовки к управлению в условиях кризиса, гендерные различия и т. д. При этом большая разнородность групп по составу обеспечивала принятие более качественных решений, однако эта процедура занимала значительно большее время [24]. Можно высказать предположение, что большая дифференциация состава группы обеспечивает меньшую подверженность негативным эффектам группового мышления [25]. Исследователями также была выявлена обратная связь между вероятностью провала усилий по АКУ и уровнем образования членов команды АКУ [26].

На скорость принятия решений в антикризисном управлении оказывает влияние и уровень интенциональности: высокая интенциональность управляющей команды АКУ проявляется в тенденции предпочтения более «энергичных» мер – более рискованных, менее просчитанных по последствиям решений. Однако уровень интенциональности определяется не только остротой кризисных угроз, но и психологическими качествами и личным опытом руководителя АКУ и членов управляющей команды. Эти обстоятельства решающим образом влияют на процесс выбора антикризисной стратегии организации (например, изменения в ценовой политике, маркетинге, радикальное обновление технологий и т. д.).



Было бы неверным утверждать, что высокий уровень интенциональности всегда желателен и именно к нему следует стремиться. Интенциональность может и снижать организационную готовность к кризису, наносить ущерб уровню организационной адаптации. Чаще всего это происходит, когда в тени интенциональности оказывается объективная оценка угроз со стороны внешних по отношению к организации обстоятельств или они воспринимаются неадекватно. С позиций коэволюционной теории переоценка значения интенциональности снижает уровень организационной адаптации, что на практике проявляется как ошибочные организационные решения, продиктованные «волютаризмом».

Основные итоги и выводы

В данной работе была сделана попытка осмыслить общую структуру и механизм развития организационных кризисов. При этом кризисы интерпретируются как одномоментное резкое снижение адаптации организации к ее внешнему окружению. Такое снижение адаптации (частичная или полная дезадаптация) проходит через три этапа. Первый из них характеризуется относительно постепенным, монотонным снижением адаптации под воздействием факторов внешней и внутренней среды организации. Второй этап характеризуется быстрым развитием процесса дезадаптации, угрожающего существованию организации и требующего принятия радикальных мер для ее выживания. На третьем этапе адаптация восстанавливается, что означает приспособление организации к новым, посткризисным условиям существования, или, если этого не произошло, ее функционирование прекращается.

Адаптация означает состояние динамического равновесия организации и среды, когда происходит непрерывный обмен со средой веществом, энергией и информацией и обеспечивается постоянная коэволюция (совместное изменение) организации и существенных для достижения организационных целей параметров среды ее существования и функционирования (достижения организационных целей). Нарушение

этих условий приводит к разрушению равновесия, снижению или утрате управляемости организацией, кризису, когда организация полностью или частично утрачивает способность функционировать. Такое представление о природе кризисов позволяет отказаться от присутствующего в литературе по АКУ имплицитного и неявно принимаемого противопоставления концепции детерминизма среды и субъективного фактора в АКУ, т. е. интенциональности. В рассмотренном нами коэволюционном подходе детерминистские и интенциональные стороны АКУ рассматриваются как независимые переменные и тем самым это противоречие «снимается», но при этом признается, что выбор одного или другого подхода может меняться при переходе с одной фазы жизненного цикла на другую, о чем недвусмысленно говорил Л. Грейнер [14].

Использование концепции организационной адаптации в качестве ключевого принципа понимания природы организационных кризисов позволяет преодолеть дихотомию объяснения предпосылок и причин кризисов с позиций детерминизма или интенциональности, что с неизбежностью порождает односторонность в изучении механизмов возникновения и развития кризисов.

Понимание организационных кризисов как дезадаптации имеет потенциал развития посредством выдвижения эмпирически проверяемых гипотез, например, относительно количественных показателей и качественных оценок адаптации компании. Отдельного исследования заслуживает проблема способов измерения уровня организационной адаптации, факторов, влияющих на ее возрастание и понижение, уточнения места и значения мягкой, или «человеческой», ее составляющей. Междисциплинарной проблемой является прояснение структуры интенциональности, ее источников, интенсивности проявления и всего комплекса условий для ее использования как средства принятия эффективных решений в АКУ на различных фазах кризиса. Одним словом, исследовательский потенциал концепции адаптиогенеза в АКУ значителен и потенциально продуктивен.

Список литературы

1. Abatecola G. Interpreting corporate crises: towards a coevolutionary approach // Future. 2012. Vol. 44. Pp. 860–869. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p21>
2. Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. М.: Лори, 2004. 486 с.



3. Ханнан М., Фриман Дж. Экология организационных популяций // Теория организации. М.: Высшая школа менеджмента. 2010. С. 416–459.
4. Breslin D., Kask J. Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies // Technological Forecasting and Social Change. March 2020. Pp. 155–167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119964>
5. Darwinism, organizational evolution and survival: key challenges for future research / G. Abatecola, F. Belussi, D. Breslin, I. Filatotchev // Journal of Management & Governance. 2016. Vol. 20 (1). Pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-015-9310-8>
6. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. 548 с.
7. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2014. 375 с.
8. Мэй Р. Любовь и воля. М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 1997. 384 с.
9. Поланьи К. Избранные работы. М.: Экономика, 2010. 200 с.
10. Stoelhorst J. W. Why is management not an evolutionary science? Evolutionary theory in strategy and organization // Journal of Management Studies. 2008. Vol. 45. Pp. 1008–1023. DOI: <https://doi.org/10.1177/147470490900700101>
11. Hrebiniak L., Joyce W. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism // Administrative Science Quarterly. 1985. Vol. 30. Pp. 336–349.
12. Coevolution in the strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality / B. Flier, F. Van den Bosch, H. Volberda // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. Pp. 2163–2187. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00416.x>
13. Breslin D. Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices // Futures. 2011. Vol. 43. Pp. 1020–1028.
14. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Управление изменениями: хрестоматия. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. С. 192–209.
15. Reviewing cognitive distortions in managerial decision-making: Toward an integrative co-evolutionary framework / G. Abatecola, A. Caputo, M. Cristofaro // Journal of Management Development. 2017. Vol. 37 (5). Pp. 409–424. DOI: <https://doi.org/10.1108/jmd-08-2017-0263>
16. Зуб А. Т. Менеджмент проблем как средство управления организационными трудностями // Экономические науки. 2015. № 7. С. 29–33.
17. Буранова Е. А. Психологическое антикризисное управление предприятием // Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук: материалы Международной научно-практической конференции / под ред. И. Т. Насретдинова. Казань, 2017. С. 165–169.
18. Саймон Г. Науки об искусственном. М.: УРСС, 2009. 142 с.
19. Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice // Sociology. 1972. Vol. 6. Pp. 1–22.
20. The generativity mindsets of chief executive officers: a new perspective on succession outcomes / A. Joshi, D. Hambrick, J. Kang // Academy of Management Review. 2020. 3 Mar. DOI: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2018.0426>
21. Манушин Д. В. Новый взгляд на понятие «кризис» // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 15 (318). С. 17–24.
22. Дедов Н. П. Управление в условиях кризиса – социально-психологические и экономические критерии // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 8. С. 10–20.
23. The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review / G. Abatecola, G. Mandarelli, S. Poggesi // Journal of Management and Governance. 2013. Vol. 17, № 4. Pp. 1073–1100. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9189-y>
24. Huse M. Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance. Cambridge, 2007. 392 p.
25. Зуб А. Т. Управленческая психология. М.: Юрайт, 2020. 372 с.
26. Chatterjee A., Hambrick D. C. It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance // Administrative Science Quarterly. 2007. Vol. 52. Pp. 351–386. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>

References

1. Abatecola G. Interpreting corporate crises: towards a coevolutionary approach, *Future*, 2012, Vol. 44, pp. 860–869. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p21>
2. Khit R. *Crisis management for executives and managers*, Moscow, Lori, 2004, 486 p. (in Russ.).



3. Khannan M., Friman Dzh. Ecology of organizational populations, *Teoriya organizatsii*, Moscow, Vysshaya shkola menedzhmenta, 2010, pp. 416–459 (in Russ.).
4. Breslin D., Kask J. Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies, *Technological Forecasting and Social Change*, March, 2020, pp. 155–167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119964>
5. Abatecola G., Belussi F., Breslin D., Filatotchev I. Darwinism, organizational evolution and survival: key challenges for future research, *Journal of Management & Governance*, 2016, Vol. 20 (1), pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-015-9310-8>
6. Kat'kalo V. S. *Evolution of the theory of strategic management*, Saint Petersburg, Vysshaya shkola menedzhmenta, 2008, 548 p. (in Russ.).
7. Zub A. T. *Strategic management*, Moscow, Yurait, 2014, 375 p. (in Russ.).
8. Mei R. *Love and will*, Moscow, Refl-buk; Kiev, Vakler, 1997, 384 p. (in Russ.).
9. Polan'i K. *Selected works*, Moscow, Ekonomika, 2010, 200 p. (in Russ.).
10. Stoelhorst J. W. Why is management not an evolutionary science? Evolutionary theory in strategy and organization, *Journal of Management Studies*, 2008, Vol. 45, pp. 1008–1023. DOI: <https://doi.org/10.1177/147470490900700101>
11. Hrebiniak L., Joyce W. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, 1985, Vol. 30, pp. 336–349.
12. Flier B., Van den Bosch F., Volberda H. Coevolution in the strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality, *Journal of Management Studies*, 2003, Vol. 40, pp. 2163–2187. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00416.x>
13. Breslin D. Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices, *Futures*, 2011, Vol. 43, pp. 1020–1028.
14. Greiner L. Evolution and revolution in the process of organizational growth, *Upravlenie izmeneniyami: khrestomatiya*, Saint Petersburg, Vysshaya shkola menedzhmenta, 2010, pp. 192–209 (in Russ.).
15. Abatecola G., Caputo A., Cristofaro M. Reviewing cognitive distortions in managerial decision-making: Toward an integrative co-evolutionary framework, *Journal of Management Development*, 2017, Vol. 37 (5), pp. 409–424. DOI: <https://doi.org/10.1108/jmd-08-2017-0263>
16. Zub A. T. Problem management as a means of managing organizational difficulties, *Economic sciences*, 2015, No. 7, pp. 29–33 (in Russ.).
17. Buranova E. A. Psychological anticrisis management of an enterprise, *Modern research of the key directions of the Humanities and Natural Sciences: works of an International scientific-research conference*, ed. I. T. Nasretdinov, Kazan, 2017, pp. 165–169 (in Russ.).
18. Saimon G. *The Sciences of the Artificial*, Moscow, URSS, 2009, 142 p. (in Russ.).
19. Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 1972, Vol. 6, pp. 1–22.
20. Joshi A., Hambrick D., Kang J. The generativity mindsets of chief executive officers: a new perspective on succession outcomes, *Academy of Management Review*, 2020, 3 Mar. DOI: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2018.0426>
21. Manushin D. V. new look at the “crisis” notion, *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2013, No. 15 (318), pp. 17–24 (in Russ.).
22. Dedov N. P. Management under crisis: social-psychological and economic criteria, *International Journal of Management Theory and Practice*, 2020, No. 8, pp. 10–20 (in Russ.).
23. Abatecola G., Mandarelli G., Poggesi S. The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review, *Journal of Management and Governance*, 2013, Vol. 17, No. 4, pp. 1073–1100. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9189-y>
24. Huse M. *Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance*, Cambridge, 2007, 392 p.
25. Zub A. T. *Managerial psychology*, Moscow, Yurait, 2020, 372 p. (in Russ.).
26. Chatterjee A., Hambrick D. C. It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance, *Administrative Science Quarterly*, 2007, Vol. 52, pp. 351–386. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>

Дата поступления / Received 29.03.2021

Дата принятия в печать / Accepted 12.05.2021

Дата онлайн-размещения / Available online 25.09.2021

© Зуб А. Т., Кузьмин С. С., 2021

© Zub A. T., Kuzmin S. S., 2021



Вклад авторов

А. Т. Зуб подготовил разделы философско-методологического плана: «Антикризисное управление как методологическая проблема», «Кризисный детерминизм и интенциональность», осуществил финальную подготовку рукописи.

С. С. Кузьмин разработал и описал концепцию коэволюционного метода исследования организационной адаптации, провел большую часть обзора зарубежной литературы и подготовил библиографию.

The author's contribution

A. T. Zub wrote the philosophic-methodological sections: "Anticrisis management as a methodological problem", "Crisis determinism and intentionality", and finalized the manuscript.

S. S. Kuzmin elaborated and described the concept of coevolution method of researching the organizational adaptation, prepared the most of the literature review and the bibliography.

ПОЗНАНИЕ

Антонова, И. И.

Стандартизация в формировании системы инновационного менеджмента предприятия / И. И. Антонова, А. Т. Хадиева. – Казань : Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета, 2021. – 168 с.

В монографии обобщены научные основы формирования системы инновационного менеджмента на основе стандартизации, представлена концептуальная и нечетко-множественная модель мониторинга и анализа технологической готовности инновационного проекта с учетом стандартизации, сформулированы рекомендации по развитию инновационного менеджмента предприятия с применением стандартизации.

Адресована как магистрантам, аспирантам и научным работникам, занятым исследованием вопросов применения стандартизации в формировании системы инновационного менеджмента, так и практическим работникам, непосредственно занимающимся решением данного вопроса.