

Зуб А.Т.

## **Менеджмент проблем и кризисный менеджмент: два подхода к управлению организационными трудностями**

Зуб Анатолий Тимофеевич — доктор философских наук, профессор, заместитель декана, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.  
E-mail: [zubat@spa.msu.ru](mailto:zubat@spa.msu.ru)  
SPIN-код РИНЦ: [4469-8621](http://www.elibrary.ru/4469-8621)

### **Аннотация**

Организационные трудности, в зависимости от их потенциальных последствий для организации, анализируются в двух близких по предмету, но различающихся дисциплинах: менеджменте проблем и кризисном менеджменте. Менеджмент проблем тесно связан со стратегическим планированием и ответственен за предотвращение или минимизацию стратегических разрывов, к которым наиболее чувствительны ключевые стейкхолдеры компании. Неэффективный менеджмент проблем может привести к отказу стейкхолдеров от сотрудничества, что чревато созданием потенциала для возникновения кризисной угрозы. В этом случае к решению проблем подключаются методы антикризисного управления.

### **Ключевые слова**

Стратегическое планирование, стейкхолдеры, проблема, стратегический разрыв, кризис, менеджмент проблем, антикризисное управление, социальная ответственность бизнеса.

Организациям приходится принимать непростые решения практически ежедневно. Многие из них прямо или косвенно направлены на решение проблем, которые потенциально могут стать источниками крупных неприятностей — приводить к сбоям в производстве, в протекании организационных процессов или во взаимоотношениях между людьми. Круг этих проблем чрезвычайно широк — от быстрых технологических скачков, которые трудно своевременно обнаружить и сделать правильные выводы, до острого дефицита квалифицированных специалистов, которые срочно требуются именно здесь и сейчас. Большие и малые события в организационной повседневности нередко требуют «пожарных» мер для устранения их негативных последствий.

Иногда считается, что такие авральные меры по выравниванию, нормализации ситуации и являются антикризисным управлением. Но чаще всего это не так. Далеко не любые усилия по наведению порядка, по устранению проблем относятся к сфере антикризисного менеджмента, но, безусловно, таковыми являются те, которые направлены на устранение угроз достижению организационных целей. Другое дело, что эти угрозы отнюдь не всегда явно воспринимаются людьми в организации, или, что происходит еще чаще, неверно интерпретируются: по-настоящему серьезные проблемы рассматриваются как временные трудности, которые носят специфический характер — являются технологическими, финансовыми, маркетинговыми и т. д. проблемами,

разбираться с которыми следует специалистам соответствующего профиля. Таким образом формируется локальный, несистемный взгляд на проблемы, которые в действительности носят целостный, системный характер, так как угрожают нормальному функционированию организации как целостности, сложной, саморегулирующейся системы. И наоборот: проблемы, которые являются трудностями, создающими неудобства, мешающими ритмичной работе организации рассматриваются как кризисные угрозы. В этом случае впустую тратятся ресурсы, время руководителей и специалистов, расходуется эмоциональная энергия менеджеров, а люди в организации могут демонстрировать панические настроения. Все это не может не сказаться на производительности труда в организации. Поэтому важно различать два типа ситуаций, создающих разные по остроте угрозы для организации и требующие принятия управленческих решений: ситуацию возрастания количества проблем и кризисную ситуацию.

Проблемами, с которыми сталкиваются организации, независимо от их масштаба и уровня угроз для их нормального функционирования, занимаются две дисциплины менеджмента: *crisis management*, что соответствует русскому эквиваленту «кризисный менеджмент», или «антикризисное управление» (что является синонимами), и *issue management*, или «менеджмент проблем». Хотя эти две дисциплины и близки по предмету и методам исследования, но между ними имеется и существенное различие. В общем виде это различие можно определить следующим образом: предметом антикризисного менеджмента являются ситуации, угрожающие существованию или нормальному функционированию организации, в то время как менеджмент проблем исследует причины, препятствующие эффективному функционированию организации. Если внимание кризисного менеджмента сосредоточено на результативности, продуктивности организации, то есть на условиях, которые благоприятствуют или препятствуют достижению организацией своих целей (в чем, собственно, и состоит смысл существования любой организации), то менеджмент проблем определяет те минимальные условия, при которых организация справляется со своими функциями.

На практике эти понятия употребляются исследователями достаточно произвольно, что приводит к путанице и неточности в целом в сфере исследований кризисных явлений и разработки антикризисных мер, поэтому ряд исследователей, работающих в этой области, призывает их уточнить и операционализировать. В частности, известный американский исследователь Э. Кварантелли, обсуждая предмет

менеджмента проблем, отмечает: «Одной из главных причин, почему необходимо уточнение этого понятия, заключается в путанице, возникающей при общении ученых, когда они используют один и тот же термин, но говорят о совершенно различных явлениях»<sup>1</sup>. При этом он подчеркивает, что проблема заключается не в том, чтобы все смотрели одинаково на одно и то же явление, но в том, чтобы все понимали, о каком конкретном явлении идет речь: «для исследований, направленных на разработку теоретической базы, требуется большая ясность и консенсус относительно ключевых терминов»<sup>2</sup>. Это требование противоречит распространенному представлению, что разброс мнений относительно определения ключевых понятий теории является нормой практически в любой области и что эксперты «знают» смысл таких понятий без необходимости формального соглашения о закреплении той или иной терминологии.

Основываясь на работах Э. Кварантелли, Дж. Рокетт выступил за удвоение усилий для выработки согласия относительно базисных терминов кризисного менеджмента, отсутствие которого существенно усложняет ведение дискуссий. Он отмечал, что в обсуждении рисков, кризисов и катастроф очень трудно найти общие термины, ввиду разного понимания исследователями процессов, происходящих в этой области, описывающей нестабильные процессы, и понятий, которыми они обозначаются. Следует согласиться с утверждением Рокетта, что «важно не то, как определяется тот или иной термин, а то, какой смысл мы, как практики или теоретики кризисного менеджмента, вкладываем в это определение»<sup>3</sup>. При этом он добавляет, что «прогресс заключается как в определении термина, так и в нашей способности рассуждать и мыслить конструктивно; мы должны стандартизировать то, что мы имеем в виду»<sup>4</sup>.

Несколько иной точки зрения придерживался известный американский исследователь в области кризисного менеджмента П. Шривастава, который считал, что исследования в этой области далеки от цели установления единого определения и создания словарей. Ссылаясь на «фрагментацию и идиосинкразию» в исследованиях антикризисного менеджмента, он настаивал, что главным является создание теоретических основ и моделей кризисных процессов. П. Шривастава назвал этот феномен многообразия значений и смыслов понятий кризиса, катастрофы, провала и им подобных, широко употребляющихся в этой предметной области, эффектом

---

<sup>1</sup> *Quarantelli E.L.* Introduction: The Basic Question, its Importance, and How it is Addressed on this Volume // *What is a Disaster: Perspectives on the Question*. London: Psychology Press, 1998. P. 3.

<sup>2</sup> *Ibid.* P. 4.

<sup>3</sup> *Rockett J.P.* Definitions are Not What They Seem // *Risk Management: An International Journal*. 2003. Vol. 5. No 3. P. 45.

<sup>4</sup> *Ibid.* P. 46.

«Вавилонской башни», чем привлек большое внимание к методологическим проблемам антикризисного управления со стороны ученых, представляющих разные дисциплины, «стыкующиеся» с тематикой кризисного менеджмента. «В области кризисного менеджмента существует множество голосов, исходящих от представителей различных дисциплин, которые говорят на разных абсолютно языках, обсуждают абсолютно разные проблемы и все это с абсолютно разными слушателями. Это создает трудности при обсуждении результатов исследований в рамках научно-исследовательского сообщества. Это также препятствует развитию единого мнения по поводу политических и практических аспектов кризисного менеджмента»<sup>5</sup>.

Дискуссии относительно терминологии и о различиях в понимании самого предмета могут вестись в разных плоскостях. Например, атмосферные явления в регионе Индийского и южной части Тихого океанов, сопровождающиеся ветром разрушительной силы, называются циклоном. Те же явления в Западной Атлантике и Восточной части Тихого океана называют ураганом, а в Западной части Тихого океана — тайфуном, хотя это одинаковые явления с точки зрения физики атмосферы. Разумеется, не имеет смысла дискуссия относительно того, какой из этих терминов является «более истинным». Однако в случае менеджмента проблем и кризисного менеджмента различие носит не терминологический, но более глубокий, сущностный характер, что порождает известные трудности в определениях. Природу этих различий можно прояснить, обратившись к истории становления этих двух дисциплин.

### ***Становление менеджмента проблем***

И менеджмент проблем, и кризисный менеджмент имеют отношение к неординарным, переломным событиям в жизни организаций, социально-экономических систем; кроме того, разделяют ряд общих методологических принципов, что позволило Т. Жакэ назвать эти понятия «сиамскими близнецами общественных отношений»<sup>6</sup>. Такую характеристику «неразлучности» они получили не только из-за общих идей, лежащих в их основе, но за общую для них интенцию, направленную на разработку методов и технологий управления в эпоху кризисных угроз, неопределенностей и рисков.

Формально выявить момент появления менеджмента проблем достаточно просто: по свидетельству У. Чейза, 15 апреля 1976 года вышел первый номер журнала

---

<sup>5</sup> *Shrivastava P.* Crisis Theory / Practice: Towards a Sustainable Future // *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*. 1993. Vol. 7. No 1. P. 33.

<sup>6</sup> См.: *Jaques T.* Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct // *Public Relations Review*. 2007. Vol. 133. No 2. P. 147–157.

*Corporate public issues and their management*, где были уже с достаточной ясностью сформулированы общие принципы менеджмента проблем, что позволило говорить по известной аналогии: этот номер «прибил манифест менеджмента проблем к двери кафедрального собора»<sup>7</sup>.

Одним из первых, кто внедрил понятие менеджмента проблем в исследовательскую практику, был И. Ансофф. Он связывал возникновение менеджмента проблем с трудностями, с которыми столкнулась методология стратегического планирования.

Суть этих трудностей состояла в следующем. Стратегическое планирование основывалось на исследовании трендов изменения параметров организационной среды и на многофакторном анализе детерминантов развития фирмы. На этих данных и при широком использовании методов экстраполяции выявленных тенденций появилась возможность предвидеть изменения факторов, воздействующих на фирму, и на этой основе — выработать долгосрочную стратегию ее развития. При этом предполагалось, что успех стратегии будет определяться точностью и полнотой выбора важных для развития фирмы параметров, а также учетом рисков, данные по которым относительно отдельных переменных суммировались и в обобщенном виде представлялись как риск осуществления стратегии.

И. Ансофф следующим образом описывает процесс стратегического планирования: «Основная методика заключается в последовательности нескольких шагов: фирма определяет ряд целей, в соответствии с ними диагностируется нынешнее состояние и определяется разница между этими показателями (называемая разрывом). Затем проводится поиск стратегии, которая может сократить этот разрыв. После этого проверяется способность найденного стратегического варианта его сократить. Если результаты удовлетворительные, то стратегия принимается; если разрыв сокращается не в полной мере — стратегия принимается условно и проводится поиск новой стратегии; если стратегия оказывается совершенно неудовлетворительной, она отбрасывается и весь процесс начинается заново»<sup>8</sup>.

Цель стратегического планирования — точно и определенно установить последовательность действий и событий для достижения стратегии. Стратегический план должен быть проработан в деталях, а его исполнители должны быть готовы к точному и скрупулезному его исполнению. «Гибкий план» — это оксюморон. Гибкость

---

<sup>7</sup> Chase W. Issue management — Origins of the future. Stamford: Issue Action Publications, 1984. P. 15.

<sup>8</sup> Ansoff I. Strategic Issue Management // Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1. No 2. P. 136.

предполагает предоставление исполнителям свободы действий на определенных этапах выполнения плана. Однако такая свобода привносит в стратегический процесс неопределенность, которая сводит на нет уверенность в достижении целей стратегии. Как раз в то время, когда зарождались принципы менеджмента проблем Г. Стайнер писал: «...планирование должно быть жестким. После того как были произведены тысячи вычислений, единственно возможные для данного плана, и выпущены директивы, любые требования изменить данные должно быть отвергнуты. Необходимо следовать принятому плану, потому что, изменяя какую-либо его часть, нельзя не затронуть остальные, а изменение всего плана — слишком сложная и кропотливая работа, чтобы проводить ее часто»<sup>9</sup>.

Однако на практике редко удается добиться желаемой «жесткости» и полной элиминации неопределенностей. И главная причина здесь — человеческий фактор. Дело в том, что выбранная стратегия приобретает значение только тогда, когда люди наполняют ее энергией. Но энергия людей — это не обязательно деятельность, определяемая рационально сформулированными целями. Это — и интуиция, и амбиции, и влечения, и учет собственных интересов, не всегда совпадающих со стратегическими целями организации, и многие другие факторы, влияющие (иногда решающим образом) на достижение стратегических целей. Эти факторы игнорируются планировщиками вследствие их неформализуемости, невозможности на их основе построить алгоритмы решения проблем. Однако именно они обеспечивают разрыв между «планом» и «фактом». Углубление такого разрыва приводит к срыву реализации стратегии, прописанной в плане.

В реальности такие события являются скорее нормой, чем исключением из правил. Анализ разрывов чаще всего будет указывать на возникновение препятствий, предвидеть которые планировщики не могли, поскольку они порождены слабо детерминированными, не поддающимися формальному описанию причинами, связанными с человеческим поведением и в силу этого получившими название «мягких» организационных проблем<sup>10</sup>.

Мягкие проблемы трудно предвидеть, еще труднее рассчитать все последствия их возникновения, их воздействие на стратегический процесс. Однако иногда это

---

<sup>9</sup> Steiner G. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New Yourk: Free Press, 1979. P. 42.

<sup>10</sup> См.: Cundill G., Cumming S., Biggs D., Fabricius C. Soft Systems Thinking and Social Learning for Adaptive Management // Conservation Biology. Vol. 26. No 1. 2012. P. 13–20; Water H. van de, Schinkel M., Rozier R. Fields of Application Soft Systems Thinking: A Categorization of Publications // The Journal of the Operational Research Society. 2007. Vol. 58. No 3. P. 271–292.

можно сделать, и тогда мы сталкиваемся с задачами, решаемыми менеджментом проблем, то есть такими, которые несут в себе угрозу провала стратегии или очень существенных материальных, финансовых и иных затрат для того, чтобы добиться ее осуществления. Обратим внимание, что угроза провала стратегии не обязательно несет в себе угрозу кризиса. Например, стратегия освоения нового зарубежного рынка провалилась, но компания чувствует себя хорошо, генерируя прибыль, вполне удовлетворяющую ее собственников. Такого рода события (или перспективы) — предмет исследований менеджмента проблем, но не кризисного менеджмента.

Хотя дискуссии о достоинствах разных подходов к определению менеджмента проблем продолжаются, наметились три направления понимания специфики «проблем». Во-первых, проблемы понимаются как разногласия или спорные вопросы (проблемы как различные точки зрения на оценку ситуации, имеющей потенциал для перерастания в кризис).

Во-вторых, проблема рассматривается как рассогласованность между стратегическими планами и их реализацией (стратегический разрыв). Наиболее чувствительными к стратегическому разрыву оказываются ключевые стейкхолдеры организации, которые склонны гипертрофированно оценивать даже временные трудности и неудачи компании, принимая крайне неблагоприятные для нее финансовые решения (например, в случае, когда острота проблем, с которыми столкнулась компания, по их мнению, превышает обычный, «нормальный» уровень, акционеры начинают освобождаться от акций, а кредиторы, хеджируя риски, поднимают процентную ставку).

В-третьих, это внешние или внутренние события, оказывающие значительное воздействие на организацию, в частности, создающие потенциал для возникновения кризисной угрозы.

В качестве примера типичных проблем такого рода приведем их список, составленный Р. Бутелайером для американской корпорации *Wal-Mart*:

- ущемление прав сотрудников;
- нарушение законов о детском труде;
- отказ платить за сверхурочный труд;
- отказ от предоставления льгот сотрудникам, работающим на вредных работах;
- нелегальный найм работников;
- различные ухищрения для снижения уровня оплаты труда;
- перенос рабочих мест из США в Юго-Восточную Азию;

- дискриминация по признаку пола;
- уничтожение малого и среднего торгового бизнеса в малых городах;
- назначение необоснованно высоких ценовых надбавок;
- использование монопольного положения для эксплуатации поставщиков;
- продажа токсичных для детей товаров;
- нанесение ущерба окружающей среде;
- символизация глобализации<sup>11</sup>.

Не трудно представить себе ситуацию, когда под воздействием определенных обстоятельств любая из этих проблем может породить полноценный кризис, который нанесет существенный удар по репутации и бизнесу корпорации в целом.

Возвращаясь к содержанию понятия «проблема», отметим, что не имеется единого и общепризнанного его определения, охватывающего все те смыслы, в которых этот термин употребляется в контексте дисциплины менеджмента проблем. На это указывает, в частности, Р. Хит, когда пишет, что пока не существует такого определения менеджмента проблем, которое могло бы обеспечить консенсус и завершить непрерывные дебаты по поводу неопределенности в этой сфере<sup>12</sup>.

Другой аспект, создающий трудности в понимании предмета менеджмента проблем, связан с тем, что это направление первоначально развивалось как бизнес-дисциплина в рамках корпоративного менеджмента. Она предполагала разработку способов и средств включения компаний в решение общественных проблем как альтернативу их пассивной реакции на проблемы, которые общественность связывает с деятельностью компаний, — того, что позже получило наименование «корпоративной социальной ответственности»<sup>13</sup>.

Это обстоятельство нашло выражение в целом ряде определений менеджмента проблем, отражающих различные стороны социальной ответственности бизнеса. В частности, Р. Хит рассматривает менеджмент проблем как «стратегический набор функций, используемых для уменьшения трения и увеличение гармонии между организациями и общественностью на арене усилий правительства, предпринимаемых

---

<sup>11</sup> *Boutillier R.* A stakeholder Approach to Issues Management. New Yourk: Business. Experts Press. 2011. P. 9.

<sup>12</sup> *Хит Р.* Антикризисное управление для руководителей и менеджеров. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 74.

<sup>13</sup> *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Корпоративная социальная ответственность: поиск методологических оснований // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2015. № 3. С. 19–33.



для решения социальных проблем»<sup>14</sup>. Подобное определение дает Дж. Джонсон: «Менеджмент проблем — это процессы, с помощью которых корпорации могут выявлять, оценивать и реагировать на те социальные и политические проблемы, которые существенным образом могут влиять на реализацию их стратегических планов»<sup>15</sup>.

Другой известный американский исследователь, Р. Эвинг, утверждает, что менеджмент проблем — «не управление общественными проблемами посредством форумов по вопросам политики и не управление процессом государственной политики само по себе. Это управление институтами ресурсов и усилиями необходимыми для участия в успешном разрешении проблем в процессе осуществления государственной политики»<sup>16</sup>. Дж. Паленчар, поддерживая уже обозначенную традицию понимания задач менеджмента проблем, определяет его как «набор средств, связывающих функции общественных отношений с управленческими функциями организации, в целях стимулирования и усилия внешней направленности и партисипативной организационной культуры»<sup>17</sup>. Таким образом, можно утверждать, что вторым источником менеджмента проблем (помимо рассмотренной выше необходимости решения вопросов стратегического планирования) стала необходимость выработки корпоративного ответа на неблагоприятные для компаний последствия государственной политики и желание перейти от реагирования и защитной реакции к участию в создании новых институциональных отношений между бизнесом, общественностью и государственными органами.

Между тем, как указывает Т. Жакэ, неправительственные организации и группы гражданских инициатив стали использовать методологию менеджмента проблем не только при сопротивлении действиям крупного бизнеса и правительству, когда, по их мнению, ставились под угрозу общественные интересы, но для требования большего участия общественности в принятии важных решений в сфере государственного управления. В совокупности эти тенденции создают сложности при определении и характеристике менеджмента проблем, как развивающейся дисциплины<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> Heath R. Issues management // The Encyclopedia of Public Relations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005. P. 460.

<sup>15</sup> Johnson J. Issues Management — What Are the Issues? // Business Quarterly. 2003. Vol. 68. No 3. P. 24.

<sup>16</sup> Ewing R. Managing The New Bottom Line: Issues Management for Senior Executives. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1997. P. 9.

<sup>17</sup> Palenchar J. Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009. P. 14.

<sup>18</sup> Jaques T. Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct // Public Relations Review. 2007. Vol. 133. No 2. P. 285.

Возрастающий интерес к менеджменту проблем и к возможностям, которые предоставляет его методология, привел к использованию его подходов и методов решения проблем в целом ряде дисциплин: в теории стейкхолдеров, в исследовании коммуникационных рисков, в связях с общественностью, в менеджменте устойчивого развития, в управлении экологическими рисками и ряде других.

### *Эволюция кризисного менеджмента*

В отличие от менеджмента проблем, кризисный менеджмент вполне успешно прошел долгий путь уточнения содержания понятий «кризис», «антикризисное управление» и определения собственной проблемной области и методологии исследования «кризисной» реальности.

Кризисный менеджмент<sup>19</sup> базируется на исследованиях 1960-х — 1970-х годов в области поведенческих наук и изучения практики ликвидации последствий стихийных бедствий. Как отмечают Р. Хэлт и М. Пеленчар, существенно стимулировали развитие кризисного менеджмента такие события, как Карибский кризис 1962 года, катастрофа на химическом комбинате в Бхопале (Индия) в 1984 году, серия отравлений тайленолом в США в 1982 году, Чернобыльская катастрофа в 1986 году<sup>20</sup>. С начала 1990-х годов кризисный менеджмент приобретает все черты академической дисциплины, с соответствующими университетскими курсами, научными школами и исследовательскими традициями, складывающимся консенсусом относительно употребляемой терминологии.

Дальнейшая эволюция кризисного менеджмента осуществлялась по двум направлениям. Первое было связано с развитием теоретического аппарата дисциплины, формированием ее теоретического и методологического ядра. Этот процесс продолжается и в настоящее время, поэтому можно говорить о допарадигмальном (в куновском смысле) состоянии дисциплины. Каждая из частных концепций антикризисного управления делала акцент на собственном видении причин, проявлений и финализации кризиса, в то время как общая концепция кризисного менеджмента до сих пор не сформулирована. Этим объясняется существование множества определений кризисов и кризисного менеджмента, которые объединяет идея противодействия событиям, угрожающим существованию организации.

---

<sup>19</sup> Как синоним «кризисного менеджмента» будем также употреблять более распространенный в нашей стране термин «антикризисное управление» — АКУ.

<sup>20</sup> Heath R., Palenchar M. Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

### **Расширение концептуальных границ АКУ**

Менеджмент проблем задает понимание того, о каких проблемах идет речь, — которые потенциально могут стать источником кризиса (как мы видели на примере *Wal-Mart*). Определить «проблему» без контекста, в котором она приобретает смысл, невозможно. Поэтому в менеджменте проблем широко используется метод кейс-стади, много внимания отводится нюансам, характеризующим каждую конкретную, по-своему уникальную ситуацию. Отсюда понятна характеристика менеджмента проблем, данная американским исследователем Р. Бутилайером как «не точной дисциплины... скорее искусства, базирующегося на интуиции, чем научной дисциплины, базирующейся на строгих методологических принципах»<sup>21</sup>.

Противоположная ситуация в кризисном менеджменте: количество работ, посвященных определению форм, сущности и типологии кризисов значительно превосходит число исследований, выявляющих специфические черты кризисного менеджмента как самостоятельного направления управленческих исследований.

Вопрос о том, как наиболее точно и операционально определить понятие кризиса, был одним из самых актуальных на протяжении последних десятилетий в теории антикризисного управления. Уже более 30 лет назад американский исследователь О. Холсти писал: «Понятие кризиса часто употребляется в недостаточно определенном смысле, оно обременено слишком широким диапазоном значений, некоторые из них являются не совсем корректными»<sup>22</sup>. В последующие годы этот вывод был многократно подтвержден другими учеными, которые нашли этот термин перегруженным и неточным.

Типичным примером этого могут служить соображения американского исследователя Д. Смита, который отмечал, что понятие кризиса имеет различные значения из-за дисциплинарного фона, на котором оно раскрывается<sup>23</sup>. Позднее он пришел к выводу, что «определение кризиса вызывает дискуссии в научной литературе, но до сих пор нет никаких коллективных соглашений о точной формулировке значения этого термина»<sup>24</sup>. Уже в наше время Э.М. Коротков констатирует, что «в современной

---

<sup>21</sup> *Boutilier R.* A stakeholder Approach to Issues Management. New York: Business. Experts Press. 2011. P. 4.

<sup>22</sup> *Holsti O.* Limitations of Cognitive Abilities in The Face of Crisis // *Studies on Crisis Management* / eds. C. Smart, W. Stanbury. Toronto: Butterworth, 1978. P. 41.

<sup>23</sup> См.: *Smith D.* Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management // *Industrial Crisis Quarterly*. 1990. Vol. 4. No 4. P. 263–273.

<sup>24</sup> *Smith D.* Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations // *Journal of Services Marketing*. 2005. Vol. 19. No 5. P. 319.

литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы»<sup>25</sup>.

Безуспешные попытки прийти к консенсусу относительно содержания понятия кризиса привели к пониманию того, что кризис как явление организационной жизни может рассматриваться двояко: как событие, которое происходит внезапно (по крайней мере, более или менее точную дату этого события предсказать невозможно) и как часть процесса, последовательности событий, которые в своей совокупности образуют кризисный цикл.

Для первой позиции типично высказывание Т. Кумбса. Он писал, что кризис — это внезапное и непредвиденное событие, которое угрожает сорвать организационные операции и представляет собой финансовые и репутационные проблемы<sup>26</sup>. Для второй — К. Рю-Дюфорта. Он определяет кризис как процесс инкубации, который начинается задолго до запуска кризисного события<sup>27</sup>.

В последнем случае происходит отказ от понимания кризиса как маловероятного, «внезапного» события, которое доминировало в литературе 1990–2000 годов. Современные исследователи акцентируют свое внимание на изучении кризисного менеджмента скорее как непрерывного процесса, который строится на признании того, что:

а) большинство кризисов происходит не внезапно: их можно предсказать, выделив характеризующие их слабые сигналы;

б) у менеджеров есть достаточно широкий диапазон средств, методов, инструментария для того, чтобы определить угрозы и предотвратить возможные кризисы или уменьшить период их длительности и масштабы последствий.

Некоторые исследователи, сравнивая эти два подхода — событийный и процессный, — оценивают последний как более перспективный. К ним относится, в частности, А. Гриффин. Он утверждает, что провести различие этих подходов на практике при исследовании реальных событий и процессов является делом значительно более сложным, чем различить их в теории. И даже среди авторов, которые придерживаются этой дихотомии, большинство игнорирует тот факт, что кризисы — это процессы, и по-прежнему относится к ним как к событиям. Гриффин также

---

<sup>25</sup> Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Инфра-М, 2014. С. 14.

<sup>26</sup> Coombs T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory // Corporate Reputation Review. 2007. No 10. P. 163.

<sup>27</sup> Roux-Dufort C. Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions? // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2007. Vol. 15. No 2. P. 105–114.

обнаружил, что, хотя подходы, ориентированные на события и процессы, дополняют друг друга, литература по антикризисному управлению в основном направлена на исследования кризисов с позиций событийного подхода<sup>28</sup>.

В настоящее время задача уточнения понимания кризиса осложняется не только из-за наличия этих двух конфликтующих подходов к антикризисному управлению, но и из отсутствия согласованности относительно количества и содержания фаз антикризисного управления. Разные авторы выделяют такие фазы, как подготовка к кризису, включающая планирование, тренинги, детекцию кризисных сигналов, профилактику и предупреждение кризиса; управление системным ответом на кризисные угрозы; их отражение; восстановление ущерба; предотвращение имиджевых потерь; посткризисный анализ и оценка действий и на этой основе организационное научение. Количество фаз и их содержание от автора к автору существенно различается.

В последнее десятилетие особое внимание отводится исследованиям в области кризисных коммуникаций. Кризисные коммуникации становятся ключевым методом для решения проблем организации эффективного мониторинга кризисных угроз, системного организационного ответа на кризис, ликвидации последствий кризиса и минимизации ущерба, которая он может нанести отношениям с организационными стейкхолдерами. Внимание к кризисным коммуникациям возросло с появлением ситуационной теории кризисных коммуникаций (*Situational Crisis Communication Theory, SCCT*), разработанной Г. Кумбсом. Эта теория базируется на утверждении, что антикризисный коммуникативный ответ должен обеспечивать минимизацию репутационного ущерба для организации<sup>29</sup>. Многие современные авторы придают решающее значение коммуникациям как инструменту эффективного кризисного управления, даже называют коммуникации главным условием успеха при преодолении кризиса<sup>30</sup>.

Есть все основания предполагать, что в практическом плане, для решения проблем антикризисного управления следует уделять пристальное внимание развитию коммуникационных каналов, обеспечивающих информированность топ-менеджмента

---

<sup>28</sup> Griffin A. Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals (PR in practice) London: Kogan Page, 2014. P. 78–79.

<sup>29</sup> Coombs W., Coombs T. Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises. New York: Sage Publications, 2013.

<sup>30</sup> См., напр.: Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации М.: Аспект Пресс, 2013.

организации и ее ключевых стейкхолдеров относительно таких проблем, которые потенциально могут превратиться в кризисные угрозы.

В настоящее время широко распространено убеждение, что кризисные коммуникации играют важную роль не только во время непосредственного противодействия организации кризису и минимизации последствий кризиса на посткризисной фазе, но и на предкризисной, когда угрозы кризиса нарастают и множество «слабых» сигналов свидетельствует о его приближении<sup>31</sup>. В это время важно укрепление коммуникаций с ключевыми стейкхолдерами: акционерами, инвесторами, кредиторами и другими. При этом цель коммуникаций — минимизировать их тревоги и опасения, неизбежно возникающие, когда кризисные угрозы станут очевидны уже для всех, а не только для участников антикризисной группы, специально подготовленной для анализа предкризисных «слабых» сигналов.

Задачи, стоящие перед коммуникационной системой организации, будут варьироваться в зависимости от этапа кризиса, но в общем виде могут быть охарактеризованы следующим образом:

- этап готовности к кризисной ситуации (планирование процессов, систем и руководства, подготовка документации, моделирование кризисных процессов, психологическая подготовка, тренинги и т. д.);
- этап усилий по предотвращению кризисов (раннее предупреждение, оценка рисков и планирование действий антикризисного управления, прогнозирование протекания кризиса, оценка необходимых ресурсов и анализ источников их пополнения);
- этап управления инцидентами (распознавание, активация антикризисных мер, смягчение последствий, выбор варианта кризисного реагирования и применение антикризисного плана);
- посткризисное управление (восстановление ущерба и возобновление нормальной деятельности организации, исследование кризисных последствий и ревизия ущерба, участие в правительственных, судебных и других разбирательствах, оценка организационного поведения во время кризиса, модификация целей и задач команды антикризисного управления).

---

<sup>31</sup> Heath R., Millar D. A Rhetorical Approach to Crisis Management: Management, Communication Processes and Strategic Responses. Responding to crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004.

Итак, как мы выяснили, менеджмент проблем и кризисный менеджмент тесно связаны — как в теории, так и на практике. Для того чтобы эту связь эффективно использовать с целью противодействия кризисам, необходимо более углубленно изучить и определить различия и взаимосвязь этих двух понятий. Для этого нужно определить в организации локализацию процессов, которые можно охарактеризовать этими понятиями, рассмотреть все связанные с этим аспекты — от принятия решений до финансирования. Такую задачу ставят, в частности, М. Огризек и Дж.-М. Гиллери, отмечая, что «кризис — это не точно определенное понятие, поэтому важно знать специфику, которая отличает кризис от других подобных ему, но не тождественных ситуаций, которые также требуют специфических методов управления»<sup>32</sup>.

Как представляется, продвинуться в этом направлении можно путем соотнесения менеджмента проблем и антикризисного управления с соответствующими организационными структурами и функциями. Как правило, кризисный менеджмент может быть структурно соотнесен со службами безопасности и аварийного регулирования, также с персоналом топ-менеджмента в той части его функционирования, которая относится к стратегическому планированию, к функции коммуникативной роли в системе общественных отношений. Более детально модель такого соотношения может быть определена индивидуально в каждом конкретном случае.

Аналогичным образом, менеджмент проблем может структурно позиционироваться в первую очередь как осуществление коммуникаций в системе связи организации со стейкхолдерами и в более широком смысле — в системе связей с общественностью. Не менее важная его функция — стратегическое управление в рамках организации в целом. Опять же те или иные решения в области кризисного управления оказывают влияние на способ распределения ресурсов и восприятие готовности организации эффективно противостоять негативным последствиям кризиса как внутри организации, так и в отношениях с внешними заинтересованными сторонами. Наконец, отметим, что нередко, по незнанию или преследуя частные интересы, менеджеры могут характеризовать проблему как кризис. Действительно, в таком случае значительно проще добиться увеличения выделения ресурсов для преодоления «кризиса» и получить при этом более высокий статус «кризисного менеджера». Однако такие шаги затеяют реальные связи между проблемами и кризисами, объективно способствуя ослаблению антикризисного потенциала организации.

---

<sup>32</sup> *Ogrizek M., Guillery J.M. Communicating in Crisis: A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management. New York, 2009. P. 12.*

**Список литературы:**

1. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление. М.: Инфра-М, 2014.
2. *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Корпоративная социальная ответственность: поиск методологических оснований // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2015. № 3. С. 19–33.
3. *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2012. № 4. С. 19–33.
4. *Хит Р.* Антикризисное управление для руководителей и менеджеров. М.: Финансы и статистика, 2004.
5. *Чумиков А.Н.* Антикризисные коммуникации. М.: Аспект Пресс, 2013.
6. *Ansoff I.* Strategic Issue Management // Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1. No 2. P. 131–148.
7. *Boutilier R.* A Stakeholder Approach to Issues Management. New York: Business. Experts Press, 2011.
8. *Chase W.* Issue management — Origins of the future. Stamford: Issue Action Publications, 1984.
9. *Coombs W., Coombs T.* Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises. New York: Sage Publications, 2013.
10. *Coombs T.* Protecting Organization Reputations During a Crisis: the Development and Application of Situational Crisis Communication Theory // Corporate Reputation Review. 2007. No 10. P. 163–176.
11. *Cundill G., Cumming S., Biggs D., Fabricius C.* Soft Systems Thinking and Social Learning for Adaptive Management // Conservation Biology. Vol. 26. No 1. 2012. P. 13–20.
12. *Ewing R.* Managing The New Bottom Line: Issues Management for Senior Executives. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1997.
13. *Griffin A.* Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals (PR in practice). London: Kogan Page, 2014. P. 78–79.
14. *Heath R.* Issues management // The Encyclopedia of Public Relations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
15. *Heath R., Palenchar M.* Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.



16. *Heath R., Millar D.* A Rhetorical Approach to Crisis Management: Management, Communication Processes and Strategic Responses. Responding to crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004.
17. *Holsti O.* Limitations of Cognitive Abilities in The Face of Crisis // *Studies on Crisis Management* / eds. C. Smart, W. Stanbury. Toronto: Butterworth, 1978. P. 39–55.
18. *Jaques T.* Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct // *Public Relations Review*. 2007. Vol. 133. No 2. P. 147–157.
19. *Jaques T.* Issue Management and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape // *Public Relations Review*. 2009. Vol. 35. P. 278–289.
20. *Johnson J.* Issues Management — What Are the Issues? // *Business Quarterly*. 2003. Vol. 68. No 3. P. 23–38.
21. *Ogrizek M., Guillery J.M.* Communicating in Crisis: A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management. New York, 2009.
22. *Palenchar J.* Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
23. *Quarantelli E.L.* Introduction: The Basic Question, its Importance, and How it is Addressed on this Volume // *What is a Disaster: Perspectives on the Question*. London: Psychology Press, 1998. P. 1–7.
24. *Rockett J.P.* Definitions are Not What They Seem // *Risk Management: An International Journal*. 2003. Vol. 5. No 3. P. 37–47.
25. *Roux-Dufort C.* Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions? // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2007. Vol. 15. No 2. P. 105–114.
26. *Shrivastava P.* Crisis Theory / Practice: Towards a Sustainable Future // *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*. 1993. Vol. 7. No 1. P. 23–42.
27. *Smith D.* Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management // *Industrial Crisis Quarterly*. 1990. Vol. 4. No 4. P. 263–273.
28. *Smith D.* Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations // *Journal of Services Marketing*. 2005. Vol. 19. No 5. P. 309–320.
29. *Steiner G.* Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: Free Press, 1979.
30. *Water H. van de, Schinkel M., Rozier R.* Fields of Application Soft Systems Thinking: a Categorization of Publications // *The Journal of the Operational Research Society*. 2007. Vol. 58. No 3. P. 271–292.

Zub A.T.

## Problem Management and Crisis Management: Two Approaches to Managing Organizational Problems

Anatoliy T. Zub — Ph.D., Professor, Deputy Dean, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.  
E-mail: [zubat@spa.msu.ru](mailto:zubat@spa.msu.ru)

### Annotation

In the article organizational difficulties are analyzed, based on their potential consequences for an organization, within the frameworks of two closely related by separate disciplines: problem management and crisis management. Problem management is closely connected to strategic planning and is responsible for preventing or minimizing strategy breaks, which have a significant on the company's most sensitive stakeholders. Inefficient problem management may lead to stakeholders leaving the company thus creating a potential crisis situation. In that case, crisis management must be used to resolve the issue.

### Keywords

Strategic planning, stakeholders, problems, strategic break, crisis, problem management, crisis management, social responsibility of business.

### References:

1. Korotkov E.M. *Antikrizisnoe upravlenie*. Moscow: Infra-M, 2014.
2. Petrunin Iu.Iu., Purlik V.M. Korporativnaia sotsial'naia otvetstvennost': poisk metodologicheskikh osnovanii. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2015, 3, pp. 19–33.
3. Petrunin Iu.Iu., Purlik V.M. Korporativnaia sotsial'naia otvetstvennost' i ee otrazhenie v sovremennykh upravlencheskikh kontseptsiiakh. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2012, 4, pp. 19–33.
4. Khit R. *Antikrizisnoe upravlenie dlia rukovoditelei i menedzherov*. Moscow: Finansy i statistika, 2004.
5. Chumikov A.N. *Antikrizisnye kommunikatsiiu*. Moscow: Aspekt Press, 2013.
6. Ansoff I. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1980, vol. 1, no 2, pp. 131–148.
7. Boutilier R. *A Stakeholder Approach to Issues Management*. New York: Business. Experts Press, 2011.
8. Chase W. *Issue management — Origins of the future*. Stamford: Issue Action Publications, 1984.
9. Coombs W., Coombs T. *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises*. New York: Sage Publications, 2013.
10. Coombs T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: the Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 2007, 10, pp. 163–176.
11. Cundill G., Cumming S., Biggs D., Fabricius C. Soft Systems Thinking and Social Learning for Adaptive Management. *Conservation Biology*, vol. 26, no 1, 2012, pp. 13–20.
12. Ewing R. *Managing The New Bottom Line: Issues Management for Senior Executives*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1997.
13. Griffin A. *Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals (PR in practice)*. London: Kogan Page, 2014. pp. 78–79.
14. Heath R. Issues management. *The Encyclopedia of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

15. Heath R., Palenchar M. *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
16. Heath R., Millar D. *A Rhetorical Approach to Crisis Management: Management, Communication Processes and Strategic Responses. Responding to crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004.
17. Holsti O. Limitations of Cognitive Abilities in The Face of Crisis. *Studies on Crisis Management* / eds. C. Smart, W. Stanbury. Toronto: Butterworth, 1978, pp. 39–55.
18. Jaques T. Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct. *Public Relations Review*, 2007, vol. 133, no 2, pp. 147–157.
19. Jaques T. Issue Management and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape. *Public Relations Review*, 2009, vol. 35, pp. 278–289.
20. Johnson J. Issues Management — What Are the Issues? *Business Quarterly*, 2003, vol. 68, no 3, pp. 23–38.
21. Ogrizek M., Guillery J.M. *Communicating in Crisis: A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management*. New York, 2009.
22. Palenchar J. *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
23. Quarantelli E.L. Introduction: The Basic Question, its Importance, and How it is Addressed on this Volume. *What is a Disaster: Perspectives on the Question*. London: Psychology Press, 1998. Pp. 1–7.
24. Rockett J.P. Definitions are Not What They Seem. *Risk Management: An International Journal*, 2003, vol. 5, no 3, pp. 37–47.
25. Roux-Dufort S. Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2007, vol. 15, no 2, pp. 105–114.
26. Shrivastava P. Crisis Theory / Practice: Towards a Sustainable Future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 1993, vol. 7, no 1, pp. 23–42.
27. Smith D. Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management. *Industrial Crisis Quarterly*, 1990, vol. 4, no 4, pp. 263–273.
28. Smith D. Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations. *Journal of Services Marketing*, 2005, vol. 19, no 5, pp. 309–320.
29. Steiner G. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press, 1979.
30. Water H. van de, Schinkel M., Rozier R. Fields of Application Soft Systems Thinking: a Categorization of Publications. *The Journal of the Operational Research Society*, 2007, vol. 58, no 3, pp. 271–292.