**Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами.** Сборник материалов II международной научно-практической конференции 20 апреля 2016 г. –ДонНТУ: Донецк, 2016 эл. версия. русск.яз.

**Попкова О.В.**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*

**Шарнопольская О.Н.,** к.э.н., доцент,

*зав. кафедрой менеджмента и хоз. права*

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Исследованы основные противоречия, которые возникают в организационном развитие социально-экономических систем под влиянием различных факторов внешней и внутренней среды в условиях кризиса. Определены основные направления антикризисного управления организационным развитием предприятий*.

**Ключевые слова***:* организационное развитие, кризис, управление.

**Keywords:** organizational development, crisis management.

**Постановка проблемы.** Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий как внутри, так и вне ее. Обострение противоречий в социально-экономических системах провоцируют увеличение вероятности возникновения кризисных проявлений в организационно-экономическом, финансовом, управленческом, сбытовом и др. механизме. С целью сохранения и усиления своих рыночных позиций, финансового благополучия и деловой репутации, современным организациям необходимо быть гибкими в течение всего времени функционирования. Изменение структурных элементов организации становится движущей силой развития любой организации.

**Цель статьи.** Цельюданной статьи является исследование противоречий организационного развития современных предприятий в условиях нестабильной внешней среды и обоснование направлений антикризисного менеджмента с целью эффективного стратегического экономического развития организации.

Организационное развитие – организованный процесс, нарушающий динамическое развитие структуры организации и направленный на новое состояние динамического равновесия, которое в измененной структуре будет сохраняться относительно устойчиво. В процессе организационного развития происходит планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации и рационализация ее внутренних структур, упорядочиваются во времени и в пространстве трудовые, производственные, социальные процессы.

**Изложение основного материала исследования.** Анализ литературных источников свидетельствует об отсутствии единого мнения авторов по поводу определения экономической сущности категории «организационное развитие». По мнению Антипова Д.В., «организационное развитие предприятия - это концепция инициирования, планирования и реализации долгосрочных процессов преобразований, направленных на развитие» [1]. Рассматривая организационное развитие как целенаправленную и планируемую работу высшего руководства, Р. Бекхард подчеркивает необходимость планирования изменений, комплексности их реализации, использовании знаний и методов науки о поведении и науки управления. У. Беннис рассматривает организационное развитие, как ответ на изменения в виде комплексной образовательной стратегии, конечной целью которой выступает изменение верований, отношений норм и ценностей, а также структурирование организации таким образом, чтобы она смогла лучше адаптироваться к новым рыночным реалиям и самостоятельно генерировать форму изменений [2].

Организационное развитие, как продолжительная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновлению в организации определили Френч и С. Белл. Авторы большое внимание уделяют необходимости эффективного совместного регулирования организационной культуры с помощью агента перемен, или консультанта, на основе применения инструментов и методов науки о поведении. Уточняя свое определение в более поздних работах, авторы подчеркивают важную роль в этом процессе топ-менеджмента, уточняют содержание процесса долговременного изменения формированием организационного видения, предоставлением возможностей персоналу делать что-либо, обучением и разрешением проблем через совместное регулирование организационной культуры. При этом роль организационной культуры остается решающей, а помощь консультанта по организационному развитию-необходимой и актуальной.

Интересным является исследование авторов по вопросу необходимости организационных изменений. Так, О.В. Кожевина объясняет ее нарушением равновесного состояния предприятия» [3]. Изменения происходят в процессе развития организации. Открытость организации как системы и ее взаимосвязь с факторами внешней среды, дисбаланс между темпом изменения внешних условий функционирования организации и ее системы управления, нарастающее напряжение противоречий между ними становятся причиной появления организационных кризисов. Следовательно, основная задача управления организационными изменениями – применение такой системы управленческого воздействия, которая будет направлена на сведение к минимуму дисбаланса между организацией и ее внешним окружением или на достижение организацией такого состояния, при котором она самостоятельно будет оказывать воздействие на состояние внешней среды.

Не все факторы внешней среды поддаются воздействию со стороны организаций, и не всегда и не все кризисы организация способна предотвратить. Ей приходится меняться, чтобы выйти на новый уровень развития, позволяющий переживать кризисы менее болезненно с точки зрения необходимого объема финансовых вливаний, масштаба структурных изменений, изменений организационной культуры и стереотипов мышления. Существует мнение, согласно которому профилактика дешевле лечения, что актуально и для предотвращения организационных кризисов с помощью реализации разнообразных изменений.

Один из экспертов организационного развития Ю. Ганус еще в начале XXI в. отмечал, что «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением». При этом особое внимание эксперт уделяет качественным изменениям, имеющим превосходящее значение над количественными изменениями [3].

Г.Н. Кузнецов, убежден, что организационные изменения – это переходное неустойчивое состояние системы от одного устойчивого состояния к другому. Автор выделяет два направления организационных изменений:

 1) организационные изменения развития - «количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и во времени»;

2) организационные изменения самосохранения, направленые на противостояние среде функционирования при условии экономического расходования ресурсов.

Коротков Э.М. утверждает, что изменения - это переходный период функционирования организации, в течение которого система, или какой-либо ее значимый показатель изменяются кардинальным образом, причем результат этого изменения может иметь как деструктивные, так и конструктивные последствия для организации, то есть как способствовать развитию, так и препятствовать ему [4].

Кризис рассматривается либо как опасность разрушения, либо как возможность созидания. Для того чтобы предотвратить кризис или использовать кризис как возможность последующего развития, менеджменту организации рекомендуется использовать не только теории антикризисного управления, но и теории организационного развития, положения которой часто применяются в рамках стратегического управления организацией. Основным преимуществом стратегического менеджмента в данном случае выступают не только оценка сложившихся условий функционирования, но и анализ и прогнозирование тенденций развития общества.

Несмотря на наличие значительных научных исследований об организационном развитии в совокупности с недавним появлением данного термина в практике экономики и менеджмента, единого понимания «организационного развития» в современной организации до сих пор нет.

Ключевая роль в словосочетании «организационное развитие» принадлежит именно развитию, которое рассматривается с различных точек зрения: как изменения во времени и как закономерный процесс совершенствования организации, улучшения ее ключевых элементов, свойств и качеств.

Организационное развитие – организованный процесс, нарушающий динамическое развитие структуры организации и направленный на новое состояние динамического равновесия, которое в измененной структуре будет сохраняться относительно устойчиво. В процессе организационного развития происходит планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации и рационализация ее внутренних структур, упорядочиваются во времени и в пространстве трудовые, производственные, социальные процессы.

Организационное развитие можно рассматривать как один из подходов управления организационными изменениями. Объектом этого подхода является организация, понимаемая, как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. При этом организация понимается как открытая система и возможности ее развития определяют системообразующие факторы: цели и интересы лидеров - владельцев, менеджеров высшего звена; цели и интересы персонала; требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации товара или услуги; требования среды: экономические, политические, социальные и т. п. Все эти цели и требования имеют различные источники, между ними, как правило, возникают противоречия, которые и задают необходимость изменения, развития организации.

Противоречия между личными и безличными факторами организаций возникает, когда организация не может рассматриваться только как коллектив. Наряду с межличностными, групповыми отношениями в ней существует и административ­ная структура обезличенных связей и норм. Причем разделение это происходит на всех уровнях - на уровне индивида, отно­шений в коллективе, групп - вплоть до организации как целого. Такое сквоз­ное разделение на личностное и организационное создает противоречие в органи­зации, линии напряжения, что сказывается и на целях, и на отношениях управле­ния - исполнения и на других сторонах ее жизнедеятельности. Это ключевое про­тиворечие лежит в основе многих других внутриорганизационных проблем.

Второе означает, что при организации любого коллектива главная задача в том, как объединить интересы всех его членов вокруг целей организации на всех ее уровнях. История развития организаций и теорий управления знает немало поисков и заблуждений на этот счет. Индивиды приходят в организа­цию со своими интересами, и степень совпадения-расхождения их с должност­ными функциями, целями подразделения и всей организации во многом опре­деляет эффективность предприятия и учреждения. Взаимодействие индиви­дуального и общего пронизывает все организационные отношения и предоп­ределяет многие другие, более частные проблемы. Этот вопрос возникает как в личностно-групповой сфере, так и в рамках безличной структуры организа­ции. Что касается последней, то достаточно указать на постоянные трудности адаптации к множеству отдельных должностных обязанностей, предписыва­емых должностной инструкцией, одного исполнителя, который, как правило, лучше исполняет одни из них и хуже - другие.

 Организация - это не только система, но и сложная социальная среда, где только часть процессов, элементов, связей можно проек­тировать и планировать. Но даже и эта системная часть организации действу­ет не полностью: что-то из нее не принимается средой и фактически не дей­ствует. В каждой организации мы находим немало предписаний, регламентов, правил, на создание которых потрачено много сил, но все хорошо знают, что они на практике не работают, хотя и не отменены. Так что эта системная часть, в свою очередь, тоже делится на действительную и недействительную. Ошибки управления, задаю­щего нереальные стандарты, с одной стороны, устаревание каких-то из этих элементов, связей, схем бизнес-процессов - с другой. А с третьей стороны, орга­низация как общность, коллектив иногда вырабатывает такие собственные нормы, которые противодействуют и блокируют предписанные стандарты. Эта третья сторона неизбежно и закономерно появляется в любой организации, как только туда собираются работники. Та общность, которую они формиру­ют, во-первых, зависит от конкретного состава работников, их индивидуаль­ных особенностей. А во-вторых, она включает естественные механизмы обще­ния между людьми, которые строят собственную иерархию (шкала престижа, лидерство), коллективные нормы и т. д. Именно поэтому в продуктах деятель­ности любой организации запланированное присутствует лишь в какой-то мере.

Организационное развитие или его отсутствие можно проанализировать на основе использования теории жизненного цикла – периода времени, в течение которого организация обладает платежеспособностью. Анализ теорий жизненного цикла позволяет выделить несколько общих стадий, в числе которых – создание, развитие, зрелость, спад и ликвидация. Несмотря на то, что развитие выделено в отдельную стадию, на наш взгляд, стремление к постоянному развитию в удовлетворении потребностей общества в благах и совершенствованию организации как социально-экономической системы должно быть основной целью ее существования независимо от стадии жизненного цикла. Понимая, что каждая организация функционирует и развивается по определенным законам, ее состояние, характеризующееся набором экономических показателей, подвержено постоянной динамике (организация зарождается, развивается, полностью перерождается, обновляется и т.д.) можно свести к минимуму негативное влияние внешних факторов на организацию.

Возможности организационного развития можно оценить на основе изучения состояния ряда факторов и показателей, в числе которых сложность и глубина кризисного процесса. Квалификация менеджмента организации в области определения наиболее актуальных проблем в работе организации, современного принятия управленческих решений и организации производственных процессов также является одним их ключевых параметров в оценке перспектив развития организации.

**Выводы.** Таким образом, в антикризисном управлении организационным развитием необходимо обратить внимание на единство ключевых параметров организационного развития и на уникальность второстепенных свойств изучаемого явления. Основой должно стать планирование изменений и применение концепций поведенческих наук в процессе разработки программы организационного развития в условиях кризиса и направлено на решение возникающих проблем, приобретение организацией необходимой для ее успешного функционирования гибкости, адаптивности к внешним и внутренним изменениям, целеустремленности. Только совокупность теоретических концепций и практических приемов, синтезирующих в себе ключевые теории антикризисного управления, управления изменениями, стратегического управления, управления организационным поведением будет способствовать эффективному развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

**Список использованных источников**

1. Антипов, Д. В. Особенности организационного развития управления предприятий / Д. В. Антипов // Журнал «Вектор науки ТГУ». – 2011. – № 3 (17). – С. 139 – 144.
2. Ганус Ю. Не всякое изменение является развитием, но всякое развитие называется изменением // Управление продажами. 2001. - №3. – с.2-5.
3. Губко, М.В. Управление организационными системами / М.В. Губко. – М.: ФИС, 2012. – 550 с.
4. Забелин, П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: учебное пособие / П.В. Забелин. – М.: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2010. – 228 с.