6. President of the Republic of Uzbekistan. (2026). *Decree No. UP-21 of 16 February 2026: On additional measures to consistently continue reforms and take them to a new stage within the priority areas of the country's development until 2030 (Updated Uzbekistan–2030 Strategy)*. https://lex.uz/ru/docs/8050774
7. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Елена Ханзадян
ведущий преподаватель, Management Development Institute of Singapore in Tashkent (MDIS Tashkent)

Аннотация. Статья посвящена развитию подходов к кризисному управлению организациями в условиях, когда традиционные методы прогнозирования и вероятностной оценки рисков оказываются недостаточными. На основе концептуального анализа классических моделей кризисного цикла, системного подхода, разграничения риска и неопределенности, а также логики «черного лебедя» обосновывается необходимость сочетания структурированной готовности к идентифицируемым угрозам с адаптивными механизмами управления для принципиально новых и слабо предсказуемых нарушений. Показано, что современная система кризисного управления должна включать не только профилактику, подготовку, реагирование и восстановление, но и организационное обучение, пересмотр предпосылок, гибкость решений и способность к реконфигурации управленческих механизмов. Предлагается двухконтурная логика кризисного управления, объединяющая управление известными рисками и развитие адаптивной способности к действию в условиях радикальной неопределенности.

Ключевые слова: кризисное управление, организационный кризис, неопределенность, риск, Black Swan, кризисный цикл, адаптивное управление, организационная устойчивость, прогнозирование, управленческие механизмы.

ВВЕДЕНИЕ

Кризисное управление в современной организации все меньше может рассматриваться как узкая функция экстренного реагирования. Исследования организационных кризисов показывают, что кризис затрагивает одновременно внутренние процессы, отношения со стейкхолдерами, принятие решений, коммуникацию и способность организации сохранять жизнеспособность в условиях резкого нарушения привычных предпосылок [1; 2]. Поэтому кризисное управление постепенно смещается от набора действий «после наступления события» к системной управленческой способности, охватывающей предупреждение, подготовку, реагирование, восстановление и последующее обучение.

Актуальность такого смещения усиливается тем, что значительная часть управленческих инструментов создавалась для среды, в которой риски можно хотя бы приблизительно идентифицировать, классифицировать и оценивать. Однако наиболее разрушительные события нередко выходят за пределы уже известных сценариев, развиваются нелинейно и создают каскадные эффекты между взаимозависимыми организационными подсистемами. В этих условиях вопрос состоит не только в том, насколько хорошо организация подготовила планы на случай заранее известных угроз, но и в том, способна ли она действовать, когда сами исходные предположения планирования становятся ненадежными.

Цель статьи состоит в концептуальном обобщении современных подходов к кризисному управлению и в определении управленческой логики, позволяющей сочетать классическую структурированную готовность с адаптивностью в условиях неопределенности. Для достижения цели последовательно рассматриваются: эволюция моделей кризисного цикла; системное понимание кризиса; различие между риском и неопределенностью; ограничения вероятностного планирования; а также организационные следствия перехода к адаптивному кризисному управлению.

АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

Классическая литература по кризисному управлению сформировала несколько взаимодополняющих направлений. Работы С. Финка рассматривают кризис как развивающийся процесс, в котором ранние признаки, острая фаза, продолжительные последствия и разрешение требуют разных управленческих действий [3]. И. Митрофф усиливает эту логику, связывая кризисное управление с системной готовностью, предупреждением, ограничением ущерба, восстановлением и обучением [4]. Б. Тернер, анализируя крупные организационные катастрофы, показывает значение «инкубационного периода», в котором ошибочные предположения, слабая обработка информации и накопление незамеченных отклонений формируют предпосылки будущего кризиса [5].

Дальнейшее развитие литературы расширило предмет исследования от последовательности кризисных стадий к интеграции организационных, социально-политических и технологических факторов. К. Пирсон и Дж. Клэр предложили междисциплинарное понимание организационного кризиса и показали, что эффективное управление кризисом требует объединения нескольких аналитических перспектив [2]. Дж. Банди и соавторы позднее систематизировали фрагментированное поле исследований, разделив внутреннюю динамику кризиса и управление внешними заинтересованными сторонами, одновременно показывая необходимость их интеграции [1]. Отдельная линия исследований связывает кризисное управление со стратегическим менеджментом: Дж. Пребл обосновывает, что кризисная готовность должна быть встроена в стратегический управленческий процесс, а не существовать как параллельная защитная функция [6].

Для понимания ограничений традиционных моделей принципиальное значение имеет экономическое разграничение риска и неопределенности,

предложенное Ф. Найтом [7], а также концепция «черного лебедя» Н. Талеба [8]. В этой логике не все будущие нарушения можно корректно представить через известные вероятностные распределения. Это создает теоретическую основу для перехода от исключительно прогнозно-плановой модели к управлению, которое сочетает готовность к известным рискам с организационной способностью адаптироваться к событиям, параметры которых заранее не определены.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование имеет концептуально-аналитический характер. В качестве метода использованы сравнительный анализ и теоретическое обобщение ключевых работ по организационным кризисам, кризисному циклу, стратегическому кризисному управлению, риску и неопределенности. Сопоставление проводится по четырем аналитическим критериям: представление о природе кризиса; роль прогнозирования; архитектура управленческой реакции; механизм организационного обучения. Дополнительно учитываются положения международного стандарта ISO 22361:2022, рассматривающего кризисное управление как стратегическую организационную способность, включающую развитие соответствующей системы, лидерство, принятие решений, коммуникацию, обучение и постоянное совершенствование [11].

Цель анализа не состоит в статистической проверке причинных связей. Результатом является концептуальная систематизация подходов и формирование двухконтурной управленческой логики: первый контур ориентирован на идентифицируемые риски и заранее формализуемые сценарии, второй — на адаптивное действие при радикальной неопределенности.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Доминирующая парадигма теории кризисного управления организует кризис в виде последовательных стадий жизненного цикла — структуры, обладающей практическими преимуществами ясности, полноты и возможности привязать управленческие меры к определенному этапу. В такой логике кризис понимается как процесс, имеющий начало, развитие и завершение, допускающий поэтапное вмешательство и оценку результата через восстановление нормального функционирования. Несмотря на ограничения линейного представления, модели жизненного цикла остаются необходимой концептуальной основой, без которой невозможно корректно оценить последующий переход к адаптивным моделям кризисного управления.

Сильная сторона стадийных моделей состоит в их операционализируемости. Они позволяют распределить обязанности, сформировать протоколы эскалации, определить заранее необходимые ресурсы и отделить превентивные действия от действий по реагированию и восстановлению. В практическом управлении эта логика проявляется в последовательности профилактики, подготовки, реагирования и восстановления. При этом наиболее зрелые модели уже не являются

полностью линейными: у Митроффа обучение возвращает организацию к новому циклу выявления сигналов и подготовки [4], а современный стандарт ISO 22361:2022 прямо связывает кризисную способность с постоянным пересмотром и улучшением [11].

Однако стадийная модель имеет предел применимости. Она хорошо отвечает на вопрос «что делать на разных этапах кризиса», но хуже объясняет ситуации, в которых границы этапов размыты, несколько нарушений развиваются одновременно, а последствия одного сбоя меняют условия функционирования других подсистем. Для таких ситуаций продуктивнее рассматривать кризис как системное нарушение организационного равновесия.

С системной точки зрения организация может рассматриваться как открытая взаимозависимая система, поддерживающая функциональную устойчивость посредством обратной связи и корректирующих механизмов. Кризис в таком представлении возникает тогда, когда масштаб или скорость нарушения превышают возможности стандартных механизмов обратной связи и коррекции, а локальное отклонение начинает распространяться через взаимозависимости организации. Поэтому ключевой управленческой проблемой становится не только устранение первоначального сбоя, но и предотвращение каскадного распространения его последствий.

Эта трактовка принципиально меняет объект кризисного управления. В центре внимания оказывается не отдельное событие, а способность управленческой системы распознавать взаимозависимости, сохранять обмен информацией, корректировать решения и перераспределять ресурсы по мере изменения ситуации. Исследование К. Вейка о катастрофе Mann Gulch показывает, насколько критичным в экстремальных условиях становится разрушение коллективного осмысления ситуации: кризис затрагивает не только материальные процессы, но и саму способность участников согласованно понимать происходящее [10].

Следующий уровень проблемы связан с характером неопределенности. В классической экономической трактовке Ф. Найта риск относится к ситуациям, в которых вероятности исходов могут быть оценены, тогда как неопределенность обозначает ситуации, где сама вероятностная структура неизвестна [7]. Для кризисного управления это различие принципиально: известный риск допускает страхование, расчет ожидаемых потерь, сценарную подготовку и заранее определенные меры контроля; радикальная неопределенность не дает организации надежной статистической основы для такого расчета.

Аналитическая основа критики вероятностного планирования заключается в разграничении риска и неопределенности. Риск относится к ситуациям, в которых распределение вероятностей возможных исходов известно или может быть обоснованно оценено. Неопределенность представляет качественно иное состояние: вероятностное распределение само остается неизвестным, поскольку соответствующие события слишком редки, новы или структурно беспрецедентны для формирования надежной

статистической базы. Следовательно, инструменты, эффективные для управления риском, не могут автоматически считаться достаточными для управления неопределенностью.

Концепция «черного лебедя» Н. Талеба радикализирует это различие применительно к событиям с экстремальными последствиями [8]. Значимая часть организационной уязвимости связана не с тем, что менеджеры недостаточно точно оценили вероятность известного риска, а с тем, что событие вообще отсутствовало в используемой ими картине возможного. Улучшение одной только точности прогноза поэтому не устраняет проблему: если модель построена на исторических распределениях, принципиально новое событие может находиться за пределами ее исходного пространства.

Отсюда следует важный результат: кризисное управление не должно противопоставлять планирование адаптивности. Структурированная подготовка остается рациональной для широкого класса идентифицируемых угроз. Но она должна дополняться механизмами, которые сохраняют управляемость при разрушении исходного сценария: избыточностью критических ресурсов, альтернативными каналами коммуникации, возможностью временно перераспределять полномочия, быстрым пересмотром процедур и организационным обучением. Именно такая интеграция позволяет избежать ложного выбора между «все заранее спланировать» и «полностью импровизировать».

Таблица 1.

Двухконтурная логика современного кризисного управления

Критерий	**Контур 1: идентифицируемый риск**	**Контур 2: радикальная неопределенность**
Основание решения	Известные угрозы, накопленные данные, сценарии	Новые или слабо представимые нарушения
Планирование	Планы, регламенты, резервирование, сценарная подготовка	Опциональность, модульность, альтернативные способы действия
Информация	Заранее определенные индикаторы и пороговые значения	Слабые сигналы, интерпретация новых данных, пересмотр предпосылок
Принятие решений	Формализованные роли и процедуры эскалации	Гибкость решений и ограниченная распределенная автономия
Обучение	Коррекция процедур после события	Пересмотр исходных предположений и реконфигурация механизмов
Цель	Снизить вероятность и ущерб, восстановить функционирование	Сохранить жизнеспособность и адаптировать систему к новым условиям

Представленная двухконтурная логика не является отказом от классического кризисного менеджмента. Напротив, она уточняет границы его инструментов. Первый контур обеспечивает дисциплину, скорость и

воспроизводимость действий в ситуациях, для которых организация способна заранее определить угрозы и процедуры. Второй контур отвечает за сохранение способности к действию тогда, когда сценарий перестает соответствовать реальности. В стратегическом смысле кризисная готовность поэтому должна быть встроена в обычные механизмы управления организацией, что согласуется с подходом Дж. Пребла к интеграции кризисной и стратегической управленческой логики [6].

Для организаций, работающих в условиях быстрых технологических, институциональных и рыночных изменений, практическое значение такой модели состоит в необходимости оценивать не только наличие планов реагирования, но и качество управленческой архитектуры. Ключевыми становятся вопросы: насколько быстро критическая информация достигает лиц, принимающих решения; допускает ли система пересмотр ошибочных предположений; существует ли возможность безопасного сообщения о слабых сигналах; можно ли перераспределить ресурсы и ответственность при изменении ситуации; превращается ли кризисный опыт в изменения организационных процедур.

Теоретический синтез, необходимый для кризисного управления организациями XXI века, должен развиваться одновременно по двум направлениям: совершенствовать классические инструменты управления для широкого круга прогнозируемых и управляемых нарушений и одновременно формировать организационные механизмы адаптивности для области неопределенности, которая принципиально не сводится к расчету вероятностей. Таким образом, современная кризисная способность определяется не только качеством прогноза, но и способностью организации сохранять управляемость, учиться и реконфигурировать свои механизмы после столкновения с неожиданным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенный анализ показывает, что развитие кризисного управления происходит от относительно линейного понимания кризисного цикла к более комплексной модели, в которой кризис рассматривается как системное нарушение, а управление — как постоянная организационная способность. Классические модели сохраняют практическую ценность, поскольку обеспечивают структурирование профилактики, подготовки, реагирования и восстановления. Их ограничение возникает тогда, когда управленческая система предполагает, что наиболее значимые будущие угрозы могут быть адекватно представлены через уже известные категории и исторические данные.

Разграничение риска и неопределенности позволяет точнее определить границы применимости традиционных инструментов. Вероятностный анализ необходим для идентифицируемых рисков, однако не заменяет способности организации действовать при возникновении принципиально новых событий. Поэтому современная система кризисного управления должна строиться как сочетание двух контуров: структурированной готовности и адаптивной организационной способности.

На уровне практики это означает необходимость: во-первых, сохранять формализованные процедуры раннего предупреждения, подготовки и реагирования; во-вторых, регулярно пересматривать предпосылки, на которых построены планы; в-третьих, создавать надежные каналы передачи слабых и неудобных сигналов; в-четвертых, обеспечивать допустимую гибкость распределения полномочий и ресурсов; в-пятых, институционализировать посткризисное обучение таким образом, чтобы оно приводило к изменению управленческих механизмов, а не ограничивалось фиксацией полученного опыта.

Предложенная логика создает основу для дальнейшего анализа адаптивных механизмов управления и организационной устойчивости. Следующим исследовательским шагом может стать эмпирическая проверка того, какие организационные условия позволяют накопленным знаниям, информации, доверию и управленческой автономии превращаться в адаптивные действия и устойчивость в реальных кризисных ситуациях.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development // Journal of Management. 2017. Vol. 43, No. 6. P. 1661–1692. DOI: 10.1177/0149206316680030.

2. Pearson C.M., Clair J.A. Reframing Crisis Management // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23, No. 1. P. 59–76. DOI: 10.5465/amr.1998.192960.

3. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York: American Management Association, 1986. 245 p.

4. Mitroff I.I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit // California Management Review. 1994. Vol. 36, No. 2. P. 101–113. DOI: 10.2307/41165747.

5. Turner B.A. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters // Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21, No. 3. P. 378–397. DOI: 10.2307/2391850.

6. Preble J.F. Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process // Journal of Management Studies. 1997. Vol. 34, No. 5. P. 769–791. DOI: 10.1111/1467-6486.00071.

7. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston; New York: Houghton Mifflin Company, 1921. 381 p.

8. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. 2nd ed. New York: Random House, 2010.

9. Taleb N.N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012.

10. Weick K.E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster // Administrative Science Quarterly. 1993. Vol. 38, No. 4. P. 628–652. DOI: 10.2307/2393339.

11. ISO 22361:2022. Security and resilience — Crisis management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2022.