

Даунсайзинг как стратегический инструмент организационных изменений

Зуб Анатолий Тимофеевич

Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4469-8621](https://orcid.org/0000-0001-8794-2399), ORCID: [0000-0001-8794-2399](https://orcid.org/0000-0001-8794-2399), zubat@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Понятие «даунсайзинг» употребляется в широком смысле как радикальная реорганизация с целью добиться повышения организационной эффективности, производительности и конкурентоспособности и в узком как меры по сокращению числа уровней управления организацией и численности персонала. В статье выделяются и характеризуются реактивная и проактивная стратегии даунсайзинга. Первая применяется как быстрая ответная реакция на резко ухудшившиеся условия работы организации (кризис). Вторая — когда сокращения персонала и другие мероприятия проводятся в плановом порядке, что ведет к изменениям бизнес-процессов, бизнес-моделей и стратегии организации. Движущие силы даунсайзинга можно объединить в три группы: санирование, клонирование и организационное обучение. В ходе анализа определены три стратегии проведения даунсайзинга: стратегия сокращения рабочей силы, стратегия реорганизации структуры и культуры (редизайн), системная стратегия. Последняя предполагает проведение наиболее глубоких и радикальных изменений в области не только бизнес-процессов и структуры, но и культуры организации. В зависимости от скорости и глубины изменений различают конвергентную стратегию (изменения затрагивают часть организации или ее отдельные бизнес-процессы) и стратегию переориентации, которая более масштабно затрагивает организацию и предполагает существенное переопределение ее миссии, стратегии и структуры. Рассматриваются финансовые, организационные, человеческие последствия применения этих стратегий. Вероятность возникновения именно человеческих последствий является главным препятствием на пути принятия решений и проведении даунсайзинга.

Ключевые слова

Управление изменениями, даунсайзинг, организационная структура, увольнение персонала, конвергентная стратегия фирмы, бизнес-процессы, бизнес-модель, сопротивление изменениям.

Для цитирования

Зуб А.Т. Даунсайзинг как стратегический инструмент организационных изменений // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 46–62. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-46-62

Downsizing as a Strategic Tool for Organizational Change

Anatoly T. Zub

DSc (Philosophy), Professor, ORCID: [0000-0001-8794-2399](https://orcid.org/0000-0001-8794-2399), zubat@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The term “downsizing” is used broadly as a radical reorganization aimed at improving organizational efficiency, productivity and competitiveness, and narrowly as measures to reduce the number of management levels of the organization and the number of staff. Reactive and proactive downsizing strategies are highlighted and characterized in the article. The first is used as a quick response to the sharply deteriorating working conditions of the organization (crisis). The second is used when staff reductions and other activities are carried out as planned, which leads to changes in the business processes, business models and strategy of the organization. The driving forces or factors of downsizing can be grouped into three groups: sanitation, cloning, and organizational learning. Three strategies for downsizing are distinguished and characterized: a strategy for reducing the workforce, a strategy for reorganizing the structure and culture (redesign), and a systemic strategy. The latter involves the most profound and radical changes in the field of not only business processes and structure, but also the culture of the organization. Depending on the speed and depth of changes, a convergent strategy is distinguished (changes affect part of the organization or its individual business processes) and a reorientation strategy that affects the organization more broadly and involves a significant redefinition of its mission, strategy, and structure. The financial, organizational, and human consequences of using these strategies are considered. The likelihood of human consequences is the main obstacle to making decisions about downsizing.

Keywords

Change management, downsizing, organizational structure, staff dismissal, convergent strategy of the company, business processes, business model, resistance to change.

For citation

Zub A.T. (2025) Downsizing as a Strategic Tool for Organizational Change. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 110. P. 46–62. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-46-62

Дата поступления/Received: 20.03.2025

Введение

В середине 1990-х гг. и в начале XXI века произошел существенный сдвиг в наборе постулатов, лежащих в основе оценки требований для проектирования эффективной организации. Со времен становления классической школы менеджмента, прежде всего известной по работам А. Файоля, Ф. Тейлора и их единомышленников, эти требования были представлены в виде приведенных ниже четырех постулатов, которые, вследствие своей очевидности, еще в начале текущего столетия воспринимались теоретиками и практиками менеджмента как безусловно истинные положения. Однако уже в 1990-е годы их истинность все чаще подвергается сомнению, и для каждого из постулатов выдвигаются и обосновываются контраргументные суждения. Традиционные постулаты эффективного организационного дизайна можно сформулировать следующим образом.

Во-первых, лидерские позиции в отрасли могут занимать только крупные организации. Они являются основными участниками конкурентной борьбы, поскольку обладают для этого необходимыми ресурсами. В итоге именно они демонстрируют эталонные показатели успеха, которые одновременно являются показателями размера: стабильно растущий доход, рост числа сотрудников, подразделений, департаментов, филиалов и стратегических бизнес-единиц (дочерних компаний), большая и растущая доля рынка, освоение новых рынков, в том числе и зарубежных, рост ассортимента продукции и услуг и т. д.

Во-вторых, главной стратегической целью развития любой фирмы должен быть рост. Во множестве публикаций доказывается, что рост является высшим приоритетом развития организации, а отсутствие роста — признак стагнации, отклонения от нормы и упадка (см., например, [Кристенсен, Рейнор 2004; Райхельд 2005; Рубинфельд, Хемингуэй 2006]). В этом случае усилия руководства должны быть направлены в первую очередь на выход из состояния стагнации, а критерием его успеха будет появление признаков роста. Любая стратегия, не подразумевающая рост в любых его проявлениях (например, большая выручка, большие объемы продаж, большой охват потребителей, большая капитализация или рост численности персонала), рассматривается как недостойная серьезного внимания, а отсутствие роста считается серьезным организационным дефектом, признаком слабости и неустойчивости рыночного положения фирмы. Наиболее выпукло этот постулат проявляется в многочисленных работах по теории жизненного цикла фирмы: в различных моделях цикла в основе движения фирмы от этапа к этапу предполагался рост, в том числе и отрицательный на заключительном этапе жизненного цикла.

В-третьих, является общепризнанным утверждение, что движение фирмы по пути роста требует обеспеченности ресурсами, позволяющими создавать резервы и тем самым застраховаться от сопровождающих рост препятствий, угроз и непредвиденных обстоятельств. Наряду с этим организационная гибкость, адаптивность, то есть быстрая и адекватная реакция на изменения во внешней среде, рассматриваются как важные качества для выживания и роста прежде всего небольших организаций, находящихся на ранних этапах своего жизненного цикла. Их значение по мере роста компании снижается.

В-четвертых, выдвигается требование конгруэнтности роста: темпы и масштабы роста отдельных подразделений, подсистем организации должны быть согласованными, пропорциональными, взаимосвязанными. Например, рост численности сотрудников должен сопровождаться увеличением числа подразделений организации — департаментов, отделов, рабочих групп, что, в свою очередь, предопределяет рост числа уровней управления, числа менеджеров и вспомогательного персонала, а также все больших административных усилий для поддержания организации в работоспособном состоянии.

В последнее десятилетие неоспоримый характер этих постулатов поставлен под сомнение. Новая конкурентная среда, экономические, социальные и политические изменения организационного окружения, быстро меняющиеся технологические перспективы отрасли поставили под вопрос возможность построения ясной и определенной дорожной карты, предполагающей планомерное достижение рационально обоснованных результатов роста. Это привело если не к отказу от постулатов роста, то к существенной их коррекции, которую можно выразить в следующих утверждениях:

- 1) в современной теории менеджмента рост рассматривается лишь как один из вариантов нормального развития организации. Высокой результативности могут достигать небольшие организации, где большой размер является скорее препятствием, чем преимуществом для эффективной работы. Бережливое производство, ориентация на клиентов, возведение во главу угла требований роста качества продукции и услуг, восприимчивость к инновациям рассматриваются как гарантии успеха. Эффективные и экономичные процессы производства и предоставления услуг увеличивают скорость отклика на новые требования клиентов, улучшают качество и снижают затраты;
- 2) задача уменьшения размеров фирмы и численности персонала рассматривается при определенных условиях как разумная альтернатива росту и как естественная фаза развития организации, смысл которой состоит в осуществлении редизайна, в освобождении от накопленных в течение времени «организационных дефектов» — раздутых штатов, недостаточной или чрезмерной сферы контроля, дублирования выполнения работ, бюрократической рутины и других факторов потерь и проявлений неэффективности организации;
- 3) способность быстро реагировать на изменения во внешней среде, развитие механизмов чувствительности к слабым сигналам изменений, адаптивность и гибкость становятся ключевыми характеристиками крупных организаций, обеспечивающими эффективные и результативные процессы производства и предоставления услуг, постоянный мониторинг качества управления, своевременное планирование и осуществление организационных изменений.
- 4) департаменты, подразделения компании обретают большую самостоятельность в принятии решений относительно технологий и целей работы, использования ресурсов, внедрения инноваций и новых методов работы с клиентами. На смену жесткой централизации приходят большая автономия в принятии решений подразделениями, придание им статуса самостоятельных бизнес-единиц и центров генерации прибыли. Наиболее эффективными организациями обычно становятся те, которые лучше всего справляются с неопределенностью, порождаемой изменениями во внешней среде.

Этот сдвиг парадигмы организационной эффективности привел в последние десятилетия к интенсивной разработке концепций и методов проведения организационных изменений, которые в настоящее время составляют устоявшуюся исследовательскую область и учебную дисциплину¹. Одним из таких методов является даунсайзинг. Рассмотрим подробнее содержание, возможности и результаты применения этого метода.

Определения даунсайзинга

Чаще всего под даунсайзингом понимают снижение численности персонала и числа уровней управления — ключевые меры, уменьшающие размеры организации. Такое его понимание позволяет использовать в качестве синонимов близкие по содержанию понятия: реорганизация,

¹ Зуб А.Т. Управление изменениями. М.: Юрайт, 2024.

рационализация, оптимизация структуры, реинжиниринг, корректировка размера организации, реструктуризация, редизайн организации, внедрение бережливой структуры и ряд других. Каждое из этих понятий имеет отношение к даунсайзингу, поскольку все они лежат в плоскости организационных изменений, направленных на повышение эффективности работы организации, однако одновременно с этим каждое из них обладает и своим собственным значением. Поэтому целесообразно сформировать определение даунсайзинга, которое точно отражало бы специфику этого понятия как метода изменений и на которое можно было бы опираться при построении стратегии организационных изменений.

Пожалуй, наиболее известное определение даунсайзинга принадлежит американскому исследователю К. Камерону, который рассматривал даунсайзинг как «...набор действий, предпринимаемых со стороны руководства организации, направленных на повышение организационной эффективности, производительности и/или конкурентоспособности» [Cameron 1994, 192]. Однако можно найти множество формулировок даунсайзинга этого же периода, где он определяется как «запланированное сокращение должностей или рабочих мест» [Cascio 1993, 95]. Таким образом, в узком смысле даунсайзинг рассматривается как комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы сократить персонал фирмы [Masky 2004].

В самом широком смысле даунсайзинг рассматривается скорее в стиле вышеприведенного высказывания К. Камерона: «комплексная стратегия трансформации организации, направленная на изменение структуры организации, ее рабочих процессов, корпоративной культуры, ценностей и установок, а также ее миссии» [De Vries, Balazs 1997, 12].

Более точное содержание понятия «даунсайзинг» можно дать через перечисление следующих его характеристик, которые повторяются в ряде работ исследователей [Cameron 1998; Littler 1998; Mirabal, De Young 2005; Линц и др. 2019; Трансформация бизнес-модели 2019]:

- 1) последовательность запланированных действий, подразумевающих проведение организационных изменений;
- 2) сокращение числа уровней управления и численности персонала, прежде всего менеджеров среднего звена и специалистов;
- 3) преобразования, направленные на повышение эффективности компании с целью сдерживания или снижения затрат, роста производительности труда, увеличения доходов, повышения конкурентоспособности;
- 4) такое воздействие на бизнес-процессы, которое ведет к перепроектированию работы и даже изменению бизнес-модели.

Обогащают понятие даунсайзинга представления о степени его продуманности, плановости или, наоборот, о его стихийном характере, предопределяемом быстротой, срочностью его проведения, когда он рассматривается в качестве чуть ли не единственного средства выхода из критической ситуации. Такие условия складываются, например, при кризисном управлении, где даунсайзинг персонала представляется быстрым и действенным способом сокращения издержек в краткосрочном периоде. В этом случае можно говорить о *реактивной* (защитной) стратегии даунсайзинга с ожидаемым немедленным результатом. Действия по планированию и реализации такой стратегии вряд ли можно будет считать эффективными управленческими решениями, однако стратегия в целом может быть оценена как успешная, если эти действия окажутся по крайней мере результативными (например, позволят снизить темпы развития кризиса).

Проактивная (предвосхищающая) стратегия даунсайзинга обычно является частью более общей организационной стратегии изменений. Даунсайзинг в этом случае является инструментом,

используемым в запланированный момент времени и при выполнении надлежащих условий. Таким образом, фирмы прибегают к даунсайзингу, когда они намеренно сокращают должности или рабочие места, а вслед за этим и число подразделений и уровней управления, что ведет к изменению бизнес-процессов, бизнес-моделей и в конечном итоге к коррекции или даже выработке новой стратегии организации.

Наличие намерений предполагает, что даунсайзинг является целенаправленным процессом, и тем он отличается от непосредственной организационной реакции на давление внешних факторов, порождающих те или иные организационные проблемы, такие как потеря доли рынка, снижение доходов или рост текучести персонала.

Движущие силы даунсайзинга

Поскольку даунсайзинг — сложное, многогранное явление, непросто однозначно определить его движущие силы или причины применения. Исследователи выделяют целый ряд факторов, способствующих принятию решения о проведении даунсайзинга. В качестве иллюстрации в Таблице 1 приведены суждения различных авторов относительно причин выбора стратегии изменения через использование даунсайзинга.

Таблица 1. Движущие силы даунсайзинга как метода проведения изменений²

Автор	Выделенные движущие силы и причины даунсайзинга
[Cascio 2003]	Даунсайзинг понимается как сокращение персонала. На базе исследования четырех волн сокращения штатов в корпорации Kodak автор приходит к выводу, что сокращения носят циклический характер с продолжительностью цикла 5–7 лет, причем каждое сокращение готовит предпосылки для последующего
[Ryan, Macky 1998]	Авторы приходят к выводу, что глобальная конкуренция, технологические инновации, возросшее влияние клиентов, макроэкономические факторы и давление со стороны конкурирующих компаний стали основными движущими силами сокращений в 1990-х и нулевых годах
[Drew 1994]	Авторы выделяют три категории движущих сил: макроэкономические, отраслевые и корпоративные. Проявляются они, например, как снижение прибыли, плохие финансовые результаты, необходимость более чуткого реагирования на меняющиеся потребности клиентов и возросшая международная конкуренция
[Mishra, Mishra 2009]	Автор выстраивает следующую причинную цепочку: растущая конкуренция на мировом рынке — снижение прибыли — необходимость сократить издержки — даунсайзинг, понимаемый как уменьшение числа уровней правления, сокращение всех поддающихся сокращению издержек. Эта тенденция, начавшаяся в середине 1990-х гг., в настоящее время только усиливается
[Fijalkowska et al. 2017]	Стратегия даунсайзинга направлена на решение множества организационных проблем, включая исправление ошибок прошлого, связанных с необоснованным ростом численности персонала, внедрением новых информационных технологий более производительных бизнес-процессов, использованием автоматизации, искусственного интеллекта, а также стратегии слияний и поглощений (M&A), глобализации и стратегии сокращения затрат, направленных на достижение конкурентных преимуществ
[Liou, Wang 2019]	Причинами проведения даунсайзинга могут быть различные проявления нарушений психологического контракта между работниками и администрацией, проявляющиеся в форме снижения морального духа, утраты лояльности по отношению к организационным целям, снижения производительности и качества продукции, потери доверия к администрации, снижения исполнительской дисциплины, повышенного уровня текучести кадров
[Appelbaum, Donia 2001]	Авторы ставят даунсайзинг в один ряд с такими стратегиями снижения затрат, как системное управление качеством (TQM), реинжиниринг бизнес-процессов, бережливое производство, обработка транзакций и информационные системы, нацеленные на оптимизацию производственных процессов, а также выявление и санация низкоэффективных бизнес-процессов, снижающих производительность фирмы как целого
[Langster, Cutrer 2021]	Даунсайзинг рассматривается как часть более широкой концепции RIF (Reduction in workforce), направленной на приведение штатного расписания в соответствие с реальными объемами работ. Он предполагает увольнение сотрудников и снижение числа уровней управления с целью повышения производительности и эффективности организации

² Составлено автором.

[Попова, Гречкин 2023]	Даунсайзинг понимается как снижение цен с целью увеличения объемов продаж. Задача состоит в том, чтобы эффект снижения воспринимался потенциальными покупателями положительно относительно реального небольшого снижения
[Гильдингерш и др. 2023]	Даунсайзинг — сокращение количества сотрудников, осуществляемое для финансового оздоровления предприятия посредством уменьшения количества сотрудников. Причины даунсайзинга не связаны с тем, что работники не должным образом исполняют свои трудовые функции. Они кроются в вопросе о перспективности должности или трудовой функции в контексте эффективности предприятия. Выделяются экономические, организационные, технологические и институциональные причины даунсайзинга

Движущие силы или причины даунсайзинга — это актуальные или потенциальные проблемы, которые ведут организацию по пути снижения эффективности работы. Их можно объединить в три группы: факторы санирования, клонирования и организационного обучения.

Санирование. Даунсайзинг рассматривается как средство исправления ошибок, совершенных руководством организации в прошлом. Например, в организации часто реагировали на возникающие проблемы дополнительным наймом персонала, однако после того, как проблема была решена, такие *ad hoc* нанятые работники сохраняли свои места. Для этого нередко приводятся рациональные основания вроде того, что эти люди понадобятся в случае повторения проблем, например требующих подключения специалистов в области кризисного менеджмента. Такого рода прецеденты, наслаиваясь, довольно быстро приводят к очевидному уже всем в организации «разбуханию» штатов и возрастающей неэффективности ее работы.

Клонирование. План проведения даунсайзинга строится на основе бенчмаркинга, когда исследуются результаты даунсайзинга, проведенного конкурирующими фирмами, получившими положительные результаты, и использованные ими методы копируются. Преимущество клонирования состоит в том, что оно снижает риски неудачи, так как позволяет учесть трудности и проблемы, с которыми встретились конкуренты в процессе внедрения даунсайзинга, и попытаться их избежать.

Организационное обучение. Собственный опыт использования практики даунсайзинга, равно как и изучение опыта других организаций, позволяет накапливать в организационной памяти большое количество информации относительно позитивных и негативных практик использования метода, систематически их анализировать и делать выводы и рекомендации для дальнейшей работы по планированию и имплементации даунсайзинга.

Многократное использование даунсайзинга обеспечивает рост управленческой квалификации менеджеров, ответственных за проведение изменений, что сокращает число ошибок и ускоряет процесс в целом, позволяя более успешно проводить реорганизацию. Обучение также обеспечивают научно-исследовательские и образовательные институты, личные контакты менеджеров, дающие возможность обмениваться мнениями относительно прошлого или запланированного проведения даунсайзинга.

Подводя итог, можно сказать, что движущие силы даунсайзинга разнообразны, а решения о его проведении принимаются либо реактивно в ответ на организационный упадок, либо проактивно для поддержки долгосрочной организационной стратегии.

Стратегии проведения даунсайзинга

Стратегии проведения даунсайзинга впервые систематически определил и исследовал К. Камерон, сформулировав три типа таких стратегий [Cameron 1994]:

- стратегия сокращения рабочей силы;
- стратегия реорганизации структуры и культуры (редизайн);
- системная стратегия³.

³ Эта классификация была не только высоко оценена коллегами, но и существенно уточнена и модифицирована для организаций различной отраслевой принадлежности, см.: [Sahdev 2003; Kivimäki et al. 2007; Gandolfi 2008; Занина 2020].

Стратегия сокращения рабочей силы является наиболее известной и часто применяемой стратегией, сосредоточена не только на сокращении числа частично занятых сотрудников, но и постоянного персонала в целом и включает такие мероприятия, как увольнения, досрочный выход на пенсию, замораживание найма, денежные компенсации, обеспечение обучения увольняемых сотрудников новым, востребованным на рынке специальностям, предоставление золотых парашютов сокращаемым руководителям и компенсационных пакетов акций. Эта стратегия обычно реализуется в качестве меры по сокращению расходов, а также часто служит краткосрочной реакцией на снижение прибыли [Ryan, Masky 1998]. Из-за ее разрушительного, часто с непредсказуемыми последствиями характера К. Камерон сравнил ее применение с метанием гранат в окопы противника — удары не выборочно, не по самым опасным целям, но по площадям и с не всегда прогнозируемым результатом [Cameron 1994, 198].

В отличие от описанной стратегии, стратегия реорганизации фокусируется на сокращении работы, а не ее исполнителей⁴. Она включает в себя такие действия, как упразднение функций групп, подразделений и продуктов, сокращение числа уровней в иерархии управления, реорганизация бизнес-процессов, перепроектирование задач, консолидация (объединение) подразделений и сокращение рабочего времени. По сравнению с предыдущей стратегией выбор, планирование и реализация стратегии реорганизации требуют серьезной подготовки управленцев, больших ресурсов и существенно большего времени.

Системная стратегия принципиально отличается от двух предыдущих. Она базируется на представлении, что различные части, подразделения организации, производственные и вспомогательные процессы, взаимоотношения со стейкхолдерами, острота конкурентной борьбы и многие другие характеристики организации тесно взаимосвязаны. В этом случае даунсайзинг рассматривается как более радикальный инструмент вмешательства, чем простое увольнение части персонала [Agwu et al. 2014].

Если даунсайзинг, согласно системной стратегии, рассматривается как общеорганизационное явление, где все части организации будут в той или иной мере им затронуты, то целесообразно выработать критерии включенности различных подразделений, бизнес-процессов, систем планирования, контроля, коммуникаций в этот процесс. К. Камерон обосновал, что системный даунсайзинг затрагивает культуру, систему ценностей сотрудников и организационный климат в целом [Cameron 1994]. Поэтому использование системной стратегии не может игнорировать такие духовные аспекты изменений, как установки, базисные принципы и нормы поведения. Для того, чтобы они не нанесли существенный вред реализации изменений, со стороны менеджмента организации должны прилагаться усилия, чтобы вполне естественное сопротивление таким радикальным изменениям, как ликвидация целых подразделений, производственных участков, а главное — массовое увольнение сотрудников, не привело к всплеску недовольства и действиям, враждебным целям администрации⁵.

С позиций системной стратегии глубина даунсайзинга определяется разнообразием и числом организационных процессов, им затрагиваемых, и она будет возрастать по мере втягивания в изменения все новых структурных и функциональных элементов. Глубина может наращиваться и планомерно, когда даунсайзинг начинается как эксперимент, проводимый на одном подразделении, а затем распространяется как уже рутинная практика на другие. В этом случае тщательно анализируются все шаги и этапы процесса даунсайзинга, проводятся корректирующие действия для того, чтобы выработать его оптимальную модель, которая в дальнейшем будет

⁴ Описание стратегии реорганизации можно найти, например, в [Gross 2015; Saxena 2016].

⁵ Некоторые практические рекомендации для решения этой проблемы можно найти, в частности, в статье [Гильдингерш и др. 2023].

мультиплицирована. Наконец, отметим, что системная стратегия (во всех ее модификациях) направлена на изменение присущей организации культуры, а также отношений и ценностей, разделяемых ее сотрудниками, поэтому она не может осуществляться локально.

Конвергенция или переориентация?

Когда компания рассматривает возможность реализации стратегии даунсайзинга, она сначала должна оценить, насколько комплементарна ее бизнес-модель внешней среде. Высокий уровень комплементарности (проявляющийся, например, через высокий уровень готовности к изменениям) или, наоборот, высокий уровень сопротивления изменениям будут определять выбор стратегии проведения даунсайзинга и в определенной мере поддерживать в сознании менеджеров изменений веру в успех преобразований. Этот выбор осуществляется из двух архетипических подходов, разработанных С. Фрименом, к управлению изменениями: конвергенции и переориентации [Freeman 1994, 214].

Конвергенция включает в себя понятия эволюционной и инкрементальной моделей изменений [Зуб 2023], в ее основе лежат принципы осторожного, постепенного, мало травмирующего вмешательства. Как следствие, конвергентный даунсайзинг будет осуществляться в меньших масштабах, нередко локально, только в ограниченном числе подразделений, где каждый следующий шаг изменений делается на основе уверенности, что предыдущие шаги вписались в измененную бизнес-модель и стали частью процесса, направленного на укрепление миссии и стратегии организации.

Конвергентный даунсайзинг связан с уменьшением общего числа сотрудников в компании, что происходит, как правило, за счет увольнений и выбытия по собственному желанию. Он, безусловно, ведет к сокращению расходов, но существуют сомнения относительно эффективности этой стратегии. Так, в целом ряде исследований отмечается, что медленные, небольшими порциями сокращения штатов создают атмосферу неопределенности, тревожности, неясности, продолжающуюся длительное время после того, как все запланированные процедуры изменений завершены, а намеченные для увольнения люди уже уволены — оставшиеся сотрудники переживают стресс, волнение, дискомфорт. Достаточно очевидно также, что стресс, связанный с ожиданием возможного увольнения, с высокой долей вероятности будет приводить к снижению производительности труда ожидающих решения своей судьбы работников. Более того, если ключевые лица покидают компанию, то трудно определить, как это отразится на базе знаний, организационной памяти, ключевых компетенциях и критических навыках⁶. Исследования также показали, что конвергентный даунсайзинг приводил к снижению уровня доверия сотрудников по отношению к администрации, ухудшению организационного климата, снижению морального духа оставшегося персонала, а также к увеличению уровня рабочей нагрузки, количества стрессов и «синдрому выжившего» [Kivimäki et al. 2007].

Переориентация — другой тип осуществления даунсайзинга. Она более масштабно затрагивает организацию и предполагает существенное переопределение миссии, стратегии и структуры фирмы. Она фокусируется на путях искоренения организационной неэффективности посредством тщательного анализа рабочих мест, на уточнении должностных инструкций, переопределении работ и заданий, внедрении философии бережливого производства (lean management), системного менеджмента качества (TQM), концепции непрерывного ведения бизнеса (BCM), анализа и реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) и на других подобных методиках и практиках.

⁶ Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: Инфра-М., 2023.

Следствием таких масштабных преобразований становится отказ от увольнений как практически единственного метода решения проблем, но использование разнообразных методов повышения производительности труда и качества продукции. Примером инноватора в использовании даунсайзинга для переориентации М. Фаррелл и Ф. Мавондо называют американскую корпорацию Dow Chemical, которая еще в 1982 г. отказалась от увольнений и предпочла перевести сотрудников, чьи рабочие места были ликвидированы, на другую работу [Farrell, Mavondo 2004, 393]. Впоследствии эта практика применялась достаточно широко и другими компаниями. К переориентации относится, как указывают эти же авторы, попытки сократить расходы, не прибегая к сокращению рабочих мест [Ibid.]. Организации, использующие такую практику, проводят даунсайзинг бизнеса с помощью различных методов, включая временное закрытие заводов, сокращение капитальных затрат и более широкое использование частично занятого персонала. При этом необходимо учитывать, что подбор конкретной методики реализации даунсайзинга для конкретной организации на определенном этапе ее жизненного цикла является непростым делом, успех в котором определяется не только полнотой собранных релевантных данных, но и опытом и управленческим искусством руководителя перемен.

Последствия даунсайзинга

Как уже отмечалось, даунсайзинг относится к радикальным методам проведения организационных изменений, поэтому его применение приводит к глубоким и разноплановым последствиям [Чуйкова 2019]. Их можно разделить на финансовые, экономические, организационные и человеческие.

Финансовые последствия. В ряде исследований, проведенных преимущественно за рубежом, указывается, что, хотя некоторые компании сообщают о значительных финансовых улучшениях после проведения даунсайзинга, для большинства организаций не оправдались ожидания значительного роста эффективности, производительности и общей рентабельности после проведения даунсайзинга. Однако, как правило, отмечаются в той или иной мере выраженные позитивные изменения финансовых показателей в области роста производительности труда, операционной прибыли, рентабельности производства и т. п. [Cascio 2003; Mirabal, De Young 2005; Gandolfi, Neck 2008; Tsai, Yen 2008]. На базе указанных исследований и ряда других можно сделать ряд выводов.

Во-первых, отсутствие единых показателей для оценки эффективности применения даунсайзинга нередко приводит к тому, что одни исследователи указывают на положительные финансовые результаты после проведения даунсайзинга, в то время как другие сообщают о негативных результатах. Например, существуют противоречивые результаты в отношении коэффициента рентабельности активов (ROA) и коэффициента рентабельности собственного капитала (ROE). Так, У. Кассио утверждает, что «как сокращение сотрудников и активов, так и повышение занятости снижают уровень ROA и ROE» [Cascio 2003, 3]. В то время как другие отмечают, что сокращение активов оказывало большее влияние на доходность акций (ROS), чем сокращение числа сотрудников [Budros 2002].

Во-вторых, что касается рентабельности, прибыли, маржинальности и EBITDA (англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization — прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации) компаний, подвергнутых даунсайзингу, имеется ограниченное количество эмпирических данных, подтверждающих, что даунсайзинг приводит к улучшению финансовых результатов в долгосрочной перспективе [De Meuse et al. 2004; Gandolfi, Hansson 2010].

В-третьих, после проведения мероприятий по даунсайзингу операционные показатели значительно улучшаются в связи со снижением себестоимости продаж и затрат на оплату труда, а

также капитальных затрат и НИОКР. Однако в долгосрочной перспективе компании, прибегающие к сокращению активов и сотрудников, имеют менее позитивную динамику цен на фондовом рынке, чем компании, проводящие оптимизацию [Espahbodi, Vasudevan 2000]. Тем не менее, несмотря на неоднозначные оценки финансовой эффективности даунсайзинга и его неоднозначно оцениваемый послужной список в сфере финансовых улучшений, американские исследователи отмечают, что «даунсайзинг остается модной стратегией» [Langster, Cutrer 2021, 333], как и, добавим, концепция организационного редизайна в целом.

Организационные последствия. Среди исследователей и практиков управления распространено мнение, что даунсайзинг автоматически приносит организационные выгоды. В основе этого вывода лежат следующие его преимущества [Burke, Greenglass 2000; Littler, Gandolfi 2008]:

- обеспечивает снижение числа уровней управления;
- приводит к сокращению числа сотрудников;
- создает предпосылки для роста производительности труда;
- обеспечивает более быстрое принятие решений;
- создает более отлаженные коммуникации;
- способствует более частым контактам персонала с заказчиками и другими стейкхолдерами;
- обеспечивает лучший учет вклада каждого в достижение организационных целей;
- требует менее формализованного контроля;
- создает лучшие условия для развития предпринимательского управления.

К. Камерон с соавторами провел четырехлетнее исследование, охватившее детальный анализ даунсайзинга, осуществленного в более чем 30 крупных компаниях, и изучавшее стратегии даунсайзинга и его последствия. Один из исследовательских вопросов был посвящен влиянию различных стратегий даунсайзинга на общее повышение эффективности работы организации. Камерон и его коллеги установили, что улучшения показателей были обнаружены среди организаций, которые применяли постепенное, непрерывное и поэтапное сокращение, а не быстрое, прерывистое [Cameron et al. 1993].

Эти же авторы выяснили, что организационные улучшения были обусловлены системным и планомерным анализом при подготовке к даунсайзингу, а также активным вовлечением сотрудников среднего и низшего звена в процесс изменений.

Выявление закономерностей, которые объясняют ухудшение показателей, имеет большое значение. Исследователями были выявлены четыре таких фактора, негативно влияющих на организационную производительность после даунсайзинга [De Meuse et al. 2004]:

- рассмотрение снижения численности персонала как решение большинства проблем, что ведет к утрате организацией трудно восполнимых и критически важных навыков, компетенций и знаний;
- сокращение численности персонала без соответствующего сокращения объема работ;
- отказ от модернизации системы вознаграждения и системы оценки эффективности работы, что делает их не соответствующими целям даунсайзинга;
- отказ от реализации стратегии повышения качества, что приводит к снижению общей организационной производительности.

К. Камерон с соавторами также определил факторы, которые являются значимыми предикторами общей организационной эффективности. Она оценивается на основе различных

стандартов (например, прошлый опыт, лучшие показатели конкурентов) и характеризуется в первую очередь «тщательным планированием, предварительными инвестициями в разработку методик анализа вклада сотрудников в достижение организационных целей, ростом вовлечения и заинтересованности сотрудников в результатах, а также релевантной системой коммуникации и информационного обеспечения» [Cameron et al. 1993, 14].

Человеческие последствия. Значительная часть исследователей, особенно те, кто считают, что главное содержание даунсайзинга состоит в сокращении персонала, отмечает, что он также приводит к значительным последствиям или побочным эффектам в области человеческого капитала [Бунина 2016]. Поэтому задача менеджмента компании состоит в том, чтобы в процессе реализации даунсайзинга принять все необходимые меры для минимизации его негативных последствий.

С целью систематизации поведенческих последствий даунсайзинга в конце 1990-х гг. американские исследователи [Allen et al. 2001] разработали концепцию «палачей», «жертв» и «выживших». «Жертвы» — это сотрудники, которых сокращают; «выжившие» — те, кто пережил сокращение и остался на работе; «палачи» — сотрудники, которые планируют и на практике осуществляют увольнения. Таким образом, «жертвы» даунсайзинга — это сокращенные сотрудники, «выжившие» — оставшиеся после принудительного сокращения, «палачи» — менеджеры или консультанты, которым поручено планирование, исполнение и оценка даунсайзинга. Проведенное авторами исследование свидетельствует о неблагоприятных психологических последствиях потери работы, которые включают психологический стресс, плохое самочувствие, семейные проблемы, снижение самооценки, депрессию, бессонницу, тревогу и чувство социальной изоляции. Были также получены свидетельства того, что потеря работы, вызванная сокращением, наносит ущерб карьере «жертв» в будущем [Masky 2004].

Испытывают серьезные психологические проблемы и «палачи», поскольку проведение сокращений является эмоционально тяжелым делом, проходящим на фоне сильных переживаний «жертв». Как отмечает Е. Гандолфи, документально зафиксированных эмоциональных откликов и реакций «палачей» удручающе мало [Gandolfi 2010]. Тем не менее, по свидетельству того же автора, существуют эмпирические данные, говорящие о том, что лица, осуществляющие даунсайзинг, испытывают схожие психологические и эмоциональные последствия, что и «жертвы», то есть исполнение обязанностей по увольнению людей является эмоционально тяжелым и профессионально не престижным.

«Выжившие» — это сотрудники, которые остаются в организации после принудительного сокращения числа сотрудников. Исследователи выявили, изучили и запротоколированы симптомы, связанные с эмоциями и поведением «выживших», проявляемыми во время и после даунсайзинга. Эти симптомы стали известны как «синдром выживших» [Chopra 2006]. Первый и наиболее исследованный симптом связан с изменениями психологического состояния «выживших» сотрудников: у них возникает чувство вины, гнев, снижение мотивации, потеря интереса к работе, неуверенность в себе и, как следствие, заметное снижение производительности. Надо отметить, что, по данным исследований, таких работников не много, по некоторым оценкам — 14–17% [Littler 2000].

Второй симптом — вина «выжившего» — выражается как чувство раскаяния за произведенное в организации сокращение, хотя, разумеется, «выжившие» к этому не имели никакого отношения. Такое раскаяние стимулируется улучшениями условий работы, которыми часто сопровождается даунсайзинг, например повышением заработной платы или предложением поработать сверхурочно за привлекательное вознаграждение.

Третий симптом — зависть «выжившего» — отражает чувство зависти выжившего к «жертвам», и для этого есть основания. Так, в одном исследовании отмечается, что, стремясь не

потерпеть репутационных издержек, компании предоставляют «жертвам» массу льгот, денежные и натуральные компенсации, помощь в переобучении, щедрые пакеты различных услуг, вплоть до оплаты расходов на переезд в другой штат, где «жертва» нашла работу, в то время как «выжившие» не получают ничего. Синдром зависти усиливается, когда «жертвы», успешно устроившиеся на новых местах, сообщают своим бывшим коллегам, что нисколько не жалеют о смене образа жизни [Amundson et al. 2004].

Подводя итог, отметим, что существует множество доказательств, свидетельствующих о том, что даунсайзинг оказывает сильнейшее влияние на сотрудников, как сокращенных, так и оставшихся. Это заключение можно конкретизировать в виде следующих обобщений:

- даунсайзинг приводит к значительным человеческим последствиям;
- даунсайзинг влияет на всех работников — «жертв», «выживших» и «палачей» — самым глубоким образом;
- «жертвы», как правило, получают при увольнении щедрые выходные пособия, финансовые пакеты, бесплатные консультационные услуги;
- пострадавшие («выжившие») часто сталкиваются с возросшей рабочей нагрузкой и более трудоемкими должностными обязанностями, при этом не получая достаточной денежной компенсации, возможностей переобучения и дополнительных ресурсов;
- «выжившие» люди страдают от целого ряда психологических болезней, дискомфорта, снижения мотивации к труду после даунсайзинга;
- «палачи», так же как и «жертвы», страдают от психологических и эмоциональных последствий даунсайзинга.

Заключение

На основании рассмотренных положительных и отрицательных сторон даунсайзинга логично поставить вопрос: каков баланс его плюсов и минусов? Можно ли рассматривать даунсайзинг как эффективную и предлагаемую для широкого использования стратегию изменений? Ответ кроется во все расширяющихся масштабах применения метода и распространенных ожиданиях, что компании будут продолжать прибегать к даунсайзингу [Littler, Gandolfi 2008].

В основе такого вывода лежит изменение характера даунсайзинга: из реактивной формы принятия мер против чрезмерно раздувшегося штата и все растущего числа уровней управления он становится проактивной стратегией управления. Ее серьезным преимуществом является корреляция с жизненным циклом организации и изменениями во внешней обстановке, особенно с учетом тех из них, которые являются потенциальными источниками кризисных угроз. В условиях, когда разнообразие и частота таких угроз возрастают, растет популярность даунсайзинга и вместе с ним надежды, связанные с перспективами решения организационных проблем на его основе.

Косвенным свидетельством этого является появление в последние десятилетия синонимов и эвфемизмов, описывающих сходные с даунсайзингом процессы организационных изменений, например: *смартсайзинг* (*smartsizing*) или *кеннинг* (*canning* — консервирование). *Смартсайзинг* часто характеризуется как стратегический шаг, направленный на более эффективное обслуживание клиентов, построенное на рациональной основе с использованием IT-технологий, в то время как *кеннинг* — это привлечение специалистов для изучения работы сотрудников с особой тщательностью, направленное на подготовку даунсайзинга таким образом, чтобы в дальнейшем минимизировать ошибки при сокращении персонала [Zyglidopoulos 2018]. Такое внедрение новых понятий и смыслов в концепцию даунсайзинга свидетельствует о систематическом поиске новых сфер его успешного применения или, если угодно, о потенциале его развития.

По мере того как понятие «даунсайзинг» продолжает развиваться, необходимо предпринять согласованные усилия, чтобы установить его точное концептуальное понимание. Это позволит обеспечить кумулятивный подход к исследованию способов эффективного применения методологии даунсайзинга.

Список литературы:

- Бунина Е.А. Сохранение интеллектуального капитала при даунсайзинге организации // Современные социально-экономические проблемы российского общества: сборник статей по материалам научной сессии Института заочного экономического образования Воронежского государственного университета. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2016. С. 6–11.
- Гильдингерш М.Г., Бразевич С.С., Маргулян Я.А. Подходы к изучению института высвобождения работников и практика их применения на предприятии // Социология. 2023. № 6. С. 156–162.
- Занина Е.Г. Выбор методов управления стратегическими изменениями на предприятии // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2020. № 1(25). С. 20–31.
- Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М.: Альпина Паблишер, 2004.
- Линц К., Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А. Радикальное изменение бизнес-модели. Адаптация и выживание в конкурентной среде. М.: Альпина Паблишер, 2019.
- Попова Т.С., Гречкин Е.И. Шринкфляция и даунсайзинг как маркетинговые приемы воздействия на покупательское поведение // Практический маркетинг. 2023. № 9(315). С. 54–56. DOI: [10.24412/2071-3762-2023-9315-54-56](https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-9315-54-56)
- Райхельд Ф. Эффект лояльности. Движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М.: Вильямс, 2005.
- Рубинфельд А., Хемингуэй К. Созданные для роста. М.: Баланс Бизнес Букс, 2006.
- Трансформация бизнес-модели / Harvard Business Review. М.: Альпина Паблишер, 2019.
- Чуйкова Т.С. Даунсайзинг: следствия для индивида и организации. // Актуальные проблемы современного общества. Социология. Управление. Политика: Межвузовский сборник научных трудов. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. С. 53–63.
- Agwu E., Carter A., Murray P. Downsizing as a Strategic Tool for Effective Organizational Management // International Journal of Research in Management, Science & Technology. 2014. Vol. 2. Is. 1. URL: <https://ssrn.com/abstract=3120520>
- Allen D., Freeman M, Russell J., Reizenstein R., Rentz J. Survivor Reactions to Organizational Downsizing: Does Time Ease the Pain? // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2001. Vol. 74. Is. 2. P. 145–164. DOI: [10.1348/096317901167299](https://doi.org/10.1348/096317901167299)
- Amundson N., Borgen W., Jordan S., Erlebach A. Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences // The Career Development Quarterly. 2004. Vol. 52. Is. 2. P. 256–271. DOI: [10.1002/j.2161-0045.2004.tb00647.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2004.tb00647.x)
- Appelbaum S., Donia M. The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (Part II) // Career Development International. 2001. Vol. 6. Is. 1. P. 5–19. DOI: [10.1108/13620430110380990](https://doi.org/10.1108/13620430110380990)
- Budros A. The Mean and Lean Firm of Downsizing: Causes of Involuntary and Voluntary Downsizing Strategies // Sociological Forum. 2002. Vol. 17. P. 307–342. DOI: [10.1023/A:1016093330881](https://doi.org/10.1023/A:1016093330881)
- Burke R., Greenglass E. Organizational Restructuring: Identifying Effective Hospital Downsizing Processes // Organization in Crisis / ed. by R. Burke, C. Cooper. Malden, MA: Blackwell, 2000. P. 284–303.
- Cameron K. Strategies for Successful Organizational Downsizing // Human Resource Management. 1994. Vol. 33. Is. 2. P. 189–211. DOI: [10.1002/hrm.3930330204](https://doi.org/10.1002/hrm.3930330204)

- Cameron K. Strategic Organizational Downsizing: An Extreme Case // Trends in Organizational Behavior / ed. by S. Cooper, D. Rousseau. New York: John Wiley, 1998. Vol. 5. P. 185–229.
- Cameron S., Freeman J., Mishra K. Downsizing and Redesigning Organizations // Organizational Change and Redesign / ed. by G. Huber, W. Glick. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993. P. 19–53.
- Cascio W.F. Downsizing: What do we know? What have we learned? // Academy of Management Executive. 1993. Vol. 7. Is. 1. P. 95–104.
- Cascio W.F. Responsible Restructuring: Seeing Employees as Assets, Not Costs // Ivey Business Journal Online. 2003. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/responsible-restructuring-seeing-employees-as-assets-not-costs/>
- Chopra A. Survival // Best Paper Proceedings of Academy of Management. 2006. Part 2. P. 134–139.
- De Meuse K., Bergmann T., Vanderheiden P., Roraff C. New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-Term Analysis // Journal of Managerial Issues. 2004. Vol. 16. Is. 1. P. 155–177.
- De Vries K.M.F., Balazs K. The Downsizing of Downsizing // Human Relations. 1997. Vol. 50. Is. 1. P. 11–50. DOI: [10.1177/00187267970500010](https://doi.org/10.1177/00187267970500010)
- Drew S. Downsizing to Improve Strategic Position // Management Decision. 1994. Vol. 32. Is. 1. P. 4–11. DOI: [10.1108/00251749410050624](https://doi.org/10.1108/00251749410050624)
- Espahbodi J., Vasudevan G. The Effects of Downsizing on Operating Performance // Review of Quantitative Finance and Accounting. 2000. Vol. 15. P. 107–126. DOI: [10.1023/A:1008321929083](https://doi.org/10.1023/A:1008321929083)
- Farrell M., Mavondo F. The Effect of Downsizing Strategy and Reorientation Strategy on a Learning Orientation // Personnel Review. 2004. Vol. 33. Is. 4. P. 383–402. DOI: [10.1108/00483480410539470](https://doi.org/10.1108/00483480410539470)
- Fijalkowska A., Hjartaker K., Nesheim T. Lay Off Employees or Terminate Consultant Contracts? Responses to an External Shock in Three Firms in the Norwegian Petroleum Industry // Employee Relations. 2017. Vol. 39. Is. 7. P. 1083–1099. DOI: [10.1108/ER-11-2016-0219](https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0219)
- Freeman S. Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management // Human Resource Management. 1994. Vol. 33. Is. 2. P. 213–238. DOI: [10.1002/hrm.3930330205](https://doi.org/10.1002/hrm.3930330205)
- Gandolfi F. Organizational Downsizing: A Review of Two Decades of a Strategic Phenomenon // Sasin Journal of Management. 2010. Vol. 16. Is. 1. P. 85–108.
- Gandolfi F., Hansson M. Reduction-in-Force (RIF) — New Developments and a Brief Historical Analysis of a Business Strategy // Journal of Management & Organization. 2010. Vol. 16. Is. 5. P. 727–743. DOI: [10.5172/jmo.2010.16.5.727](https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.5.727)
- Gandolfi F., Neck P. Consequences, Payoffs, and Fallout of Downsizing. A Literature Review of Corporate Downsizing: Part 3 // Review of International Comparative Management. 2008. Vol. 9. Is. 11. P. 55–78.
- Gross R. Organizational Downsizing: The Past and Present Organizational Strategy // International Journal of Research in Business Management. 2015. Vol. 3. Is. 1. P. 24–30.
- Kivimäki M., Honkonen T., Wahlbeck K., Elovainio M., Pentti J., Klaukka T., Virtanen M., Vahtera J. Organizational Downsizing and Increased Use of Psychotropic Drugs among Employees Who Remain in Employment // Journal of Epidemiology & Community Health. 2007. Vol. 61. Is. 2. P. 154–158. DOI: [10.1136/jech.2006.050955](https://doi.org/10.1136/jech.2006.050955)
- Langster H., Cutrer Sh. A Scoping Review of the Impact of Downsizing on Survivors // JONA: The Journal of Nursing Administration. 2021. Vol. 51. Is. 6. P. 329–333. DOI: [10.1097/NNA.0000000000001022](https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001022)
- Liou K., Wang H. Managerial Value, Financial Condition, and Downsizing Reform // Public Personnel Management. 2019. Vol. 48. Is. 4. P. 471–492. DOI: [10.1177/0091026019826144](https://doi.org/10.1177/0091026019826144)

- Littler C. Organizational Downsizing: The Dilemmas of Change // Human Resources Management Bulletin. Sydney: CCH Australia Limited, 1998.
- Littler C. Comparing the Downsizing Experiences of Three Countries: A Restructuring Cycle // Organization in Crisis / ed. by R. Burke, C. Cooper. Malden, MA: Blackwell, 2000. P. 58–77.
- Littler C., Gandolfi F. What Happened to Downsizing? Organizational Continuity, Managerial Fashion, and Signaling // Academy of Management Conference. 2008. P. 133–148.
- Macky K. Organizational Downsizing and Redundancies: The New Zealand Workers' Experience // New Zealand Journal of Employment Relations. 2004. Vol. 29. Is. 1. P. 63–87.
- Mirabal N., De Young R. Downsizing as a Strategic Intervention // Journal of American Academy of Business. 2005. Vol. 6. Is. 1. P. 39–45.
- Mishra A., Mishra R. Downsizing the Company without Downsizing Morale // MIT. Sloan Management Review. 2009. Vol. 50. Is. 3. P. 39–44.
- Ryan L., Macky K. Downsizing Organizations: Uses, Outcomes and Strategies // Asia Pacific Journal of Human Resources. 1998. Vol. 36. Is. 2. P. 29–45. DOI: [10.1177/103841119803600204](https://doi.org/10.1177/103841119803600204)
- Sahdev K. Survivors' Reactions to Downsizing: The Importance of Contextual Factors // Human Resource Management Journal. 2003. Vol. 13. Is. 4. P. 56–74. DOI: [10.1111/j.1748-8583.2003.tb00105.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00105.x)
- Saxena R. Methods for the Study of Downsizing: A Review // IIMA Working Papers No. 2006-12-01. 2006.
- Tsai C. Yen F. A Model to Explore the Mystery between Organizations' Downsizing Strategies and Firm Performance: Integrating The Perspectives of Organizational Change, Strategy and Strategic Human Resource Management // Journal of Organizational Change Management. 2008. Vol. 21. Is. 3. P. 367–384. DOI: [10.1108/09534810810874831](https://doi.org/10.1108/09534810810874831)
- Zyglidopoulos S.C. The Impact of Downsizing on the Corporate Reputation for Social Performance // Journal of Public Affairs. 2018. Vol. 4. Is. 1. P. 11–25. DOI: [10.1002/pa.168](https://doi.org/10.1002/pa.168)

References:

- Agwu E., Carter A., Murray P. (2014) Downsizing as a Strategic Tool for Effective Organizational Management. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*. Vol. 2. Is. 1. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3120520>
- Allen D., Freeman M, Russell J., Reizenstein R., Rentz J. (2001) Survivor Reactions to Organizational Downsizing: Does Time Ease the Pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74. Is. 2. P. 145–164. DOI: [10.1348/096317901167299](https://doi.org/10.1348/096317901167299)
- Amundson N., Borgen W., Jordan S., Erlebach A. (2004) Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences. *The Career Development Quarterly*. Vol. 52. Is. 2. P. 256–271. DOI: [10.1002/j.2161-0045.2004.tb00647.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2004.tb00647.x)
- Appelbaum S., Donia M. (2001) The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (Part II). *Career Development International*. Vol. 6. Is. 1. P. 5–19. DOI: [10.1108/13620430110380990](https://doi.org/10.1108/13620430110380990)
- Budros A. (2002) The Mean and Lean Firm of Downsizing: Causes of Involuntary and Voluntary Downsizing Strategies. *Sociological Forum*. Vol. 17. P. 307–342. DOI: [10.1023/A:1016093330881](https://doi.org/10.1023/A:1016093330881)
- Bunina E.A. (2016) Sokhraneniye intellektual'nogo kapitala pri daunsayzinge organizatsii [Preservation of intellectual capital during downsizing of the organization]. *Sovremennyye sotsial'no-ekonomicheskkiye problemy rossiyskogo obshchestva: sbornik statey po materialam nauchnoy sessii Instituta zaochnogo ekonomicheskogo obrazovaniya Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta*. Voronezh: Voronezhskiy gosudarstvennyy universitet. P. 6–11.
- Burke R., Greenglass E. (2000) Organizational Restructuring: Identifying Effective Hospital Downsizing Processes. In: Burke R., Cooper C. (eds.) *Organization in Crisis*. Malden, MA: Blackwell. P. 284–303.

- Cameron K. (1994) Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*. Vol. 33. Is. 2. P. 189–211. DOI: [10.1002/hrm.3930330204](https://doi.org/10.1002/hrm.3930330204)
- Cameron K. (1998) Strategic Organizational Downsizing: An Extreme Case. In: Cooper S., Rousseau D. (eds.) *Trends in Organizational Behavior*. New York: John Wiley. Vol. 5. P. 185–229.
- Cameron S., Freeman J., Mishra K. (1993) Downsizing and Redesigning Organizations. In: Huber G., Glick W. (eds.) *Organizational Change and Redesign*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. P. 19–53.
- Cascio W.F. (1993) Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*. Vol. 7. Is. 1. P. 95–104.
- Cascio W.F. (2003) Responsible Restructuring: Seeing Employees as Assets, Not Costs. *Ivey Business Journal Online*. Available at: <https://iveybusinessjournal.com/publication/responsible-restructuring-seeing-employees-as-assets-not-costs/>
- Chopra A. (2006) Survival. *Best Paper Proceedings of Academy of Management*. Part 2. P. 134–139.
- Christensen C., Raynor M. (2004) *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*. Moscow. Alpina Publisher.
- Chuykova T.S. (2019). Downsizing: Consequences for Individual and Organization. *Aktual'nyye problemy sovremennogo obshchestva. Sotsiologiya. Upravleniye. Politika: Mezhvuzovskiy sbornik nauchnykh trudov*. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskii universitet. P. 53–63.
- De Vries K.M.F., Balazs K. (1997) The Downsizing of Downsizing. *Human Relations*. Vol. 50. Is. 1. P. 11–50. DOI: [10.1177/00187267970500010](https://doi.org/10.1177/00187267970500010)
- De Meuse K., Bergmann T., Vanderheiden P., Roraff C. (2004) New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-Term Analysis. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 16. Is. 1. P. 155–177.
- Drew S. (1994) Downsizing to Improve Strategic Position. *Management Decision*. Vol. 32. Is. 1. P. 4–11. DOI: [10.1108/00251749410050624](https://doi.org/10.1108/00251749410050624)
- Espahbodi J., Vasudevan G. (2000) The Effects of Downsizing on Operating Performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. Vol. 15. P. 107–126. DOI: [10.1023/A:1008321929083](https://doi.org/10.1023/A:1008321929083)
- Farrell M., Mavondo F. (2004) The Effect of Downsizing Strategy and Reorientation Strategy on a Learning Orientation. *Personnel Review*. Vol. 33. Is. 4. P. 383–402. DOI: [10.1108/00483480410539470](https://doi.org/10.1108/00483480410539470)
- Fijalkowska A., Hjartaker K., Nesheim T. (2017) Lay Off Employees or Terminate Consultant Contracts? Responses to an External Shock in Three Firms in the Norwegian Petroleum Industry. *Employee Relations*. Vol. 39. Is. 7. P. 1083–1099. DOI: [10.1108/ER-11-2016-0219](https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0219)
- Freeman S. (1994) Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*. Vol. 33. Is. 2. P. 213–238. DOI: [10.1002/hrm.3930330205](https://doi.org/10.1002/hrm.3930330205)
- Gandolfi F. (2010) Organizational Downsizing: A Review of Two Decades of a Strategic Phenomenon. *Sasin Journal of Management*. Vol. 16. Is. 1. P. 85--108.
- Gandolfi F., Hansson M. (2010) Reduction-in-Force (RIF) — New Developments and a Brief Historical Analysis of a Business Strategy. *Journal of Management & Organization*. Vol. 16. Is. 5. P. 727–743. DOI: [10.5172/jmo.2010.16.5.727](https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.5.727)
- Gandolfi F., Neck P. (2008) Consequences, Payoffs, and Fallout of Downsizing. A Literature Review of Corporate Downsizing: Part 3. *Review of International Comparative Management*. Vol. 9. Is. 11. P. 55–78.
- Gildingensch M.G., Brazevich C.C., Margulian J.A. (2023). Approaches to the Study of the Institution of Employee Release and the Practice of Their Application at the Enterprise. *Sotsiologiya*. No. 6. P. 156–162.

- Gross R. (2015) Organizational Downsizing: The Past and Present Organizational Strategy. *International Journal of Research in Business Management*. Vol. 3. Is. 1. P. 24–30.
- Harvard Business Review (2019) *Transformation of the Business Model*. Moscow: Alpina Publisher.
- Kivimäki M, Honkonen T, Wahlbeck K., Elovainio M., Pentti J., Klaukka T., Virtanen M., Vahtera J. (2007) Organizational Downsizing and Increased Use of Psychotropic Drugs among Employees Who Remain in Employment. *Journal of Epidemiology & Community Health*. Vol. 61. Is. 2. P. 154–158. DOI: [10.1136/jech.2006.050955](https://doi.org/10.1136/jech.2006.050955)
- Langster H., Cutrer Sh. (2021) A Scoping Review of the Impact of Downsizing on Survivors. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. Vol. 51. Is. 6. P. 329–333. DOI: [10.1097/NNA.0000000000001022](https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001022)
- Linz K., Müller-Stewens G., Zimmermann A. (2019) *Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World*. Moscow. Alpina Publisher.
- Liou K., Wang H. (2019) Managerial Value, Financial Condition, and Downsizing Reform. *Public Personnel Management*. Vol. 48. Is. 4. P. 471–492. DOI: [10.1177/0091026019826144](https://doi.org/10.1177/0091026019826144)
- Little C. (1998) Organizational Downsizing: The Dilemmas of Change. *Human Resources Management Bulletin*. Sydney: CCH Australia Limited.
- Little C. (2000) Comparing the Downsizing Experiences of Three Countries: A Restructuring Cycle. In: Burke R., Cooper C. (eds.) *Organization in Crisis*. Malden, MA: Blackwell. P. 58–77.
- Little C., Gandolfi F. (2008) What Happened to Downsizing? Organizational Continuity, Managerial Fashion, and Signaling. *Academy of Management Conference*. P. 133–148.
- Macky K. (2004) Organizational Downsizing and Redundancies: The New Zealand Workers' Experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*. Vol. 29. Is. 1. P. 63–87.
- Mirabal N., De Young R. (2005) Downsizing as a Strategic Intervention. *Journal of American Academy of Business*. Vol. 6. Is. 1. P. 39–45.
- Mishra A., Mishra R. (2009) Downsizing the Company without Downsizing Morale. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 50. Is. 3. P. 39–44.
- Popova T.C., Grechkin E.I. (2023) Shrinkflation and Downsizing as Marketing Techniques of Influence on Consumer Behavior. *Prakticheskiy marketing*. No. 9(315). P. 54–56. DOI: [10.24412/2071-3762-2023-9315-54-56](https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-9315-54-56)
- Reicheld F. (2005) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Moscow. Vil'yams.
- Rubinfeld A., Hemingway C. (2006) *Built for Growth*. Moscow: Balans Biznes Buks.
- Ryan L., Macky K. (1998) Downsizing Organizations: Uses, Outcomes and Strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 36. Is. 2. P. 29–45. DOI: [10.1177/103841119803600204](https://doi.org/10.1177/103841119803600204)
- Sahdev K. (2003) Survivors' Reactions to Downsizing: The Importance of Contextual Factors. *Human Resource Management Journal*. Vol. 13. Is. 4. P. 56–74. DOI: [10.1111/j.1748-8583.2003.tb00105.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00105.x)
- Saxena R. (2006) Methods for the Study of Downsizing: A Review. *IIMA Working Papers No. 2006-12-01*.
- Tsai C. Yen F. (2008) A Model to Explore the Mystery between Organizations' Downsizing Strategies and Firm Performance: Integrating The Perspectives of Organizational Change, Strategy and Strategic Human Resource Management. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 21. Is. 3. P. 367–384. DOI: [10.1108/09534810810874831](https://doi.org/10.1108/09534810810874831)
- Zanina E.G. (2020) Selection of Methods for Managing Strategic Changes at the Enterprise. *Ekonomika. Menedzhment. Innovatsii*. No.1 (25). P. 20–31.
- Zyglidopoulos S.C. (2018) The Impact of Downsizing on the Corporate Reputation for Social Performance. *Journal of Public Affairs*. Vol. 4. Is. 1. P. 11–25. DOI: [10.1002/pa.168](https://doi.org/10.1002/pa.168)