

## РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 4 (20) 2019, DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4

**Ссылка для цитирования:** Салиенко Н. В., Кожевина О. В. Защита от рисков при реализации организационных изменений [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 4 (20). С. 72–78. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4.8.

Дата поступления 21.08.2019 г.

УДК 338.242

Наталья Салиенко<sup>1</sup>, Ольга Кожевина<sup>2,3</sup>

### ЗАЩИТА ОТ РИСКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**Аннотация.** Целью настоящей статьи является исследование проблем минимизации рисков организационных изменений, а также формирование методологических основ принятия стратегических решений с учетом комплексного риска. Статья представляет собой раздел книги авторов «Стратегическое управление изменениями» [Кожевина, Салиенко, 2020].

Методической основой данной статьи являются результаты зарубежных и российских исследований в области управления рисками, разработки стратегии минимизации негативных последствий влияния рисков факторов на результаты экономической деятельности компаний.

Результаты. Проведена классификация рисков факторов с позиции их воздействия на реализацию стратегии организационных изменений, характеристика основных методов анализа среды организации, матрица стратегических направлений развития организации с учетом риска.

Выводы/значимость. Предложения и рекомендации целесообразно использовать в процессе разработки управленческих решений управления рисками на разных уровнях организации, охватывая весь комплекс подсистем ее функционирования, что будет обеспечивать эффективность реализации стратегии организационных изменений.

**Ключевые слова:** управление рисками, организационные изменения, стратегия.

JEL: M21

1 Салиенко Наталья Владимировна — доктор экономических наук, профессор. E-mail: [verno555@mail.ru](mailto:verno555@mail.ru).  
ORCID 0000-0002-7244-4087; AuthorID: 428058

2 Кожевина Ольга Владимировна — доктор экономических наук, профессор. E-mail: [ol.kozhevina@gmail.com](mailto:ol.kozhevina@gmail.com).  
ORCID: 0000-0001-5346-2253; AuthorID: 346023

3 Место работы авторов: МГТУ им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет). Москва, Россия.

#### Введение

Управление организационными изменениями сопряжено с воздействием различных рисков факторов, так, агенты перемен, менеджеры и сотрудники в зависимости от стоящих перед ними задач и функций могут некоторые риски минимизировать самостоятельно. Однако, в большинстве случаев, необходимо внедрить интегрированную систему управления рисками и кризисами, включающую процедуры и механизмы раннего предупреждения рисков. Кризисы 21-го века бросают вызов заранее определенному планированию и организации.

Развитие потенциала для адаптации и внедрения инноваций в различных кризисных ситуациях и создание сети реагирования, которая может мобилизовать все необходимые возможности среди различных заинтересованных сторон, таким образом, становится новым подходом к обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям

и планированию. После кризиса наступает время для углубленного анализа, чтобы проанализировать, что произошло и как были проведены ответные действия.

Очень часто основной проблемой угасания компании является отсутствие лидера, способного осуществлять эффективное управление ею. Подтверждение этому мы можем найти повсюду, в то числе и в случаях исчезновения зарубежных компаний. Множественные исследования феномена лидерства также являются прямым доказательством необходимости сильного управленца для успешного существования компании. Определив характеристики и качества оптимальных лидеров, подобрав людей, обладающих ими и поставив их на руководящие должности можно обеспечить процветание организации как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. Необходимы инновационные подходы к осуществлению деятельности компании, а их внедрение



невозможно без сильного управленца. Именно поэтому тема управления персоналом и изменениями в целях развития индивидуального лидерства является очень актуальной в наши дни.

Управление изменениям — обозначение области планируемых политических, организационных, технологических воздействий на ожидаемые перемены системы с учётом динамических свойств современной социальной реальности. Эта область включает широкий спектр методов, программ, практик, осуществляемых на разных уровнях, начиная с микроуровня малых и средних предприятий, местных сообществ и распространяясь на уровни государственного и глобального управления. Управление изменениями также подразумевает определенный порядок действий, с помощью которых они осуществляются. Вначале необходимо выделить параметры изменений, затем определить влияние на них и спланировать то, каким образом будет происходить планирование преодоления сопротивления изменениям. Можно выделить две совершенно разных стратегии управления изменениями: хозяйственный реинжиниринг и организационное развитие, при которых соответственно делается акцент на экономической или социальной эффективности, на жестких или мягких тактиках.

### Обзор литературы

Управление рисками предприятия (ERM) привлекает внимание специалистов по управлению рисками и ученых разных стран. В отличие от традиционного подхода к управлению корпоративными рисками, основанного на разрозненности, ERM позволяет фирмам воспользоваться интегрированным подходом к управлению рисками, который смещает акцент функции управления рисками с преимущественно оборонительного, на более наступательный и стратегический.

Концепция управления рисками возникла из управления страхованием в середине 1970-х годов XX века. Понятие «управление рисками» стало широко применяться, так как оно оказалось более актуальным имевшимся на тот период тенденциям менеджмента и экономики. К 1990-м годам управление рисками стало жизненно важной частью планирования и реализации стратегии компании, а управление рисками — интегрировано с новым набором функций в менеджмент компаний и отраслей.

Комплексная корпоративная стратегия представляет собой базовые разделы, которые отражают отдельные сферы деятельности предприятия [Клейнер, 2003, с. 53], генерирующие те или иные виды рисков (рисунок 1).



Рис. 1. Разделы комплексной корпоративной стратегии

Источник: рисунок составлен авторами по данным настоящего исследования.

Под риском понимается опасность возникновения непредвиденных событий, имеющих отрицательные последствия. Знание риска — основа готовности к кризисам и чрезвычайным ситуациям. Анализ опасностей, угроз и уязвимостей с помощью оценки рисков позволяет планировать ответные действия.

Подходы и методологии оценки риска вряд ли можно отделить от их цели: в то время как оценка риска для традиционных кризисов подразумевает разработку планов реагирования на чрезвычайные ситуации, новые или трансграничные кризисы нуждаются в более гибких и адаптируемых способностях реагирования, что подразу-



мекает более целостный и динамичный подход к риску оценка.

Источник проблемы «риска» — «латентный побочный эффект». «Человечество как бы втягивается в так называемое общество риска, поскольку не рефлексирует ситуацию должным образом и вследствие этого генерирует новые или усиливает негативное воздействие известных, встречавшихся ранее рисков» (У. Бек).

Риск-менеджеры сейчас сталкиваются с такими проблемами: неопределенность и турбулентность среды для принятия решений; работа с другими административными уровнями или другими странами и международными организациями; новые участники — стейкхолдеры, взаимодействие с государственными институтами и НКО; контроль со стороны СМИ и граждан через социальные сети; повышенные требования и ожидания потребителей и клиентов.

В менеджериальном сообществе созрело понимание того, что к феномену риска следует относиться рационально, как воздействовать на негативные проявления данного феномена в управленческой деятельности. Функция управления риском, позволяет заблаговременно принять меры, предотвращающие нежелательное развитие событий, а также выявить скрытые возможности развития предприятия, разработать новые решения, успешность которых была неочевидна или сомнительна. Риск-менеджера компания выбирает из трех вариантов. Первый вариант —

привлечение страховых агентов для оценки рисков, прогнозирования их последствий для компании. Второй вариант — консалтинговые услуги по риск-менеджменту и разработки мер управления рисками для ключевых бизнес-процессов. Второй вариант — обученные сотрудники компании, внутреннее экспертное сообщество, которое можно привлечь на временных условиях (временная рабочая группа) для решения возникших вопросов управления рисками, совместно с коммерческим и финансовым директорами компании.

Методы стратегического анализа позволяют правильно провести комплексную оценку организационной позиции, то есть:

- достижение результатов менеджмента компании;
- фиксация стартовых условий реализации стратегии;
- выявление проблемных аспектов развития компании;
- специфику и уникальность стратегии компании;
- оценка потенциала организационных изменений и их эффективности [Кожевина, Салиенко, 2019, с. 24–31; Пласкова, 2008, с. 86–97; Попов, 2010, с. 86–124; Хорин, Керимов, 2008, с. 49–86].

Возможные стратегические перспективы развития организации с учетом факторов риска представлены в таблице.

Таблица. Воздействие риска на стратегические направления развития компании

		Позиция (риски) внутренней среды		
		Сильная	Нейтральная	Слабая
Влияние (риски) внешней среды	Возможности	<p><b>Сила и возможности:</b> наступательная агрессивная стратегия, активная поддержка базовой стратегии «ускоренного роста» <i>(риски при реализации стратегии развития организации сведены к минимуму)</i></p>	<p><b>Устойчивость и возможности:</b> осуществление наступательной агрессивной стратегии, направленной на укрепление основных позиций компании за счет факторов внешней среды, совместима с базовой стратегией «ускоренного роста»</p>	<p><b>Слабость и возможности:</b> умеренная стратегия преодоления слабости внутренних позиций за счет благоприятных возможностей внешней среды, стратегия совместима с базовой стратегией «ограниченный рост»</p>
	Угрозы	<p><b>Сила и угрозы:</b> наступательная или умеренная стратегия, при нивелировании отдельных внешних угроз за счет сильных внутренних факторов, при поддержке базовых стратегий «ускоренный рост» и «ограниченный рост»</p>	<p><b>Устойчивость и угрозы:</b> умеренная, консервативная, оборонительная стратегия по преодолению неблагоприятных факторов внешней среды, совместима с базовыми стратегиями «ограниченный рост» и «сокращение»</p>	<p><b>Слабость и угрозы:</b> оборонительная антикризисная стратегия в сочетании с базовой стратегией «сокращение» <i>(практически невозможна реализация стратегии развития)</i></p>

Источник [Кожевина, 2019, с. 249]



Основные преимуществами управления рисками в процессе реализации стратегии развития организации представлены на рисунке 2.

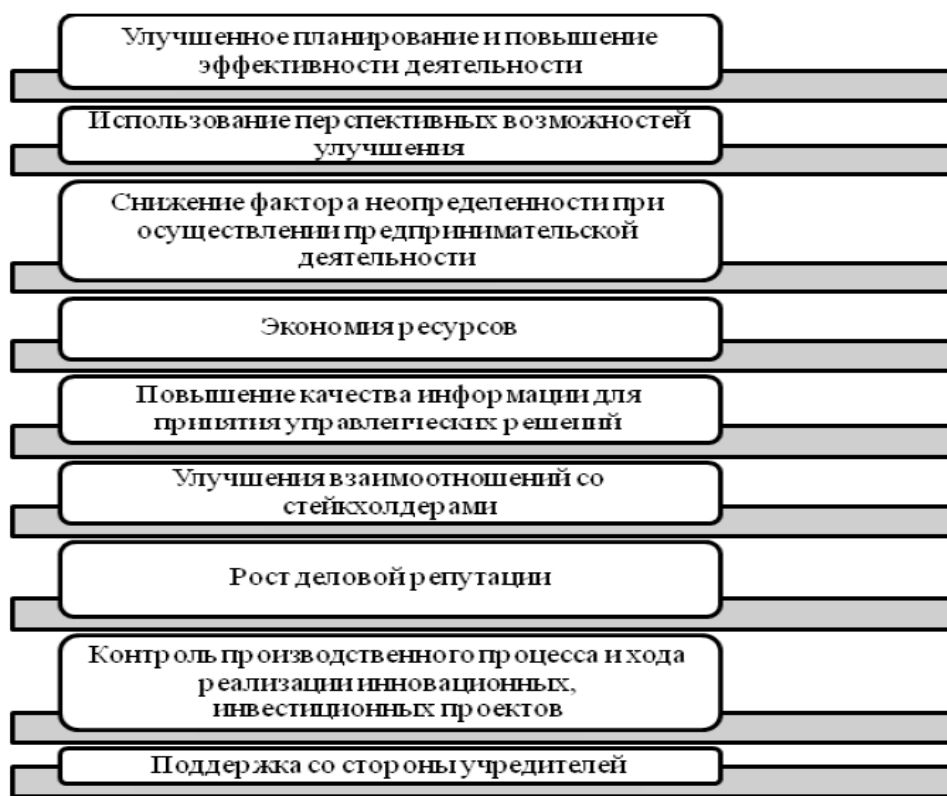


Рис. 2. Основные преимуществами управления рисками в процессе реализации стратегии развития организации  
Источник: рисунок составлен авторами по данным настоящего исследования

**Результаты**

С нашей позиции, система предупреждения рисков (СПР, Risk Warning System) встраивается в действующую или проектируемую систему управления и организационную структуру. Базовые требования разработки данной СПР: системность, регулярное бесперебойное функционирование, тестируемость для отработки компетенций реагирования на рискованные факторы.

Для формирования непрерывно функционирующей СПР, которая охватывает все сферы корпоративной деятельности важна интеграция подразделений ОСУ, трансформация общих принципов корпоративного риск-менеджмента, моделирование новой, адаптивной к рискам и кризисам, культуры менеджмента.

Основные этапы системы предупреждения рисков отражены на рисунке 3.

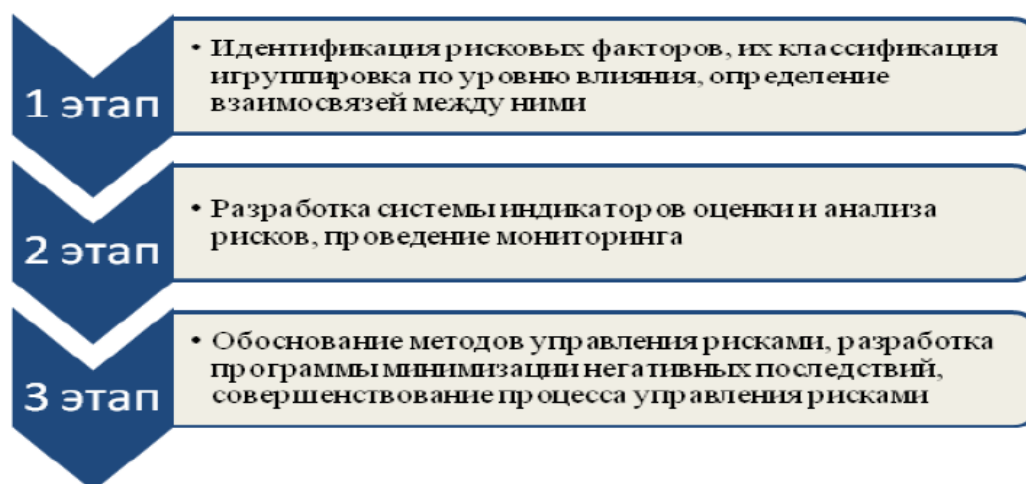


Рис. 3. Основные этапы системы предупреждения рисков  
Источник: рисунок составлен авторами по данным настоящего исследования





**Рис. 4.** Модель управления рисками реализации стратегии развития компании  
Источник: Источник [Кожевина, 2019, с. 250].

Наиболее рациональной моделью управления рисками при реализации стратегии развития организации является блочная (рисунок 4).

Оценка рисков предполагает использование ряда индикаторов [Цильке, 2006, с. 17]: 1) макроэкономическая ситуация; 2) социальная стабильность и социальная среда; 3) политические условия и институциональная среда; 4) технико-технологическое развитие; 5) снабжение и логистика; 6) изменение поведения и предпочтений клиентов; 7) уровень конкуренции на рынке; 8) производство и инновации.

Основными методами управления рисками организационного развития считаются: активное воздействие на факторы риска; активная защита объектов риска; охрана и физическая защита ценностей; предотвращение риска; уклонение от риска; введение режима экономии времени; уменьшение величины потенциальных потерь; сокращение размера фактических потерь; дубли-

рование операций, объектов и ресурсов; распределение риска по разным объектам; страхование от риска; изоляция взаимозависимых факторов риска; распределение риска или рисков во времени и пространстве; сокращение вероятности наступления рисков событий; диверсификация активов; диверсификация деятельности; финансовая инженерия; усиление компетенций; социально-психологические меры; специальные меры — обеспечение безопасности бизнеса.

#### **Выводы**

Результаты проведенного исследования позволяют сформировать следующие основные выводы.

Во-первых, динамические изменения внешней среды бизнеса нацеливают организации предельно важно относиться к управлению рисками, а менеджеров высшего и среднего уровней ориентируют на повышение компетентности в комплексе риск- и кризис-менеджменте.



Во-вторых, преобразования современной тегии организационных изменений в пролонгированном периоде способствует повышению конкурентоустойчивости компании и снижению вероятности наступления кризисов управления; генерируют специфические риски, которые неуправляемые изменения, в свою очередь, приводят к потере управляемости организацией и вероятности наступления кризисов практически

индикаторов. на любой фазе жизненного цикла.

В-третьих, эффективность реализации стра-

#### Список источников

Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 31–56.

Кожевина О. В. Управление изменениями. М.: ИНФРА-М, 2019. 304 с.

Кожевина О. В., Салиенко Н. В. Стратегическое управление изменениями. М.: ИНФРА-М, 2020

Кожевина О. В., Салиенко Н. В. Планирование стратегических организационных изменений в условиях влияния рисков факторов // Материалы XV Афанасьевских чтений. М.: Перспектива, 2019. 160 с. С. 24–31.

Пласкова Н. С. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 1. С. 86–97.

Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2010. 448 с.

Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2008. 288с.

Цильке Х. Типичные ошибки менеджеров. М.: Омега-Л, 2006. 144 с.



## RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Natalia Salienko<sup>1</sup>, Olga Kozhevina<sup>2,3</sup>

### RISK PROTECTION WHEN IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE

**Abstract.** Goals. The purpose of this article is to study the problems of minimizing the risks of organizational change, as well as the formation of the methodological foundations of strategic decision-making taking into account integrated risk. The article is a section of the authors' book "Strategic Change Management".

**Methodology.** The methodological basis of this article is the results of foreign and Russian studies in the field of risk management, the development of strategies to minimize the negative effects of risk factors on the results of economic activities of companies.

**Results.** The risk factors are classified from the position of their impact on the implementation of the organizational change strategy, the characteristics of the main methods of analyzing the organization's environment, and the matrix of strategic directions of the organization's development taking into account risk. **Conclusions / relevance.** It is advisable to use the suggestions and recommendations in the process of developing management decisions for risk management at different levels of the organization, covering the whole range of subsystems of its functioning, which will ensure the effectiveness of the implementation of the organizational change strategy.

**Key words:** risk management, organizational change, strategy.

*JEL:* M21

- 1 Salienko Natalia Vladimirovna – Doctor of Sci. (Econ.), Professor. E-mail: [verno555@mail.ru](mailto:verno555@mail.ru).  
ORCID 0000-0002-7244-4087; AuthorID: 428058
- 2 Kozhevina Olga Vladimirovna – Doctor of Sci. (Econ.), Professor. E-mail: [ol.kozhevina@gmail.com](mailto:ol.kozhevina@gmail.com).  
ORCID: 0000-0001-5346-2253; AuthorID: 346023
- 3 Place of work: Bauman Moscow State Technical University (National Research University). Moscow, Russia.

### References

Kleyner G. B. Ot teorii predpriyatiya k teorii strategicheskogo upravleniya [From enterprise theory to the theory of strategic management]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2003. No. 1. P. 31–56 (in Russian).

Kozhevina O. V. *Upravleniye izmeneniyami* [Change Management]. Moscow: INFRA-M Publ., 2019. 304 p. (in Russian).

Kozhevina O. V., Saliyenko N. V. *Strategicheskoye upravleniye izmeneniyami* [Strategic Change Management]. Moscow: INFRA-M Publ., 2020 (in Russian).

Kozhevina O. V., Saliyenko N. V. Planirovaniye strategicheskikh organizatsionnykh izmeneniy v usloviyakh vliyaniya riskovykh faktorov [Planning strategic organizational changes under the influence of risk factors]. *Materialy XV Afanas'yevskikh chteniy* [Proceedings of 15 Afanasyev readings]. Moscow: Perspektiva Publ., 2019. 160 p. P. 24–31 (in Russian).

Plaskova N. S. Strategicheskyy analiz i yego rol' v obosnovanii strategii razvitiya organizatsii [Strategic analysis and its role in substantiating an organization's development strategy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of management theory and practice]. 2008. No 1. P. 86–97 (in Russian).

Popov S. A. *Aktual'nyy strategicheskyy menedzhment* [Actual strategic management]. Moscow: Yurayt Publ., 2010. 448 p. (in Russian).

Khorin A. N., Kerimov V. E. *Strategicheskyy analiz* [Strategic analysis]. Moscow: Eksmo Publ., 2008. 288 p. (in Russian).

Zilke H. *Tipichnyye oshibki menedzherov* [Typical mistakes of managers]. Moscow: Omega-L Publ., 2006. 144 p. (in Russian).

