

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

## МЕХАНИЗМ ДИАГНОСТИКИ РИСКОВ В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

*Кутякова Александра Викторовна*

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО*

*«Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. академика М. Ф. Решетнёва»*

*г. Красноярск*

*Первушина Татьяна Львовна*

*кандидат эконом. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО*

*«Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. академика М. Ф. Решетнёва»*

*г. Красноярск*

## THE MECHANISM FOR DIAGNOSING RISKS IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE

*Kutyakova Alexandra*

*Graduate student,*

*Reshetnev Siberian State University of Science and Technology,*

*Krasnoyarsk*

*Pervushina Tatyana*

*Candidate of economic sciences,*

*associate professor,*

*Reshetnev Siberian State University of Science and Technology,*

*Krasnoyarsk*

### Аннотация

Настоящая работа рассматривает двусторонний механизм рисков предприятия, организационных изменений, призванных снизить их, а также рисков-следствий преобразований. Разработана методика, позволяющая сделать вывод о целесообразности внедрения организационного изменения.

### Abstract

This research considers a two-sided mechanism of enterprise risks, organizational changes designed to reduce them, as well as the risk-consequences of transformations. A methodology has been developed that allows us to conclude the feasibility of introducing organizational change.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, диагностика рисков, организационные изменения, сопротивление изменениям, социальные барьеры.

**Keywords:** risk management, risk diagnosis, organizational changes, resistance to change, social barriers.

Сегодня организационные изменения стали синонимом слов «выживание» и «развитие» для любой организации. Управление ими приобрело статус одной из самых важных задач и, одновременно, одной из самых востребованных компетенций современного руководителя. По праву заслуженное внимание к управлению организационными изменениями обусловлено высокой степенью бинарности этого «тонкого» процесса: с одной стороны, любое организационное изменение призвано снизить риски предприятия, с другой стороны – какими бы привлекательными ни были будущие изменения, планы перемен всегда повышают степень неопределенности ситуации, в которой предприятие будет действовать завтра.

Диагностика и анализ возникновения риска-следствия организационного изменения, которое направлено на снижение уже существующего риска предприятия, является важнейшим этапом процесса разработки плана будущих перемен и принятия управленческих решений касательно их осуществления.

Рисунок 1 отображает взаимозависимость имеющихся рисков предприятия, организационных изменений, необходимых для их минимизации, а также рисков, возникающих вследствие внедрения будущих перемен. По результатам анализа и диагностики рисков-следствий принимается решение о целесообразности принятия того или иного пути снижения первостепенного риска предприятия.

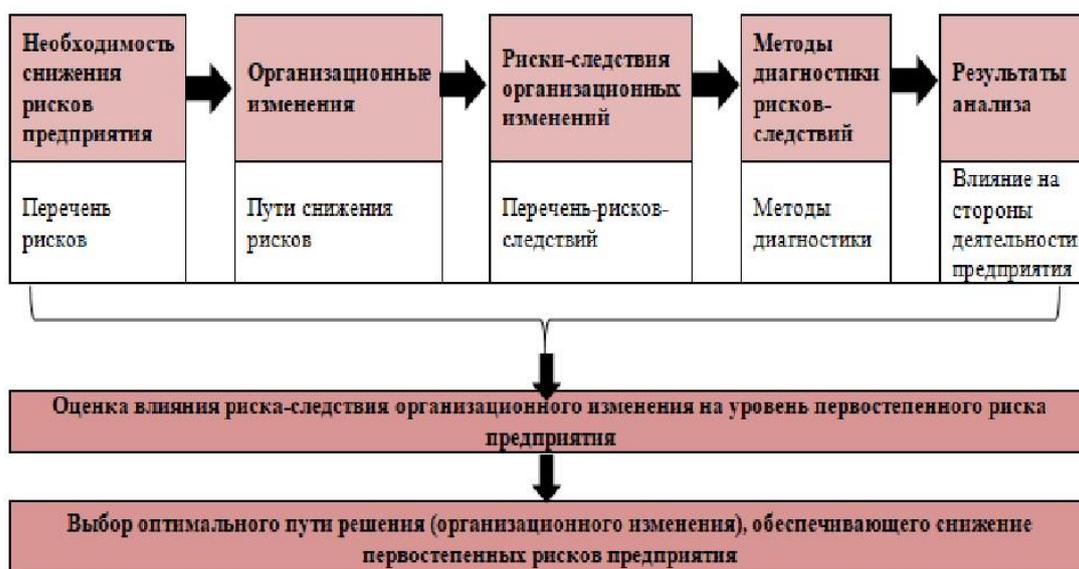


Рисунок 1. Взаимозависимость процесса принятия решения о внедрении организационного изменения

Согласно Д. М. Калимуллину, организационные изменения – это переход организации или отдельных её составляющих в новое состояние, под воздействием синергетического воздействия изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, с целью достижения поставленных задач экономического развития, направленных на повышение эффективности хозяйствования» [2]. Под

факторами, обеспечивающими необходимость организационных изменений, в данном случае подразумеваются риски, которым подвержено предприятие, а под повышением эффективности хозяйствования – их снижение.

В таблице 1 приведен перечень наиболее распространённых рисков и соответствующих им пути снижения, т.е. организационные изменения [3].

Таблица 1

**ТИПОВЫЕ ПУТИ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Риск	Пример	Путь снижения (организационное изменение)	Риск-следствие	Метод диагностики риска-следствия
Финансовый риск	Инвестиционный риск	Диверсификация инвестиционного портфеля	Зависимость одного вложенного актива от другого	САРМ или бета-метод
Политический риск	Риск национализации и экспроприации без адекватной компенсации	Поиск «гарантов»	Потеря суверенитета предприятия	SWOT- и PEST-анализ
Производственный риск	Риск выхода оборудования из строя	Отказ от ненадёжных поставщиков оборудования	Рост стоимости ремонта или покупки нового оборудования	Метод FMEA
Социальный риск	Риск снижения производительности труда рабочих	Ведение «фотографии» рабочего дня сотрудников	Сопrotивление персонала	Наблюдение, анкетирование

Вышеприведённые методы диагностики рисков затрагивают все стороны деятельности организации. Однако в данном исследовании, исходя из его цели, особое внимание следует уделить социальной составляющей процесса организационных перемен. Такая необходимость обусловлена тем, что под любым организационным

изменением подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Данная концепция опирается на то, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов

социотехнической системы, а затем и сама система в целом («организация» в институциональном понимании) [6].

Процесс управления изменениями основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта, а его цель - одновременное повышение производительности организации и качества труда. Иными словами, без должной работы с персоналом организации любое, даже самое перспективное организационное изменение не будет эффективным, если и вовсе не «развалит» организацию на пути, казалось бы, к неизбежному успеху.

Так каким же образом следует воздействовать на социальную систему предприятия, избежав при этом риска неэффективности внедряемых организационных изменений?

В начале этой кропотливой работы необходимо учесть организационные факторы, оказывающие негативное влияние на риски-следствия организационных изменений, т.е. повышающих данную величину. Ниже представлены наиболее распространенные негативные факторы воздействия (по результатам анализа более 30 отечественных и зарубежных источников):

1. Неверно распределенные полномочия и ответственность;
2. Неэффективная система принятия решений;
3. Дублирование функций / неэффективная организационная структура;
4. Проблемы в коммуникациях участников проекта изменений;
5. Слабая проработка бизнес-процессов;
6. Недостаточная организация и координация работ;
7. Низкая эффективность внутреннего аудита;
8. Низкое качество аутсорсинга;
9. Неверный выбор партнеров;
10. Низкая скорость организационных изменений.

Если у организации, ступившей на путь перемен, наблюдаются какие-либо из вышеперечисленных характеристик, то у нее появляются (или возрастают) следующие риски-следствия организационных изменений:

1. Неготовность сотрудников к организационным изменениям;
2. Отсутствие учета интересов всех стейкхолдеров программы организационных преобразований;
3. Недостаточно четкий стратегический план осуществления перемен;
4. Ошибочно определенные критерии экономической эффективности организационных изменений;
5. Привлечение недостаточно компетентных специалистов по проведению преобразований;
6. Невозможность стейкхолдеров прийти к компромиссу в конфликтных ситуациях;
7. Неверная оценка бюджета и сроков программы изменений;

8. Отсутствие учета проблем в коммуникациях в плане изменений;

9. Неверное распределение ролей и ответственности в программе организационных изменений [5].

Методы идентификации и оценки рисков, используемые организациями в настоящее время, недостаточно или вовсе не учитывают приведенные выше барьеры на пути к эффективному организационным изменениям. Причиной данной ситуации служат следующие недоработки методов оценки рисков:

1. Полагание на опыт и субъективное мнение экспертов;
2. Отсутствие учёта индивидуальных характеристик участников системы (т.е. лиц, принимающих решения).

Из этого следует, что для всесторонней и грамотной оценки социальных рисков, возникающих при проведении организационных изменений, необходима корректировка существующих методов оценки рисков или разработка новых.

Таким образом, методы оценки социальных рисков при организационных изменениях должны опираться на следующие положения:

1. Агентное моделирование (моделирование «сверху-вниз»): предполагается имитационное моделирование, которое анализирует как поведение каждого отдельно взятого агента организационных изменений, так и определяет поведение всей изменяющейся системы в целом.
2. Отличие от системной динамики: поведение агентов изменений определяется на индивидуальном уровне, а поведение системы в целом – как результат совместной деятельности множества агентов изменений.
3. Учёт индивидуальных характеристик агентов – включает в себя анализ следующих элементов: личность, мотивация, степень принятия риска отдельным агентом изменений, стиль коммуникации агента, степень конфликтности.

Из данных положений следует, что при проведении организационных изменений, социальные риски организации должны быть выявлены и оценены согласно следующим рекомендуемым методам:

1. Метод оценки эффективности управления изменениями;
2. Методы оценки эффективности коммуникаций в организации;
3. Методы имитационного моделирования;
4. Методы оценки эффективности организационной структуры [4].

Только после того, как учтена специфика оценки социальных рисков, возникающих при организационных изменениях, следует приступать ко всесторонней оценке всех рисков предприятия.

Величина риска-следствия от принятия того или иного организационного изменения не должна превышать величину первоначального риска, на снижение которого изначально было направлено это изменение:

$$R_{\text{первонач.}i} \geq R_{\text{орг.изм.}i}, \quad (1)$$

где:

$R_{\text{первонач.}i}$  – величина риска, вызывающего необходимость проведения организационного изменения;

$R_{\text{орг.изм.}i}$  – величина риска-следствия, появляющегося при проведении организационного изменения.

Если данное неравенство выполняется, то организационное изменение рекомендуется к принятию в организации. Организационное изменение, создающее наименьшую величину риска-следствия, является наиболее приоритетным для организации. И, напротив, организационное изменение, которому соответствует наибольшую величину риска-следствия, нуждается в углубленной проработке и корректировке [1].

Сегодня рынок изобилует разнообразным множеством продуктов, услуг и технологий, а потребитель охотно готов их приобретать. Чтобы избежать риска снижения продаж, прибыли, ликвидации производства, чтобы успешно функционировать на рынке, предприятие должно регулярно предлагать клиенту конкурентоспособные новинки. Казалось бы? Изобретай – и продавай. Однако зачастую менеджмент фирмы, ослеплённый перспективой быстрого экономического роста, не учитывает всей сложности и многогранности процесса, предшествующего выпуску и реализации новинки на рынке, а именно – процессу организационных изменений.

Любое изменение в деятельности предприятия, будь то бизнес-процесс, организационная структура или распределение

потоков денежных средств, без чего невозможен выпуск новой продукции, в свою очередь рождает риск ухудшения положения внутри организации.

В результате проведённого нами исследования предлагается механизм диагностики рисков, возникающих при проведении организационных изменений, который основан на их сравнении с первостепенным риском предприятия, в целях снижения которого изначально и было направлено организационное преобразование. Предложенный механизм позволяет сделать вывод о целесообразности проведения организационного изменения.

#### Литература:

1. Божко, Л.М. Риск-менеджмент в управлении организационными изменениями на основе маркетингового подхода [Текст] / Л.М. Божко // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. 2014. №1. – С. 22-28.
2. Бюрк, В. Развитие организации: процесс обучения и изменений. Reading Mass: Addison-Wesley. 2016 г.
3. Васин, С.М. Управление рисками на предприятии: учеб. пособие/ С.М. Васин, В.С. Шутов. М.: КноРус, 2016, 304 с.
3. Волтон, Дж., Стратегическое развитие человеческих ресурсов, Harlow: Pearson Education limited, 2017 г.
4. Кобзева, Н. М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления. Вестник ВГУИТ. – М., №4, с. 67-74, 2015 г.
5. Розабет Мос Картер, Инновации: традиционные пути, Harvard Business Review, 2018 г.

### ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНОВ КНР

**Растегаева Анастасия Витальевна**

Студентка Санкт-Петербургского  
Государственного Экономического Университета,  
г. Санкт-Петербург

**Селеменова Елена Александровна**

Студентка Санкт-Петербургского  
Государственного Экономического Университета,  
г. Санкт-Петербург

**Томова Полина Валерьевна**

Студентка Санкт-Петербургского  
Государственного Экономического Университета,  
г. Санкт-Петербург

### EVALUATION OF COMPETITIVENESS OF THE REGIONS OF THE PRC

**Rastegaeva Anastasia**

Student of St. Petersburg State Economic University,  
Saint Petersburg

**Seleменова Elena**

Student of St. Petersburg State Economic University,  
Saint Petersburg

**Tomova Polina**

Student of St. Petersburg State Economic University,  
Saint Petersburg