

## Управление развитием организации на основе риск-менеджмента

© 2014 Капустина Надежда Валерьевна  
кандидат экономических наук, доцент  
Московский государственный университет технологий и управления  
им. К.Г. Разумовского  
109004, г. Москва, ул. Земляной вал, д. 73  
E-mail: kuzminova\_n@mail.ru

Рассмотрен современный подход к управлению развитием организации - более ориентированный на предвидение, выстраивание упреждающих моделей бизнеса, предполагающих систематические качественные преобразования. Дополнен понятийный аппарат, предложены принципы современной концепции управления развитием организации на основе превентивной модели риск-менеджмента.

*Ключевые слова:* каскадная структура управления, развитие организации, динамическое развитие, превентивная модель риск-менеджмента.

Начиная с конца XX в. по настоящее время в мировой практике и науке поиск методов эффективного управления развитием организации становится очень востребованным процессом, который вызван необходимостью усиления способности современных и будущих организаций к быстрому самопреобразованию и самонастройке. Особенно актуальной эта проблема стала для российского бизнеса в последнее десятилетие. Как свидетельствует практика, начиная с 1998 г. число быстрорастущих отечественных компаний снизилось вдвое и тенденции к росту не наблюдается. Главная причина сложившейся тенденции заключается в том, что они в своем развитии не учитывают в полной мере специфики новой экономической среды, качественно изменяющейся бизнес-среды современных организаций, для которой характерны глобализация, повсеместная информатизация, активизация инновационной деятельности, повышение роли и места нематериальных активов в стоимости бизнеса. Как следствие отмеченных изменений, скорость которых стремительно возрастает, значительно возросли риски, связанные не только с каждым аспектом процессов производства и реализации товара/услуги, но и с поиском новых направлений развития бизнеса, с разработкой стратегии развития организации. Это требует смены приоритетов в подходах к управлению развитием организации - большей ориентированности на предвидение, выстраивания упреждающих моделей бизнеса, предполагающих систематические качественные преобразования.

В данной связи актуализировалась проблема формирования методологического подхода и инструментов управления развитием организации, обеспечивающего снижение уязвимости к нара-

стающим рискам путем смещения акцента внимания с управления рисками на управление факторами, которые могут вызвать рисковое событие.

Был проведен конструктивный анализ существующего понятийного аппарата в области теорий управления развитием организацией и риск-менеджмента с позиций их соответствия требованиям и условиям высокотурбулентной среды и последующей интеграции в теорию управления развитием организации на основе риск-менеджмента. Исследование категорий: "организация", "развитие" и "развитие организации", "устойчивость", "риск", "фактор риска" - дало основание для введения в научный оборот понятий: "динамическое развитие", "развивающаяся организация", "риск-менеджмент организации", "превентивная модель риск-менеджмента" и "индикатор риска" - в контексте управления развитием организации.

Совокупность изменений, позволяющая достигать качественных и количественных целей более высокого порядка, является развитием. Именно инновационно направленные изменения результативны и стабильны в течение длительного периода времени, выступая сущностной основой динамической устойчивости. Динамическое развитие - это целостный комплекс организационно и функционально связанных элементов, интегрированный в общую систему управления организацией, ориентированный на общую оценку совокупности всех видов и факторов риска и управления процессами, способными минимизировать влияние факторов риска на систему с учетом характера взаимосвязи между этими факторами риска. Динамическая устойчивость организации означает периодическую смену состоя-

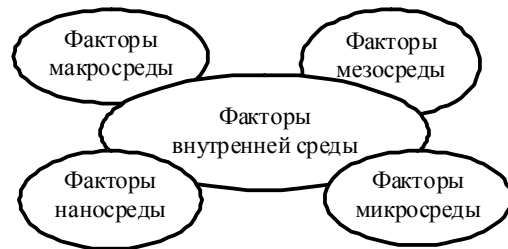
ний статической устойчивости, которые обеспечиваются соответствием параметров протекания бизнес-процессов меняющимся требованиям внешней среды. Траектория развития организации становится устойчивой за счет постоянного и непрерывного учета факторов, которые могут вызвать возмущения, а не только путем реализации стабилизационных мероприятий, направленных на устранение последствий после наступления неблагоприятных рисков событий. Поэтому представленные в экономической литературе определения риск-менеджмента не совсем полно характеризуют его деятельность: часть из них подразумевает лишь снижение неопределенности, а часть из них предполагает лишь прогнозирование ситуации. В исследовании риск-менеджмент предложено определить как систему экономических отношений, направленную на снижение неопределенности в ситуации конкретного выбора, а также на прогнозирование и оценку стратегической перспективы развития организации на основе превентивной модели риск-менеджмента. В такой ситуации имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата (добавочной прибыли), неудачи (потери) и отклонения от цели, содержащиеся в выбранных альтернативах, а также проведение мероприятий, направленных на понижение вероятности наступления рисков событий и уменьшение вероятности выведения системы из равновесия. Под индикатором риска как системного элемента превентивного риск-менеджмента понимается событие, сигнализирующее о ближайшей возможности приближения к максимальным или минимальным границам, определяющим вероятность возникновения того или иного рискованного события, а также являющееся причиной и предшественником проявления фактора риска.

Управление динамическим развитием организации предполагает нахождение компромисса между статической и динамической устойчивостью организации. В основу методики выявления быстрорастущих организаций был принят алгоритм Берча, согласно которому к ним причисляются компании, показывающие рост выручки на 20 % и выше в каждом году на протяжении не менее 5 лет подряд. Учитывая требования новой экономической среды, нами предложен еще один признак отнесения организации к быстрорастущей - доля стоимости нематериальных активов в общей стоимости компании.

В связи с тем что одной из важнейших проблем повышения эффективности национальной экономики, направления интеграции риск-менеджмента в систему управления развитием орга-

низации выступает выявление актуальных факторов риска, которые сдерживают динамическое развитие организаций, предлагается использовать системный подход.

Системный подход требует включать в систему факторов, влияющих на развитие организации, взаимосвязь всей современной палитры факторов - макроокружение, мезоокружение, микроокружение, наноокружение и внутренние факторы организации (рис. 1).



**Рис. 1. Взаимосвязь факторов, влияющих на развитие организации**

Макроокружение составляют политические, экономические, социально-демографические, технологические и международные аспекты, со стороны которых все организации испытывают воздействие. Их учет позволяет не только обеспечивать непрерывность бизнес-процессов, но и предупреждать потенциальные угрозы на ранней стадии возникновения.

На рис. 2 показана взаимосвязь моделей риск-менеджмента и уровней развития организации.

Виды моделей риск-менеджмента			
Реагирующая	Переходная		Превентивная
1	2	3	4
Уровни развития организации			

**Рис. 2. Взаимосвязь моделей риск-менеджмента и уровней развития организации**

Обеспечение соответствия модели риск-менеджмента уровню развития организации позволит ей повышать возможность достижения целей, поддерживать активный менеджмент, осознавать необходимость идентификации и воздействия на риски по всей организации, улучшать идентификацию возможностей и угроз, укреплять доверие заинтересованных сторон, создавать надежный базис для принятия решений и планирования, совершенствовать управление, эффективно распределять и использовать ресурсы для воздействия на риск, поднимать функциональную эффективность и результативность, повышать уровень обеспечения безопасности, здоровья, а также защиты окружающей среды, совершенствовать предотвращение потерь и менеджмент инцидентов, сводить к минимуму потери, улучшать обуче-

ние в организации и тем самым усиливать устойчивость организации.

Представляется, что современная концепция управления развитием организации на основе риск-менеджмента должна быть основана на следующих принципах: полной интеграции, превентивности, приоритетности стратегии развития, ориентированности на конкретные проекты, соответствии инструментов риск-менеджмента системе управления развитием организации, оперативности, эффективности, простоте и доступности.

Реализация данной концепции обеспечит устойчивое динамическое развитие организации в условиях существующей высокотурбулентной среды.

Огромное значение для науки и практики имеет конструктивный анализ сложившегося подхода к формированию риск-менеджмента в современных организациях.

Сложившаяся ситуация на отечественных организациях требует развития риск-менеджмента в направлении его полной интеграции с системой управления развитием организации. Основное направление развития - формирование новой в российской практике модели, позволяющей разрабатывать меры превентивного характера в случае обнаружения фактора риска, негативно влияющего на развитие организации.

В соответствии с системным подходом в процессе проведения исследования были разработаны методические подходы к оценке макросреды (стратегические факторы риска), мезо-, микро- и наносреды, а также внутренней среды организации (факторы риска ближайшего окружения).

Оценка стратегических факторов риска осуществлялась в несколько этапов:

I. Определение стратегических факторов (определены экспертным путем).

II. Выбор показателей, характеризующих стратегические факторы риска (определены экспертным путем).

III. Выбор результирующих показателей.

IV. Сбор показателей из достоверных источников.

V. Построение корреляционной модели анализа полученных корреляционных зависимостей.

VI. Выявление ключевых факторов риска, влияющих на развитие современных организаций.

VII. Построение регрессионной модели и проверка ее на репрезентативность.

VIII. Анализ регрессионной модели.

IX. Формулирование выводов.

X. Выявление ключевых направлений создания необходимых условий и гарантий для развития отечественного бизнеса.

При оценке факторов риска ближайшего окружения организации использовался экспертный метод.

Все выявленные факторы риска мезо-, микро- и наносреды были оценены, и каждому присвоено значение значимости и вероятности. Результаты анализа в работе было предложено оформлять в форме карты факторов риска организации. На рис. 3 представлена карта факторов риска конкретного проекта ООО "ВЗ "Электроприбор". Карта рисков позволяет разбить факторы риска по категориям в зависимости от их значимости для организации и вероятности наступления. Таким образом, в группе I находятся наиболее опасные факторы риска, их значимость и вероятность реализации максимальна; в группе IV - наоборот, располагаются факторы риска с наименьшей вероятностью осуществления и значимостью для организации.

Но указанное не значит, что данные факторы риска не должны использоваться в дальнейшем анализе, так как их реализация может привести пусть и к не такому серьезному ущербу, как риски из группы I, но может негативно сказаться на работе организации в целом. Карта рисков позволяет взглянуть на риски со стратегической и тактической позиции.

Разработанная превентивная модель управления развитием организации на основе риск-менеджмента, основанная на идентификации факторов риска, их анализа и последующего оценивания с целью определения инструмента или мер воздействия, чтобы соответствовать установленному в стратегии развития допустимому уровню риска.

2,5 Высокая Низкая вероятность	<b>II</b>	<b>I</b>
	1. Возникновение проблем с обеспечением технологическим транспортом; 2. Сбои в работе компьютерной сети; 3. Отсутствие материалов или комплектующих	1. Выход из строя уникального оборудования; 2. Выход из строя технологической оснастки; 3. Нехватка персонала
	<b>IV</b>	<b>III</b>
	1. Сбои в поставках энергоресурсов	
	2,5	
	Низкая Высокая Значимость	

Рис. 3. Карта факторов риска организация

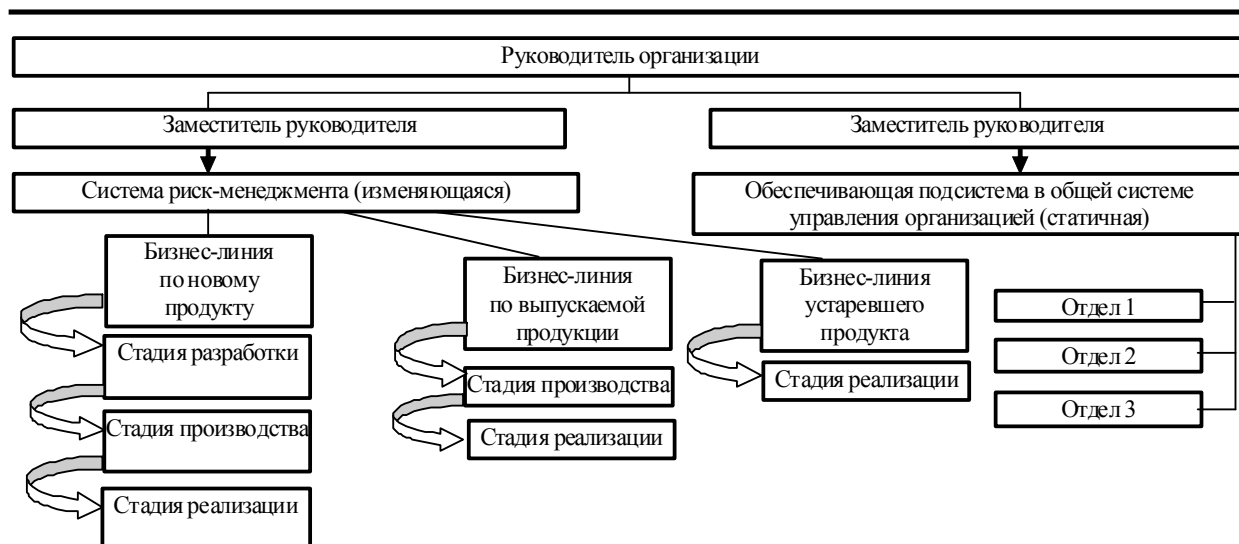


Рис. 4. Схема “каскадной” структуры организации

Реализация превентивной модели управления развитием организации на основе риск-менеджмента требует специфичного инструментария, в состав которого могут входить как методы и инструменты существующей модели риск-менеджмента, отвечающие требованиям новой - превентивной - модели, так и вновь разрабатываемые.

Превентивная модель управления развитием организации на основе риск-менеджмента предусматривает, чтобы организации разрабатывали, внедряли и постоянно улучшали инфраструктуру с целью интеграции процесса риск-менеджмента в общее управление, стратегию и планирование, менеджмент, процессы отчетности, политику, ценности и культуру. В связи с этим предлагается для организации условия ее реализации “каскадная” организационная структура (рис. 4).

“Каскадная” оргструктура имеет схожие черты с проектной оргструктурой. Ее основное отличие в том, что команда проекта не является постоянной. Постоянным остается только куратор. Состав участников постоянно меняется, смена происходит “каскадами” - часть участников уходит от дел, а часть присоединяется. Процесс повторяется на каждой стадии инновационного процесса. Количество участников команды также зависит от каждого конкретного изменения и конкретной стадии реализации проекта. Проектная оргструктура подразумевает набор команды из разных отделов, занятых повседневными рутинными делами. В то время как в “каскадной” оргструктуре разделяется обеспечивающая подсистема - постоянно функционирующие отделы и основная (принимающая решения в рамках риск-менеджмента), - сотрудники “перетекают” из одного проекта в другой.

Таким образом, новая экономическая среда, в которой функционируют отечественные организации, требует изменения подхода к риск-менеджменту. Риск, наряду с конкуренцией, становится источником развития. При этом важно, чтобы организации переориентировались в риск-менеджменте с управления рисками на управление факторами риска. Подобный подход обеспечивает превентивность в принятии важнейших управленческих решений.

1. Юданов А.Ю. “Быстрые” фирмы и эволюция российской экономики // Вопросы экономики. 2007. □ 2. С. 85.
2. Широкова Г.В. Управление предпринимательской фирмой: учеб. пособие. СПб., 2011.
3. Чеберко Е.Ф. Теоретические основы предпринимательской деятельности (макроэкономический аспект). СПб., 2009.
4. Филимонова Н.М. Стратегия развития малого предпринимательства в Российской Федерации: монография. Владимир, 2005.
5. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: учеб. пособие. М., 2008.
6. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М., 2011.
7. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учеб. пособие. М., 2012.
8. Думная Н.Н. Новая рыночная экономика. М., 2009.
9. Федосова Р.Н., Капустина Н.В. Разработка системы риск-менеджмента в системе управления предприятием // Вестник ИГТУ. 2011. □ 1 (48).
10. Guskova M.F., Sterlikov P.F., Sterlikov F.F. About the synthesis of economic theories of cost and utility: monografiya. Warszawa, 2007.

Поступила в редакцию 04.07.2014 г.