

*На правах рукописи*

**Самсонова Татьяна Алексеевна**

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И КРИЗИСАМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ  
РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Специальность 22.00.08. –  
«Социология управления»

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Москва – 2015

Диссертация выполнена на кафедре социологии управления факультета государственного управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова».

**Научный руководитель:** **Подольская Тамара Яковлевна**  
кандидат философских наук, доцент

**Официальные оппоненты:** **Зубков Владимир Иванович**  
доктор социологических наук, профессор  
кафедры государственное, муниципальное  
управление, психология и правопедение  
Института молодежной политики и  
социальных технологий «МАТИ» –  
Российского государственного  
технологического университета имени К.Э.  
Циолковского

**Грызунова Елена Аркадьевна**  
кандидат социологических наук,  
генеральный директор ООО  
«Антикризисное агентство «Центр»

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное  
учреждение науки «Институт социологии  
Российской академии наук»

Защита состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г. в \_\_\_ ч. \_\_\_ м. на заседании диссертационного совета Д 501.001.02 по социологическим наукам на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова» по адресу: 119991, Ломоносовский проспект д. 27 корп. 4, корпус «Шуваловский», факультет государственного управления, ауд. А 619.

С диссертацией можно ознакомиться в Отделе диссертаций Научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова по адресу: 199991, Москва, Ломоносовский просп., 27, Фундаментальная библиотека, сектор А, 8 этаж, комн. 812, а также на сайте [http://istina.msu.ru/dissertation\\_councils/councils/566613/](http://istina.msu.ru/dissertation_councils/councils/566613/).

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета Д 501.001.02,  
Кандидат социологических наук, доцент

М.А. Малышев

## I. Общая характеристика работы

*Актуальность темы исследования.* Современные российские компании осуществляют свою деятельность в условиях повышенных рисков и угрозы кризисов. Зачастую руководители не всегда понимают природу рисков и кризисов организационного развития. «Функционирующие в стремительно меняющейся окружающей среде организации перестают работать в устоявшейся системе ранее созданных правил, методов и технологий. Возникает необходимость поиска новых подходов к управлению»<sup>1</sup>. На данный момент в научном плане наблюдается кризис управленческой мысли. Исторически «управление рассматривалось лишь с позиций одной из его функций – инструментальной, и эта функция осмысливалась, в основном, с системных, структурно-функциональных позиций»<sup>2</sup>. Иными словами, управление в социологии и менеджменте анализируется с позиций субъект-объектной модели («начальник-подчиненный»), при этом характерна явная «подмена отношений управления отношениями власти и собственности»<sup>3</sup>.

В этой связи представляется важным рассмотрение организационного развития и сопровождающих его рисков и кризисов, которые наглядно демонстрируют причины процветания одних компаний, средних успехов других и банкротства третьих при относительно равных стартовых условиях. Важно, что при неблагоприятных внешних условиях (во время кризисов) внутренние риски актуализируются с большей скоростью и более пагубными последствиями независимо от сферы деятельности бизнеса.

Финансовый кризис 2008 г. показал неустойчивость не только банковского сектора, но и других отраслей экономики в случае нарастания рисков и перехода их в кризисную ситуацию, в начале развития событий на локальном уровне, и впоследствии к кризису глобальному. В результате

---

<sup>1</sup> Клементьев Д.С. Социология и психология управления. М., 2014. С.155

<sup>2</sup> Тихонов А.В. Социология управления. М. 2007. С. 32.

<sup>3</sup> Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. М., 2015. С.363.

рассматриваемого кризиса стали банкротами крупнейшие компании с почти вековой историей<sup>4</sup>.

Остается актуальной проблема анализа влияния мирового финансового кризиса на организационное развитие российских компаний. Тот факт, что наименее благоприятным для создания новых организаций был 2009 г. до сих пор объясняется, чаще всего, влиянием этого кризиса. Начиная с 2008 г., число ликвидированных предприятий растет, а с 2011 г. это количество увеличилось в разы. Причин данной ситуации может быть несколько:

- ✓ «административные барьеры;
- ✓ высокие налоговые ставки, отсутствие льготного периода для новых предприятий;
- ✓ мировой финансовый кризис;
- ✓ высокие процентные ставки по кредитам для малого бизнеса;
- ✓ рейдерские захваты;
- ✓ коррупция;
- ✓ отсутствие необходимых знаний у руководителей и собственников об управлении, в том числе об антикризисном управлении;
- ✓ рискованная политика управления во многих организациях (в т.ч. в кредитных организациях);
- ✓ зависимость компаний от строго определенных контрагентов (поставщиков или заказчиков);
- ✓ и т.д.»<sup>5</sup>

Новая волна кризиса 2014 г. еще больше обострила внутренние проблемы, присущие российским организациям. В связи с чем не исключено

---

<sup>4</sup> Например: *General Motors Company* (или GM) – один из крупнейших американских производителей автомобилей. Компания была образована в 1924 г. Подала на банкротство в 2009 г. *Lehman Brothers Holdings Inc.* – один из ведущих в мире американских инвестиционных банков и главных дилеров на рынке казначейских ценных бумаг США, был основан в 1850 г. Обанкротился в 2008 г. *CIT Group Inc* – одна из крупнейших американских торговых компаний в области потребительского кредитования, основана в 1908 г. CIT входила в список Fortune 500 и являлась ведущим участником факторинга, а также кредитования малого и среднего бизнеса. Компания подала на банкротство в 2009 г. *Chrysler Group LLC* – один из крупнейших американских производителей автомобилей. Компания образована в 1925 г. В конце апреля подала на банкротство.

<sup>5</sup> Самсонова Т.А. проблемы применимости моделей организационного развития и задачи антикризисного управления в современных российских условиях//Иновации и инвестиции. 2014. №8.

банкротство ряда компаний, зависящих от кредитных средств, ведущих рисковую политику в области управления, своевременно не предпринявших необходимых мер по снижению влияния внешних негативных последствий кризиса и пр.

Одной из главных проблем современных российских компаний остается низкий уровень знаний руководителей о рисках, кризисах, управлении рисками и кризисами, методах прогнозирования, современных технологиях сбора и обработки необходимой информации, позволяющей составить наиболее полное представление об окружающей среде и пр.

**Степень разработанности проблемы.** В настоящее время в рассматриваемой тематике разработаны такие теории, как организационное развитие (organizational development), управление рисками (risk management) и управление кризисами (crisis management).

Существенный вклад в развитие концепции организационного развития первоначально внесли Р.Бекхард<sup>6</sup>, У.Беннис<sup>7</sup>, К.Левин<sup>8</sup>, Э.Шайн<sup>9</sup> и др.

Разработчиками структурно-ситуационной модели организационного развития были Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон<sup>10</sup>.

Разработчиками инновационной модели организационного развития выступали И. Ансофф, Ч. Арджирис, Р. Данкан, М. Киртон, С. М. Сигел,<sup>11</sup>. Акцентируя внимание на внутренних источниках изменений компаний, работали М. Киртон, У. Ф. Кэмеррер, С. М. Сигел<sup>12</sup>, на внешних – И. Ансофф, Ч. Арджирис, Р. Данкан, Р. Залтман<sup>13</sup>. Теорией ресурсной зависимости, в рамках данной модели организационного развития, занимались П. Блау, Дж. Хоманс<sup>14</sup>, теорией случайностных трансформаций – Дж. Мейер, Б. Роуэн и др.<sup>15</sup>

---

<sup>6</sup> Beckhard R. Organization development: strategies and models. - Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

<sup>7</sup> Bennis W. G. Organization development: its nature, origins, and prospects. -Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969

<sup>8</sup> Левин К. Новые возможности групповой динамики. Human Relations, 1947

<sup>9</sup> Шейн А. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб., 2002

<sup>10</sup> См.: Гвишиани Д. М. Организация и управление. М., 1972.

<sup>11</sup> См.: Duncan R. T. Strategies for Planned Change. New York, 1977.

<sup>12</sup> См.: Lawrence P. K. Organization and Environment. Boston, 1967.

<sup>13</sup> См.: Zetiman G. B., Duncan R. T. Strategies for Planned Change. New York, 1977.

<sup>14</sup> См.: там же.

Основными представителями селекционной модели организационного развития являются Г. Кэррол, Х. Олдрих, Дж. Пфеффер<sup>16</sup>, Дж. Фримен, М. Ханнон<sup>17</sup> и др. Особый вклад в развитие данной модели внес отечественный ученый В.В. Щербина<sup>18</sup>.

Наиболее востребованными в настоящее время являются модели организационного развития И. Адизеса<sup>19</sup>, Л. Грейнера<sup>20</sup>, А.И. Пригожина<sup>21</sup>, В.В. Щербина<sup>22</sup>. Данные модели послужили основой для дальнейшего исследования диссертанта, поскольку именно эти авторы наиболее близко подошли к проблеме изучения управления рисками и кризисами в организационном развитии.

Изучали природу риска Т. Байес<sup>23</sup>, Я.Бернулли<sup>24</sup>, У.Бек<sup>25</sup>, Г. Бехманн<sup>26</sup>, В.И. Зубков<sup>27</sup>, Ю.Козелецкий<sup>28</sup>, Н.Луман<sup>29</sup>, О. Моргенштерн<sup>30</sup>, Дж. фон Нейман, Г.А. Тактаров<sup>31</sup> и др.

Исследования кризисов проводили Х. Ортега-и-Гассет<sup>32</sup>, П. Друкер (концепция «Теория бизнеса»), А.Т. Зуб<sup>33</sup>, Н.А. Казакова<sup>34</sup>, М.А. Сажина<sup>35</sup> и др.

---

<sup>15</sup> См.: Hannan H., Freeman J. *Organizational Ecology*. Cambridge (Mass.), 1989.

<sup>16</sup> См.: Pfeffer J., Sulancik G. *The External Control of Organizations*. New York, 1978.

<sup>17</sup> См.: Hannan H., Freeman J. *Organizational Ecology*. Cambridge (Mass.), 1989.

<sup>18</sup> Щербина В.В. Селекционная модель организационного развития // *Вопросы социальной теории*. 2008. Т. II. Вып. 1(2).

<sup>19</sup> Адизес И.К. *Управление жизненным циклом корпорации* / пер. с англ. СПб., 2013.

<sup>20</sup> См.: там же.

<sup>21</sup> См.: Распопов В.П. *Превентивное антикризисное управление*. М., 2012.

<sup>22</sup> Щербина В.В., Попова Е.П. *Организационное развитие*. М., 2011.

<sup>23</sup> Байес Т. *Эссе о решении проблем в теории случайных событий*, М., 1763

<sup>24</sup> Бернулли Я. *Закон больших чисел*, М., 1713

<sup>25</sup> Бек У. *Общество риска. На пути к другому модерну*. М., 2000.

<sup>26</sup> Бехманн Г. *Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний*. М., 2010

<sup>27</sup> Зубков В.И. *Социологическая теория риска*. М., 2009.

<sup>28</sup> Козелецкий Ю. *Психологическая теория решений*, М., 1979

<sup>29</sup> См.: Бехманн Г. *Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний* / Пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. М., 2010.

<sup>30</sup> Дж. фон Нейман, Моргенштерн О. *Теория игр и экономического поведения*, М., 1944

<sup>31</sup> Тактаров Г.А. *Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски*. М., 2010.

<sup>32</sup> Ортега-и-Гассет Х. *Вокруг Галилея (схема кризисов)* / Пер. с исп., сост., предисл. и общ.ред. А.М. Руткевича. М., 2000.

<sup>33</sup> Зуб А.Т. *Организационный кризис как дезадаптация* // *Экономические науки*. М., 2014. №115 С. 13-16; Зуб А.Т., Локтионов М.В. *Теория и практика антикризисного управления*. М., 2005; Григорьянц К.С., Зуб А.Т. *Кризисная ситуация как комплекс взаимосвязанных кризисов* // *Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество)*. М., 2011 №4 и др.

<sup>34</sup> Казакова Н.А. *Антикризисное управление*. М., 2011.

<sup>35</sup> Сажина М.А. *Природа современного мирового финансового кризиса* // *Финансы и кредит*. М., 2009. № 40 (376). С.15-22; Сажина М.А. *Формирование антикризисной политики государства в современных условиях финансово-экономической нестабильности* // *Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество)*. М., 2010. № 2. С.3-21 и др.

Различные точки зрения на проблему управления рисками и кризисами представили такие ученые, как И.Адизес<sup>36</sup>, И.А. Бланк<sup>37</sup>, Э.Деминг<sup>38</sup>, П. Друкер<sup>39</sup>, Ю.Ю. Екатеринославский, А.Т. Зуб<sup>40</sup>, А.А. Кудрявцев<sup>41</sup> А.М. Медведева, М.А. Сажина<sup>42</sup>, С.А. Щенкова<sup>43</sup> и др.

Однако специфика управления рисками и кризисами в организационном развитии российских компаний, несмотря на свою востребованность, остается еще малоизученной. Основной теоретической проблемой является отсутствие разработанной системы управления рисками и кризисами, предусматривающей использование различных методов анализа и прогнозирования с учетом стадий организационного развития.

***Цель и задачи исследования.*** Цель – выявить особенности управления рисками, кризисными ситуациями и кризисами в организационном развитии современных российских компаний.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- ✓ Уточнить понятия организационное развитие, риск, кризисная ситуация, кризис, рейдерский захват;
- ✓ выявить взаимосвязь рисков, кризисных ситуаций и кризисов в организационном развитии;
- ✓ определить этапы организационного развития, на которых могут возникнуть/возникают риск, кризисная ситуация и кризис;

---

<sup>36</sup> Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / Пер. с англ. Н. Брагиной. 2007

<sup>37</sup> Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев, 2006

<sup>38</sup> Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. М., 2009

<sup>39</sup> Питер Ф. Друкер. Эффективный управляющий. М, 1994; Питер Ф. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Принципы и практика. М, 1992; Drucker P. F. The Theory of the Business // Harvard Business Review. 1994. Sept-Oct. P. 95 – 104.

<sup>40</sup> Зуб А.Т. Организационный кризис как дезадаптация // Экономические науки. М., 2014. №115 С. 13-16; Зуб А.Т., Локтионов М.В. Теория и практика антикризисного управления. М., 2005; Григорьянц К.С., Зуб А.Т. Кризисная ситуация как комплекс взаимосвязанных кризисов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). М., 2011 №4 и др.

<sup>41</sup> Кудрявцев А.А. Интегрированный риск-менеджмент. М., 2010.

<sup>42</sup> Сажина М.А. Природа современного мирового финансового кризиса // Финансы и кредит. М., 2009. № 40 (376). С.15-22; Сажина М.А. Формирование антикризисной политики государства в современных условиях финансово-экономической нестабильности // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). М., 2010. № 2. С.3-21 и др.

<sup>43</sup> Екатеринославский Ю.Ю., Медведева А.М., Щенкова С.А. Риски бизнеса (диагностика, профилактика, управление). М., 2010.

- ✓ исследовать представления руководителей российских компаний разного уровня о практике управления рисками и кризисами в организационном развитии;
- ✓ проанализировать практику управления рисками и кризисами в организационном развитии;
- ✓ разработать систему управления рисками и кризисами организационного развития, проверив ее на практике.

**Объект исследования** – организационное развитие российских компаний.

**Предмет исследования** – степень управляемости рисками и кризисами в организационном развитии российских компаний.

***Теоретико-методологические основы исследования.***

Методологическими и теоретическими основами исследования послужили труды, представленные специалистами в области экономики, социологии и права.

Исследование опиралось на принципы системного анализа в изучении организационного развития, рисков, кризисных ситуаций и кризисов в организационном развитии, рейдерского захвата как частного случая кризиса. Использовались методы сравнительного и социологического анализа (включенное наблюдение, интервьюирование, анализ документов, количественный и качественный анализ и др.).

***Гипотеза исследования.*** Руководители российских компаний ограничивают систему управления рисками и кризисами формальным составлением антикризисного плана, пренебрегая всесторонним анализом и прогнозированием рисков и кризисов и не связывая их с этапами организационного развития.

***Эмпирическая база исследования.*** В работе использовались результаты социологических исследований, проведенных самим диссертантом:



- ✓ данные включенного наблюдения в процессе работы диссертанта внешним консультантом в компании \*\*\* по производству и продаже мягкой мебели (Московская область, март-сентябрь 2013);
- ✓ данные интервьюирования диссертантом топ-менеджеров компании \*\*\* по производству и продаже мягкой мебели, целью которого было изучение ситуации для внедрения системы управления рисками и кризисами организационного развития (Московская область, март-август 2013);
- ✓ данные интервьюирования диссертантом 50 руководителей российских компаний разного уровня (22% - малый бизнес, 50% - средний бизнес, 28% - крупный бизнес; сферы деятельности: строительный бизнес, туризм, кредитные организации, торговые розничные сети и т.д.), целью которого было изучение системы управления рисками и кризисами в компаниях (Москва, Московская область, февраль-апрель 2013);
- ✓ данные интервьюирования диссертантом 100 руководителей российских компаний разного уровня (22% - малый бизнес, 50% - средний бизнес, 28% - крупный бизнес; сферы деятельности: строительный бизнес, туризм, кредитные организации, торговые розничные сети и т.д.), целью которого было выявление отношения директоров к риску, кризису, а также их понимания проблемы взаимосвязи рисков и кризисов в организационном развитии; наличия систем риск-менеджмента и антикризисного регулирования (Москва, Московская область, февраль-декабрь 2012).

В работе так же *использовались результаты вторичных исследований:*

- ✓ материалы исследования рынка мягкой мебели, проведенное агентством “DiscoveryResearchGroup”<sup>44</sup> (Россия, апрель 2013);
- ✓ материалы маркетингового исследования рынка мягкой мебели компании “IntescoReseachGroup”<sup>45</sup>(Россия, 2012);

---

<sup>44</sup>Официальный сайт Intesco Research Group. [Электронный ресурс]. URL: <http://i-plan.ru/> (дата обращения 10.05.2013)

<sup>45</sup> Официальный сайт Пресс-релизов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.press-release.ru> (дата обращения 16.04.2013).

- ✓ материалы доклада, подготовленного Национальным антикоррупционным комитетом совместно с ГК «Фозникс»: «Незаконный захват собственности с участием банков в ситуации финансового кризиса» (март 2009)<sup>46</sup>;
- ✓ материалы отчёта о качественном социологическом исследовании фонда «Центр политических технологий»: «Рейдерство как социально-экономический и политический феномен современной России» (май 2008, проведено 30 экспертных интервью)<sup>47</sup>.

### ***Научная новизна исследования:***

1. уточнены понятия риска, кризисной ситуации, кризиса, организационного развития. Риск следует интерпретировать как *органичный элемент организационного развития и одновременно как вероятностную характеристику любого события, способного оказать/оказывающего то или иное воздействие на деятельность компании и приводящее к благоприятным/неблагоприятным последствиям в случае успеха/неудачи*. Необходимо различать кризисную ситуацию и кризис. В современной литературе существует путаница этих понятий, в результате чего их отождествляют. Однако кризисная ситуация является лишь локальным кризисом в организации. **Кризисная ситуация**, являясь вероятностным элементом организационного развития, означает *незначительные отклонения от нормы в деятельности компании, которые не приносят существенных убытков*. **Организационный кризис** следует определить как *нестабильное состояние социально-экономической системы (в данном случае компании), проявляющееся в финансовой неустойчивости, потере репутации, снижении конкурентоспособности и т.д.* **Организационное развитие**, по мнению диссертанта, следует рассматривать в трех аспектах:
  - а. как процесс прохождения компанией этапов своего жизненного цикла;

---

<sup>46</sup> Незаконный захват собственности с участием банков в ситуации финансового кризиса // Журнал Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2009. – Июль [Электронный ресурс]. URL: [http://dpr.ru/journal/journal\\_37\\_20.htm](http://dpr.ru/journal/journal_37_20.htm) (дата обращения 15.11.2011).

<sup>47</sup> Официальный сайт Центра политических технологий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cpt.ru/c> (дата обращения 10.12.2012).

- b. как концепцию, возникшую во второй половине XX в. и объединившую в себе различные области знаний (кибернетику, экономику, психологию, социологию). В настоящее время данная концепция, не утратив своей актуальности, нуждается в доработке;
  - c. как систему управления организационным развитием, предполагающую совокупность методов и технологий, определяющих стадию жизненного цикла, на которой находится компания в настоящий момент, позволяющих минимизировать негативные последствия рисков, встречающихся на каждом этапе развития, обеспечить принятие эффективных управленческих решений.
2. Выявлено, что предприниматели имеют весьма неопределенные представления о рисках, кризисных ситуациях и кризисах в организационном развитии. Лишь часть опрошенных связывала риск с возможными как выгодами, так и потерями. При этом большинством респондентов риск и неопределенность были восприняты в качестве синонимов. Риск в представлении руководителей российских компании ассоциируется, в основном, с негативными последствиями, угрозами. Что же касается кризиса, то большинство руководителей (80%) видят в нем упадок в деятельности компании, ухудшение показателей и пр. Лишь некоторые (20%) усмотрели в кризисе благоприятную возможность для реструктуризации предприятия. Примечательно, что большинство представителей (80%) именно малого бизнеса воспринимают кризис как переломный момент, результатом которого может быть как гибель организации, так и ее возрождение на качественно новом уровне.
3. Проведен анализ особенностей управления рисками и кризисами на примере компании\*\*\*. Было выявлено, что в организации отсутствует стратегическое планирование, а также не используются методы прогнозирования и оценки существующих и потенциальных рисков и кризисов. При принятии решений риски оцениваются руководителем

интуитивно, а ключевые должности занимают люди, профессионально не подготовленные к исполнению возложенных на них обязанностей.

4. Установлено, что **рейдерскую атаку** необходимо трактовать как *«кризисную ситуацию, при которой имеют место целенаправленные враждебные действия группы лиц (рейдеров) по отношению к деятельности какой-либо компании с целью захвата ее имущества»*<sup>48</sup>. А **рейдерский захват** – как *«кризис для организации, при котором осуществляется захват ее собственности (в т.ч. бизнеса) группой лиц (рейдерами) вопреки воли менеджмента, собственников, используя законные/незаконные методы, несовершенство законодательства и т.д. с целью их личного обогащения за счёт реализации захваченного имущества»*<sup>49</sup>. Таким образом, рейдерская атака выступает как частный случай кризисной ситуации в организации, а рейдерский захват – как частный случай кризиса.
5. Разработана система управления рисками и кризисами на этапах организационного развития российских компаний, в которой важную роль играет система прогнозирования, способствующая раннему выявлению рисков, приводящих к кризисной ситуации/кризису, минимизации последствий кризисной ситуации/кризиса в случае если избежать ее/его не удастся. Вся организационная деятельность условно разделена на докризисную, кризисную и посткризисную стадии, каждой из которых характерно применение определенных методов по выявлению, прогнозированию рисков и потенциальных кризисов, а также их количественной и качественной оценке.

***Апробация результатов исследования.*** Основные идеи, материалы и результаты исследований были обсуждены в рамках:

---

<sup>48</sup> Самсонова Т.А. Рейдерский захват как особый вид кризиса в современных российских условиях// Бизнес в законе. 2014. №2. С.85.

<sup>49</sup> Самсонова Т.А. Рейдерский захват как особый вид кризиса в современных российских условиях// Бизнес в законе. 2014. №2. С.85.

- ✓ 9-й международной конференции факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова «Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации» (Москва, май 2011);
- ✓ Международных научных конференций студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» (Москва, апрель 2008-2013);
- ✓ IV Международной молодежной конференции «Россия и Европа: новое измерение политического сотрудничества» (Санкт-Петербург, апрель 2013);
- ✓ выездных научно-практических конференций студентов, аспирантов и магистрантов «Актуальные проблемы управления: теория и практика» (Москва, октябрь, ноябрь 2009-2012);
- ✓ IV Научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых Антикризисного направления Совета молодых ученых Факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова «Антикризисное регулирование в современных условиях» (Москва, октябрь 2012);
- ✓ III Всероссийская молодежная конференция «Российская государственность: истоки, традиции и перспективы развития» (Санкт-Петербург, апрель 2012);
- ✓ III Научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых Антикризисного направления Совета молодых ученых Факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова «Государственное антикризисное регулирование в современных условиях» (Москва, декабрь 2011);
- ✓ II Всероссийская молодежная конференция «Молодежь и межнациональные отношения» (Санкт-Петербург, апрель 2011);
- ✓ II Научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых Антикризисного направления Совета молодых ученых Факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова

«Антикризисное управление и риск-менеджмент: сходства и различия»  
(Москва, ноябрь 2010);

- ✓ Круглого стола Антикризисного направления Совета молодых ученых Факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова «Антикризисное управление в сфере услуг» (Москва, декабрь 2009);
- ✓ семинара по «Финансовому оздоровлению», посвященному Моделям прогнозирования банкротства (Москва, март 2009).

### ***Основные положения, выносимые на защиту:***

1. Риск следует интерпретировать как *органичный элемент организационного развития и одновременно как вероятностную характеристику любого события, способного оказать/оказывающего то или иное воздействие на деятельность компании и приводящее к благоприятным/неблагоприятным последствиям в случае успеха/неудачи.*

Необходимо различать кризисную ситуацию и кризис. В современной литературе существует путаница этих понятий, в результате чего их отождествляют. Однако кризисная ситуация является лишь локальным кризисом в организации.

С точки зрения диссертанта, **кризисная ситуация**, являясь вероятностным элементом организационного развития, означает *незначительные отклонения от нормы в деятельности компании, которые не приносят существенных убытков. Организационный кризис* следует определить как *нестабильное состояние социально-экономической системы (в данном случае компании), проявляющееся в финансовой неустойчивости, потере репутации, снижении конкурентоспособности и т.д.*

2. На основе проведенных диссертантом исследований, можно сделать вывод о том, что главный недостаток управления рисками и кризисами в российских компаниях проявляется в отсутствии стратегического планирования и соотнесения рисков и кризисов с организационным

развитием. Как правило, предприниматели не соотносят риски и кризисы с организационным развитием, указывая лишь, что они могут существовать (в случае с рисками)/ возникнуть (в случае кризисов) на любой стадии организационного развития. При принятии решений руководители компаний зачастую не используют методы стратегического планирования, которые учитывали бы потенциальные риски и кризисы в будущем.

3. Руководители российских компаний разного уровня имеют слишком упрощенные представления о рисках и кризисах в организационном развитии. Исходя из результатов интервьюирования, проведенного диссертантом, лишь часть опрошенных связывала риск с возможными как выгодами, так и потерями. При этом большинством респондентов риск и неопределенность были восприняты в качестве синонимов. Риск в представлении руководителей российских компании ассоциировался, в основном, с негативными последствиями, угрозами. Что же касается кризиса, то большинство руководителей (80%) видели в нем упадок в деятельности компании, ухудшение показателей и пр. Лишь некоторые (20%) усмотрели в кризисе благоприятную возможность для реструктуризации предприятия. Примечательно, что большинство представителей (80%) именно малого бизнеса воспринимали кризис как переломный момент, результатом которого может быть как гибель организации, так и ее возрождение на качественно новом уровне.
4. В российских условиях следует различать враждебное поглощение и рейдерский захват. В первом случае организация может продолжать осуществлять свою деятельность, в то время как во втором случае компания перестает существовать, а ее активы подлежат продаже. В процессе анализа рейдерской деятельности в России диссертантом выявлено, что недружественное поглощение используется рейдерами лишь как одна из технологий захвата. В диссертационном исследовании **рейдерская атака** трактуется как *«кризисная ситуация, при которой имеют место целенаправленные враждебные действия группы лиц (рейдеров) по*

отношению к деятельности какой-либо компании с целью захвата ее имущества»<sup>50</sup>. А **рейдерский захват** – это «кризис для организации, при котором осуществляется захват ее собственности (в т.ч. бизнеса) группой лиц (рейдерами) вопреки воли менеджмента, собственников, используя законные/незаконные методы, несовершенство законодательства и т.д. с целью их личного обогащения за счёт реализации захваченного имущества»<sup>51</sup>. Таким образом, рейдерская атака выступает как частный случай кризисной ситуации в организации, а рейдерский захват – как частный случай кризиса.

5. В современных российских условиях система управления рисками и кризисами организационного развития должна учитывать докризисную, кризисную, посткризисную стадии, позволяющие избежать повторного возникновения кризиса. На указанных этапах необходимо применение различных методов и технологий по прогнозированию и оценке потенциальных рисков и кризисов (как количественных, так и качественных), характерных для каждой стадии. Кроме того, важным является выявление причин уже возникавших кризисов, а также их учет в будущем.

**Практическая значимость работы.** Материалы, собранные диссертантом, могут быть использованы для подготовки курсов лекций и спецкурсов по экономической социологии, социологии управления, антикризисному управлению.

Разработанная диссертантом система управления рисками и кризисами в организационном развитии, примененная в отечественной компании \*\*\* (производство и продажа мягкой мебели), может иметь практическую значимость для руководителей других российских предприятий.

---

<sup>50</sup> Самсонова Т.А. Рейдерский захват как особый вид кризиса в современных российских условиях// Бизнес в законе. 2014. №2. С.85.

<sup>51</sup> Самсонова Т.А. Рейдерский захват как особый вид кризиса в современных российских условиях// Бизнес в законе. 2014. №2. С.85.



**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, двух глав, семи параграфов, заключения, библиографии, приложений.

## **II. Основное содержание работы**

Во **Введении** показана актуальность темы диссертационного исследования, степени ее научной разработанности, сформулированы гипотеза, цель и задачи работы, объект и предмет исследования, описаны теоретические и методологические основания изучения проблемы, обоснована научная новизна и практическая значимость работы.

Глава 1 **«Теоретико-методологические основы анализа рисков и кризисов на этапах организационного развития»** состоит из четырёх параграфов и посвящена анализу основных моделей организационного развития, рисков, кризисных ситуаций и кризисов как органичных и вероятностных элементов организационного развития компаний, а также рейдерского захвата как особого вида риска и кризиса, характерных для российских предприятий.

В первом параграфе **«Основные модели организационного развития компаний»** рассмотрены и проанализированы, с точки зрения применимости к российским компаниям, модели организационного развития И.К. Адизеса, А.И. Пригожина, Л.Грейнера. Выбор данных моделей для дальнейшего исследования обусловлен несколькими факторами:

- технологизированность (структурированность) моделей;
- алгоритмизация процесса организационного развития;
- показана (явно или косвенно) взаимосвязь рисков и кризисов в организационном развитии.

Кроме того, в данных моделях показана (явно или неявно) взаимосвязь рисков, кризисов и организационного развития.

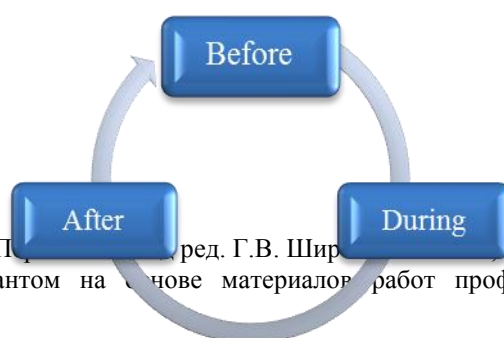
*Модель Л. Грейнера* довольно точно показывает взаимосвязь кризисов и стадий организационного развития. Риски в данном случае предшествуют наступлению кризиса. Л.Грейнер заявляет, что *«компании не отдают себе отчета в том, что многие ключи к их будущим успехам находятся внутри их*

собственных организаций и их эволюционирующих состояний развития. Более того, неспособность руководства понять проблемы развития своей организации может привести к «замораживанию» компании на ее нынешней стадии эволюции, либо, в конечном счете, к краху, несмотря на имеющиеся рыночные возможности<sup>52</sup>». Иными словами, знание управленца о вероятных кризисах, связанных со стадиями организационного развития, и принятие соответствующих мер по их недопущению говорит о наличии в компании системы управления рисками.

*И.К. Адизес* показывает, что на каждом этапе организационного развития руководители неизбежно сталкиваются с «проблемами роста» компании и «патологиями». По мнению диссертанта, проблемами роста можно назвать риски, являющиеся неотъемлемой частью жизненного цикла любой организации, а патологиями – кризисы, одними из основных причин возникновения которых могут быть игнорирование возрастающих рисков либо неэффективное управление рисками.

*Модель А.И. Пригожина* отражает скорее стадии формирования идеологии компании. Так, утверждается, что ни одна фирма не может создать, например, корпоративной культуры, отвечающей не только внешним условиям, но и внутренним, не пройдя предыдущие стадии развития. Прохождение каждой стадии обеспечит предприятию формирование эффективных методов управления. Хотя А.И. Пригожин прямо не указывает возможные кризисы, логичен вывод о том, что при формулировании неверной стратегии и целей, кризис становится неизбежен.

Весь процесс организационного кризисного развития, по мнению диссертанта, можно разделить три стадии (см. рисунок 1)<sup>53</sup>:



<sup>52</sup> См.: Управление изменениями / Под ред. Г.В. Ширинкина. – М.: 2010. С.193.

<sup>53</sup> Схема переработана диссертантом на основе материалов работ профессора Е.В. Шикина, который представляет ее в линейном виде

- *before* (*докризисная*) – стадия организационного кризисного развития, предполагающая наличие слабых сигналов (рисков), свидетельствующих о возможном кризисе,
- *during* (*кризисная*) – стадия организационного кризисного развития, предполагающая наступление кризисной ситуации/кризиса,
- *after* (*посткризисная*) – стадия организационного кризисного развития, когда компания справилась с кризисом.

Именно в рамках этих стадий диссертантом рассмотрена система управления рисками и кризисами, необходимая для каждой организации.

Во втором параграфе «*Риск как органичный элемент организационного развития*» представлена хронология исследования риска различными учеными, выделены подходы к определению риска, а также формы его проявления и свойства, уточнено понятие риска, рассмотрены внутренние и внешние источники риска, показана классификация рисков и его функции.

Существует несколько подходов к определению риска, исходя из анализа литературы, проведенного диссертантом<sup>54</sup>:

1. риск может восприниматься как возможность (риск-возможность);
2. риск может рассматриваться как опасность (риск-угроза);
3. риск может объединять первый и второй подходы, т.е. риск как вероятность наступления какого-либо события (желаемого/нежелаемого, связанного с получением выгоды или же с проигрышем).

Первый подход предполагает неразрывную связь риска с шансом (в пер. с фр. «удача, счастье, везение»), который в русском языке имеет исключительно положительный оттенок. Так, риск-возможность отождествляют с удачей, благоприятной возможностью, которая не гарантирует успех предприятия. Зачастую именно в таком понимании применяют данное понятие в рекламе игорного бизнеса, различных лотерей, акций и пр.

---

<sup>54</sup>Остякова Т.А. Государственное регулирование рисков в современной России // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации. 9-я Международная конференция (25-27 мая 2011 г.). М., 2011. Ч. 3. С. 124

Если исходить из второго подхода, то риск можно определить как вероятность наступления опасности с конкретными последствиями и неопределенной величиной ущерба<sup>55</sup>.

Н. Луман различал риск и опасность следующим образом: «При столкновении с опасностями, как и с рисками, речь идет о возможном будущем ущербе, появление которого в настоящее время неопределенно или невероятно. При опасности появление ущерба причисляется окружающей среде, а при риске его видят как следствие собственной деятельности или бездействия. Различие, таким образом, заключается в том, на чей счет записывается ущерб. Принятие риска основывается на придании будущей опасности статуса настоящего»<sup>56</sup>.

Тем не менее, в настоящее время эти два понятия отождествляют либо предполагают, что риск уже подразумевает определенного рода опасность. При этом источник риска (будь это окружающая среда или действие/бездействия какого-либо лица) в данном случае не играет особой роли.

Анализируя современное общество, У.Бек определил его как общество риска: «В развитых странах современного мира общественное производство богатств постоянно сопровождается общественным производством рисков, причём второе нарастает. Это связано с двумя обстоятельствами. Во-первых, благодаря достигнутому уровню человеческих и технолого-производительных сил, а также правовых и социально-государственных гарантий стало возможным уменьшить и социально ограничить подлинную материальную нужду. Во-вторых, вследствие стремительно растущих в процессе модернизации производительных сил риски и связанные с ними потенциалы самоуничтожения приобретают невиданный доныне размах»<sup>57</sup>.

В рамках третьего подхода Г.Бехманн утверждает, что современное общество повышает одновременно и мгновенно безопасность и ненадежность.

---

<sup>55</sup>Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний / пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. М., 2010

<sup>56</sup> Цит. по: Бехманн, Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний / пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. М., 2010. С.78

<sup>57</sup>Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. М., 2000.

Книга, написанная в конце XX в., не теряет актуальности и в XXI в., очень точно описывая современное общество, а так же его развитие.

При этом риск означает не более чем соотношение шансов и потерь по отношению к определенному решению, с помощью которого неизвестное будущее хотят сделать вычислимым<sup>58</sup>.

Таким образом, риск можно определить как *вероятностную характеристику любого события, способного оказать/оказывающего то или иное воздействие на деятельность компании и приводящее к благоприятным/неблагоприятным последствиям в случае успеха/неудачи.*

В третьем параграфе **«Кризис как вероятностный элемент организационного развития»** уточнены понятия организационный кризис, кризисная ситуация, показана взаимосвязь риска, кризисной ситуации, кризиса и организационного развития, рассмотрена классификация кризисов, источники и причины его возникновения, а также его жизненный цикл.

Обычно кризис и кризисную ситуацию воспринимают как синонимы. Однако, с точки зрения диссертанта, **организационный кризис** следует рассматривать как *нестабильное состояние социально-экономической системы (в данном случае компании), проявляющееся в финансовой неустойчивости, потере репутации, снижении конкурентоспособности и т.д., а кризисную ситуацию – незначительные отклонения от нормы в деятельности компании, которые не приносят существенных убытков.*

Организационное развитие с учетом рисков, кризисных ситуаций и кризисов представлена на рис. 2<sup>59</sup>:

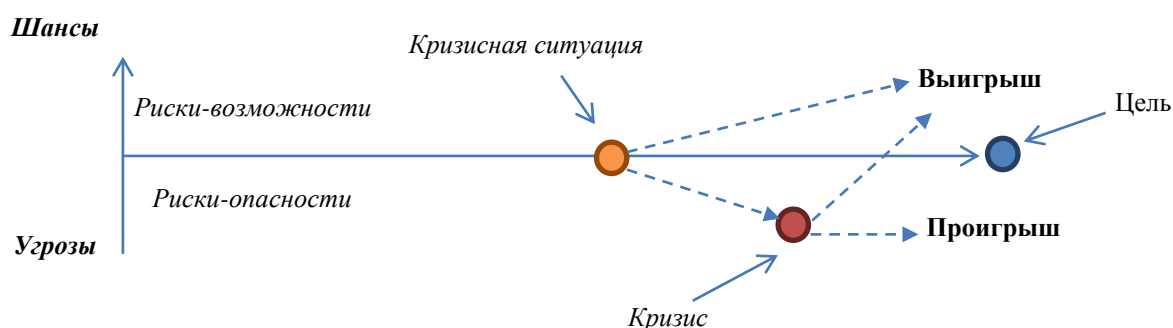


Рисунок 2. Риски, кризисные ситуации и кризисы в организационном развитии

<sup>58</sup>Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний / пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. М., 2010

<sup>59</sup> На рисунке 2 организационное развитие условно представлено полем, располагающимся как выше, так и ниже горизонтальной линии

На схеме видно, что организационное развитие компании сопровождается рисками-возможностями и рисками-опасностями. При неэффективном управлении, игнорировании потенциально опасных рисков в компании возникает кризисная ситуация на локальном уровне. В случае если руководство не предпримет необходимых мер по выходу из сложившейся ситуации кризис неизбежен. И в первом, и во втором варианте выход из кризисной ситуации/кризиса возможен при принятии управленческих решений, стабилизирующих ситуацию. Следует особо подчеркнуть, что выход из кризиса для компании будет более «болезненным» и долгим в отличие от выхода из кризисной ситуации. Следовательно, руководителям необходимо проводить всестороннюю диагностику компании на более ранних этапах, заблаговременно применяя систему управления рисками.

В четвертом параграфе *«Рейдерский захват как частный случай кризиса в организационном развитии российских компаний»* показано главное отличие рейдерства от враждебного поглощения, уточнено понятие рейдерского захвата, описана история рейдерства в России, разработана схема, показывающая связь рейдерской атаки, рейдерского захвата и организационного развития российских компаний.

Зачастую рейдерство отождествляют с враждебным (недружественным) поглощением. Однако враждебное (недружественное) поглощение означает лишь покупку значительной доли акций без согласия топ-менеджмента. В процессе анализа рейдерской деятельности в России диссертантом выявлено, что недружественное поглощение используется рейдерами лишь как одна из технологий захвата.

Целесообразнее рассматривать **рейдерство** как *«социально-экономическую деятельность группы лиц (рейдеров), направленную на приобретение собственности какой-либо компании, используя при этом*

*законные/незаконные методы, с целью личного обогащения за счет реализации/использования захваченного имущества»<sup>60</sup>.*

В диссертационном исследовании **рейдерская атака** трактуется как *«кризисная ситуация, при которой имеют место целенаправленные враждебные действия группы лиц (рейдеров) по отношению к деятельности какой-либо компании с целью захвата ее имущества»<sup>61</sup>*. В отличие от нее **рейдерский захват** – это *«кризис для организации, при котором осуществляется захват ее собственности (в т.ч. бизнеса) группой лиц (рейдерами) вопреки воли менеджмента, собственников, используя законные/незаконные методы, несовершенство законодательства и т.д. с целью их личного обогащения за счёт реализации захваченного имущества»<sup>62</sup>*.

Рейдерская атака, как кризисная ситуация, и рейдерский захват, как особый вид кризиса, в современных российских условиях возможны практически на любой стадии организационного развития компании, если на её балансе значатся такие ценные объекты, как земля, здания, сооружения, высокотехнологичное оборудование либо если деятельность компании приносит большую прибыль её владельцам.

Глава 2 **«Особенности управления рисками и кризисами в организационном развитии российских компаний»** состоит из трёх параграфов, в которых представлены результаты проведенного диссертантом социологического исследования представлений руководителей российских компаний о рисках и кризисах в организационном развитии, анализа сложности применения рекомендуемой системы управления рисками и кризисами в организационном развитии компании \*\*\*.

В первом параграфе **«Представления российских предпринимателей об управлении рисками и кризисами в организационном развитии компаний»** описаны социологическое исследование, проведенное диссертантом, а также

---

<sup>60</sup> Самсонова Т.А. Рейдерский захват как особый вид кризиса в современных российских условиях// Бизнес в законе. 2014. №2. С.85

<sup>61</sup> См.: там же

<sup>62</sup> Самсонова Т.А. Рейдерский захват как особый вид кризиса в современных российских условиях// Бизнес в законе. 2014. №2. С.85.

его результаты. В исследовании принимали участие руководители высшего звена компаний крупного, среднего и малого бизнеса из различных отраслей экономики.

Представления российских руководителей об организационном развитии оказались упрощенными. Определяя организационное развитие, руководители ориентируются преимущественно на стадию роста компании (99%). Лишь один респондент (1%) отметил организационное развитие как жизненный цикл: от зарождения до прекращения деятельности компании. Существенной разницы между ответами представителей малого, среднего и крупного бизнеса не было выявлено.

В отношении вопроса о видах рисков, возникающих на стадиях организационного развития, большая часть респондентов (70%) считала, что риск, в принципе, характерен для предпринимательской деятельности. В данном случае обнаруживались некоторые представления о моделях организационного развития, предусматривающих наличие рисков и кризисов на каждой стадии жизненного цикла компании. Иными словами, на всем протяжении жизненного цикла компании, действительно, присутствуют риски. Лишь 20% из опрошенных указали стадии, на которых появляются разного вида риски.

В ходе проведенного интервьюирования определений кризиса было получено достаточно много. Большинство руководителей (80%) видели в кризисе упадок в деятельности компании, ухудшение показателей и пр. Лишь некоторые (20%) усмотрели в нем благоприятную возможность для реструктуризации предприятия. Примечательно, что большинство представителей (80%) именно малого бизнеса воспринимали кризис как переломный момент, результатом которого может быть как гибель организации, так и ее возрождение на качественно новом уровне.

Вопрос о взаимосвязи рисков и кризисов выявил следующее:



- 15 % руководителей крупного бизнеса не видят связи между рисками и кризисами; 8 % видят небольшую взаимосвязь; 77 % отмечают «колоссальную» взаимосвязь;
- 4 % представителей среднего бизнеса ответили «возможно, есть»; 4% отметили незначительную связь; 4 % не видят взаимосвязи; 88% видят прямую связь, говоря «чем больше рисков, тем больше возможности кризисов»;
- 10% представителей малого бизнеса не видят связи между рисками и кризисами, в то время как остальные отмечают прямую зависимость.

Следовательно, большинство респондентов увидели взаимосвязь между рисками и кризисами, что позволяло им точнее прогнозировать кризисные ситуации/кризисы.

На основе проведенного интервьюирования диссертантом был сделан вывод о том, что результат управления рисками компании, учитывая

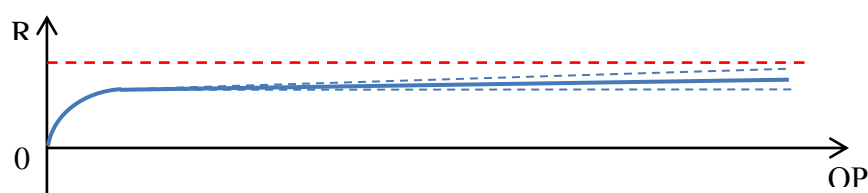


Рисунок 3. Результат управления рисками с учетом организационного развития

организационное развитие, выглядит следующим образом (см. рисунок 3):

На графике ось  $Ox$  – организационное развитие компании,  $Oy$  – риски, присущие предпринимательской деятельности, сам график (развитие по экспоненте) означает соотношение рисков на данный момент организационного развития компании, пунктирная линия АВ – граница между допустимыми рисками, расположенными под ней, и недопустимыми (критическими), расположенными над ней.

В ходе интервью представители бизнес-сообщества вполне справедливо утверждали, что с развитием/ростом/расширением компании количество рисков возрастает. При этом если система управления рисками эффективна, то с развитием организация приближается к прямой АВ – границе допустимых и

недопустимых рисков, но никогда ее не достигает. При пересечении прямой АВ вероятность возникновения кризисной ситуации/кризиса резко возрастает.

Приведенный график наглядно показывает результат проведения своевременных и необходимых мероприятий по управлению рисками.

Во втором параграфе *«Особенности управления рисками и кризисами в организационном развитии на примере компании\*\*\*»* показано, как диссертантом была проанализирована компания\*\*\*, занимающаяся производством и продажей мягкой мебели и оказавшаяся в кризисной ситуации, и разработана система управления рисками и кризисами в организационном развитии.

Внешние условия (продукт и отрасль) были благоприятными. Диссертантом методом включенного наблюдения было выявлено, что основным источником кризисной ситуации на данном предприятии стала кризисная ситуация в системе управления, которая проявилась в принятии ошибочных решений, касающихся стратегии развития, социально-экономической политики, ликвидации системы контроля, а главное в игнорировании этапов организационного развития компании.

Анализ результатов проведенных интервью с генеральным директором, коммерческим директором, специалистом по рекламе показал, что первым из ошибочных управленческих решений генерального директора стал отказ в 2011 г. от системы контроля, которая существовала в организации в виде измерения ключевых показателей эффективности персонала.

Вторым ошибочным управленческим решением стало в 2012 г. назначение на должность специалиста по рекламе мастера по обивке мягкой мебели, а назначение на должность коммерческого директора – директора по логистике. Эти сотрудники не имели какого-либо опыта в данных областях, но работали с директором со дня основания компании\*\*\*. В обязанности специалиста по рекламе стала входить поддержка функционирования сайта. Однако обновление давно устаревшего сайта была сведена только к размещению новостей приблизительно раз в полгода. Попытки же разработать

рекламную кампанию оказались безуспешными. Коммерческий директор, помимо привычной ему логистики, стал заниматься решением широкого круга задач: организацией оптовой и розничной торговли, контролем за объемом продаж, продвижением продукта на рынке, работой с клиентами, подбором персонала для фирменных магазинов. Попытки совместить данные виды деятельности, требующие большой затраты времени, приводили к тому, что из виду систематически упускались многие стратегические цели. В результате возник тяжёлый кадровый кризис, повлекший снижение объемов продаж.

Особо следует отметить, что третьим ошибочным управленческим решением, приведшем к кризисной ситуации, было игнорирование этапов организационного развития компании\*\*\*. Директором не было своевременно замечено, что предприятие начинало переходить от стадии расцвета к стадии старения. А этот переход характеризуется излишней бюрократизированностью, отсутствием творческой активности у сотрудников, нежеланием внедрять новые технологии, снижением объема продаж и т.п. Все перечисленные признаки уже были очевидны.

В этой связи, были даны некоторые рекомендации руководству компании\*\*\* по выходу из сложившейся кризисной ситуации.

*Во-первых*, разработать стратегию развития, которая соответствовала бы вызовам внешней среды, а также жизненного цикла отрасли, продукта, организации. В частности, создание и продвижение бренда, продвижение дисконт-центра при производстве за счёт рекламной кампании в пределах города, в котором он расположен, а также близлежащих территорий, создание интернет-магазина с возможностью 3D-моделирования и консультацией в режиме он-лайн.

*Во-вторых*, восстановить систему контроля, которая поможет улучшить управление компанией\*\*\* за счёт выявления пробелов в деятельности сотрудников. Например, внеплановые проверки выявят недобросовестных менеджеров по продаже, а метод включенного наблюдения («подставные»

покупатели с весьма неординарными запросами) позволит обнаружить недоброжелательность персонала к потенциальным клиентам и пр.

*В-третьих*, провести изменения в социально-экономической политике компании \*\*\*, что обеспечит повышение мотивации сотрудников.

*В-четвертых*, изменить организационную структуру, создав специализированные отделы в области оценки рисков и кризисов, маркетинга, рекламы, коммерческой деятельности, состоящие из высококвалифицированных сотрудников, что должно обеспечить построение эффективной рекламной кампании, повышение уровня продаж, лояльности клиентов, узнаваемости бренда компании и т.д.

Процесс выхода компании \*\*\* из кризисной ситуации идет очень медленно. Одна из причин этого – слишком отсутствие системы управления рисками и кризисами в организационном развитии, не в полном объеме реализации сделанных рекомендаций.

В третьем параграфе *«Рекомендуемая система управления рисками и кризисами в организационном развитии компаний»* описана система управления рисками и кризисами в организационном развитии российских компаний, состоящая из различных методов (SWOT-анализ, экспертный анализ, сценарный анализ и пр.), которые применимы на определенных стадиях развития кризиса (before, during, after). Кроме того, данная система подразумевает диагностику компании на ее рейдероустойчивость.

В предварительную диагностику (докризисная стадия “Before”) необходимо включить следующие методы:

- SWOT-анализ и расширенную матрицу SWOT-анализа;
- матрица рисков, предполагающая выявление, оценку и ранжирование рисков;
- экспертный анализ отрасли, в которой работает компания и ее партнеры;
- сценарный анализ;
- экспертное мнение.

В случае принятия неэффективных решений по управлению рисками на докризисной стадии либо бездействию наступает стадия кризисной ситуации/кризиса. Кризисная стадия характеризуется явными проблемами в каких-либо подразделениях компании либо во всех ее отделах. С точки зрения диссертанта, если возникли проблемы в одном отделе, то речь идет о кризисной ситуации; если ухудшение ситуации наблюдается в деятельности всей компании, то это означает наступление кризиса.

Стоит отметить, что меры, рассматриваемые далее, будут применимы как для кризисной ситуации, так и для кризиса.

Первоначальной задачей на данной стадии является оценка ситуации, которая включает в себя<sup>63</sup>:

- определение значимости проблемы (ухудшение наметилось в одном конкретном отделе, либо во всей компании);
- возникшие проблемы связаны с жизненным циклом компании/отрасли/продукта?
- Определение степени серьезности проблемы (насколько ухудшились показатели деятельности компании).

Зачастую после успешного выхода из кризисной ситуации/кризиса руководители пренебрегают очень важной, с точки зрения диссертанта, стадией – посткризисной или стадией “after”. Однако стоит указать на существенную роль данной стадии, которая, по мнению автора диссертанта, заключается в следующем:

- ретроспективный анализ дает преимущества относительно выработки таких решений, которые бы позволили обезопасить компанию от повторения данной кризисной ситуации/кризиса;
- выявление и анализ причин облегчен знанием их последствий (в то время как прогноз на стадии “before” строится на предполагаемых последствиях, которые могут и не случиться);

---

<sup>63</sup> Критерии оценки ситуации являются авторской разработкой диссертанта

— анализируя события прошлого, необходима разработка превентивных мер защиты с оценкой их последствий, что позволяет сделать вывод о плавном переходе на стадию “before”.

Как показали результаты исследований диссертанта, руководители компаний не применяют предлагаемые виды анализа в совокупности, ограничиваясь проведением лишь финансового анализа и SWOT-анализа. Совершенно не практикуется измерение рейдероустойчивости и кризисоустойчивости с учетом стадий организационного развития.

Внедрение рекомендуемой системы, с точки зрения диссертанта, несомненно, будет сложным и длительным процессом, поскольку оно связано с особенностями предпринимательского климата, мотивации российских руководителей.

**В Заключение** подводятся итоги диссертационного исследования.

Проведенное диссертационное исследование подтвердило гипотезу о том, что в современных условиях российские руководители ограничивают систему управления рисками и кризисами составлением антикризисного плана, пренебрегая всесторонним анализом и прогнозированием рисков и кризисов и не связывая их с этапами организационного развития.

В деятельности стратегически важных организаций, а также представляющих собой государственно-частное партнерство государство может вмешаться с целью поддержания жизнедеятельности. Однако при неэффективном управлении и отсутствии проведения необходимых профилактических мероприятий (диагностика, анализ финансовой, инвестиционной и других видов деятельности предприятия), направленных на управление рисками, даже прямое вмешательство государства может не дать положительных результатов в долгосрочной перспективе. Система управления рисками и кризисами организационного развития для этого типа компаний, возможно, должна быть отличной от предложенной диссертантом.

Относительно компаний, состоящих на 100% из частных инвестиций, без доли участия государства в уставном капитале, применима система,

рекомендованная в данном исследовании. Рекомендуемая система управления рисками и кризисами в организационном развитии позволяет учитывать различные виды рисков, в том числе специфический, связанный с рейдерским захватом.

Рекомендациями российским предпринимателям и руководителям компаний со 100% участием частных инвестиций являются:

- ✓ следует внедрить системы управления рисками и кризисами организационного развития;
- ✓ необходимо внести в штатное расписание компаний должность менеджера по управлению рисками и кризисами;
- ✓ необходимо приглашать внешних консультантов в условиях назревания кризисной ситуации, если нет менеджера по управлению рисками и кризисами;
- ✓ стоит повысить требование к специалистам, работающим в российских компаниях.

## **II. Основные работы автора по теме диссертации**

*Статьи в рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК Минобрнауки России:*

1. **Государственное регулирование рисками в современной России // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации. 9-я Международная конференция (25-27 мая 2011 г.). Часть 3. – М.: Изд-во Московского университета, 2011. – 0,7 п.л.**
2. **Рейдерский захват как особый вид кризиса в современных российских условиях // Бизнес в законе. Москва. 2014. – №2. – 0,7 п.л.**
3. **Проблемы применимости моделей организационного развития и задачи антикризисного управления в современных условиях // Инновации и инвестиции. Москва. 2014. – №8. – 0,7 п.л.**
4. **Риски и кризисы в организационном развитии современных компаний: проблемы взаимосвязи // Управление риском. Москва. 2014. – №3. – 0,93 п.л.**

*Статьи в других научных изданиях:*

5. Соппротивление изменениям в организации: причины и методы их устранения // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2013» / Отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, М.В. Чистякова. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2013. — 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486+; Windows 95; дисковод DVD-ROM; Adobe Acrobat Reader. – 0,2 п.л.
6. Государственные антикризисные стратегии в условиях социально-экономической нестабильности (на примере России) // Европа и Россия: новое измерение политического сотрудничества/ Материалы IV Международной молодежной конференции / Под общей ред. Курочкина А.В., Шерстобитова А.С. – СПб.: Факультет политологии СПбГУ, Изд-во РХГА, 2013. – 0,23 п.л.
7. Внешние и внутренние факторы развития кризиса в современных компаниях // Государственное антикризисное регулирование в современных условиях: Сборник научных статей III научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых / Отв. Ред. Самсонова Т.А., 2013. – 0,46 п.л.
8. Риски организационного развития как проблема управления // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2012» / Отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, М.В. Чистякова. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2012. — 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486+; Windows 95; дисковод DVD-ROM; Adobe Acrobat Reader. – 0,2 п.л.
9. Частные организации в борьбе с рейдерством // Антикризисное управление и риск-менеджмент: общее и различное: Конференция студентов, аспирантов и молодых ученых. Круглый стол «Антикризисное управление в сфере услуг». [Электронный ресурс] — М.: Университетский гуманитарный лицей, 2011. – 0,4 п.л.



10. Государство и бизнес в борьбе с рейдерством // Актуальные проблемы теории и практики управления: XI-я выездная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и магистрантов ФГУ; 22–24 октября 2010 г.; Звенигород, пансионат «Университетский»: Сборник материалов [Электронный ресурс] — М.: Университетский гуманитарный лицей, 2011. — 0,4 п.л.
11. Антикризисное управление и риск-менеджмент: точки соприкосновения // Антикризисное управление и риск-менеджмент: общее и различное: Конференция студентов, аспирантов и молодых ученых. Круглый стол «Антикризисное управление в сфере услуг». [Электронный ресурс] — М.: Университетский гуманитарный лицей, 2011. — 0,46 п.л.
12. Риск и государственное регулирование в современных российских условиях // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2011» / Отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, М.В. Чистякова. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2011. — 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486+; Windows 95; дисковод DVD-ROM; Adobe Acrobat Reader. — 0,2 п.л.
13. Западные технологии противодействия рейдерству: границы применения в российских условиях // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2010» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев, А.В. Андриянов. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2010. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486+; Windows 95; дисковод CD-ROM; Adobe Acrobat Reader. — 0,2 п.л.
14. Сущность рейдерства и его роль в жизни общества // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. — 2010. — №8. — 0,6 п.л.
15. Рейдерство в современной России. Особенности рейдерства как социально-экономической деятельности. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG. Saarbrucken 2010. — 3,25 п.л.

16. Модели прогнозирования банкротства: анализ и практическое применение. Управление в условиях финансово-экономической нестабильности: стратегия и инструменты / Научные редакторы: А.З. Бобылева и др. – М.: МАКС Пресс, 2009. – 0,3 п.л.
17. Особенности технологий рейдерских захватов в России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. 2009. №3. – 0,6 п.л.
18. Российские рейдеры как особая социальная общность // Материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2009. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486 +; Windows 95; дисковод CD-ROM; Adobe Acrobat Reader. [Адрес ресурса в сети интернет: <http://www.lomonosov-msu.ru/2009/>] – 0,2 п.л.
19. PR-кампания как составляющая рейдерского захвата // Сборник научных статей X выездной научно-практической конференции студентов, аспирантов и магистрантов «Актуальные проблемы управления: теория и практика». [Электронный ресурс] — М.: Университетский гуманитарный лицей, 2009. – 0,5 п.л.
20. Особенности технологий рейдерских захватов в России // Материалы докладов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. [Электронный ресурс] — М.: Издательство МГУ; СП МЫСЛЬ, 2008. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486 +; Windows 95; дисковод CD-ROM; Adobe Acrobat Reader. [Адрес ресурса в сети интернет: [http://www.lomonosov-msu.ru/2008/.](http://www.lomonosov-msu.ru/2008/)] – 0,2 п.л.