



ШЭМ

ТЕМА 7. Менеджмент в BANI и VUCA-мире: современные тренды и ВЫЗОВЫ в менеджменте

Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru

Бурко Екатерина Дмитриевна

Савина Дарья Олеговна

Санкт-Петербург, 2026



Менеджмент и модели мира

SPOD → VUCA → BANI

XX в.

S (steady) – стабильность

P (predictable) – предсказуемость

O (ordinary) – простота

D (definite) – определенность

После 1985 г.

V (volatility) – нестабильность

U (uncertainty) – неопределенность

C (complexity) – сложность

A (ambiguity) – неоднозначность

С 2020 г.

B – brittle (хрупкость)

A – anxious (беспокойство)

N – nonlinear (нелинейность)

I – incomprehensible
(непостижимость)

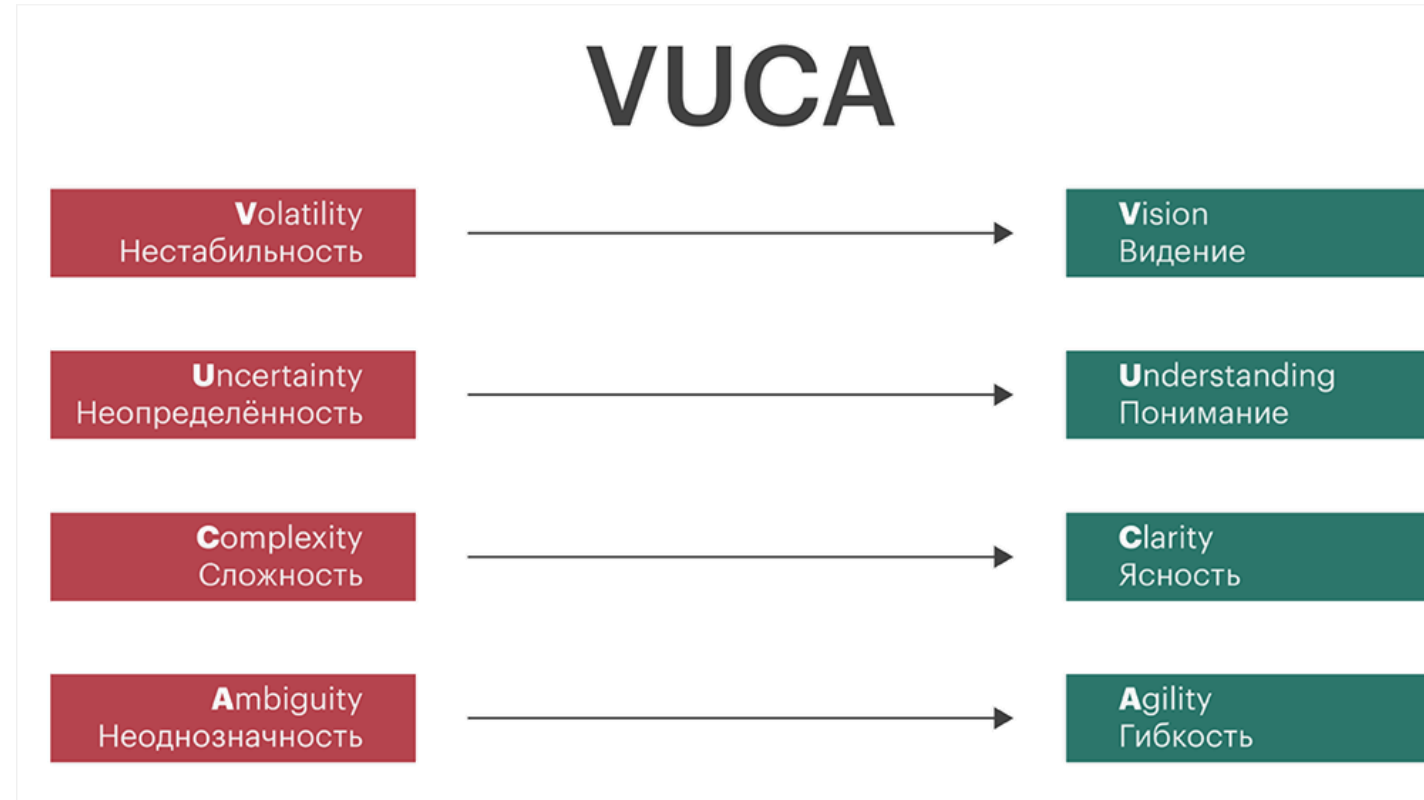


Менеджмент и модели мира

Стратегия VUCA Prime

Концепцию «ответа» на вызовы среды VUCA-мира предложил Роберт Йоханссон

Суть: на каждый вызов применять «антидот»





Менеджмент и модели мира

BANI

Нынешняя ситуация не только нестабильна, но еще и хаотична

Какие компании растут в кризис

- Стартапы
- Продуктовые и сервисные компании с распределенными командами

Особенности

- концепция remote-first
- интерактивные инструменты совместной работы (видеосвязь, виртуальные доски для заметок, мессенджеры и т.д.)

BANI		Ответ (Джеймес Кашио)
Brittle Хрупкий	→	Flexibility and Resilience Гибкость и сопротивляемость
Anxious Тревожный	→	Empathy and Mindfulness Эмпатия и осознанность
Nonlinear Нелинейный	→	Context and Flexibility Контекст и гибкость
Incomprehensible Непостижимый	→	Intuition Интуиция

Сферы:

- EdTech и прочие ...Tech (FoodTech, TravelTech, CultTech и проч.)
- телемедицина
- онлайн-ритейл



Менеджмент и модели мира

SHIVA



TACI

С 2022 г.

S (Split) – расщепленный

H (Horrible) – ужасный

I (Inconceivable) – невообразимый

V (Vicious) – беспощадный

A (Arising) – возрождающийся

С 2022 г.

T (Turbulent) – турбулентный

A (Accidental) – случайный

C (Chaotic) – хаотичный

I (Inimical) – враждебный



Менеджмент и модели мира

Как вести бизнес в VUCA и BANI мире?

Внедрение
новых
технологий

Найти
партнеров

Сплотить
коллектив

Расширить
команду

Искать новые
возможности

Изучать свою
нишу

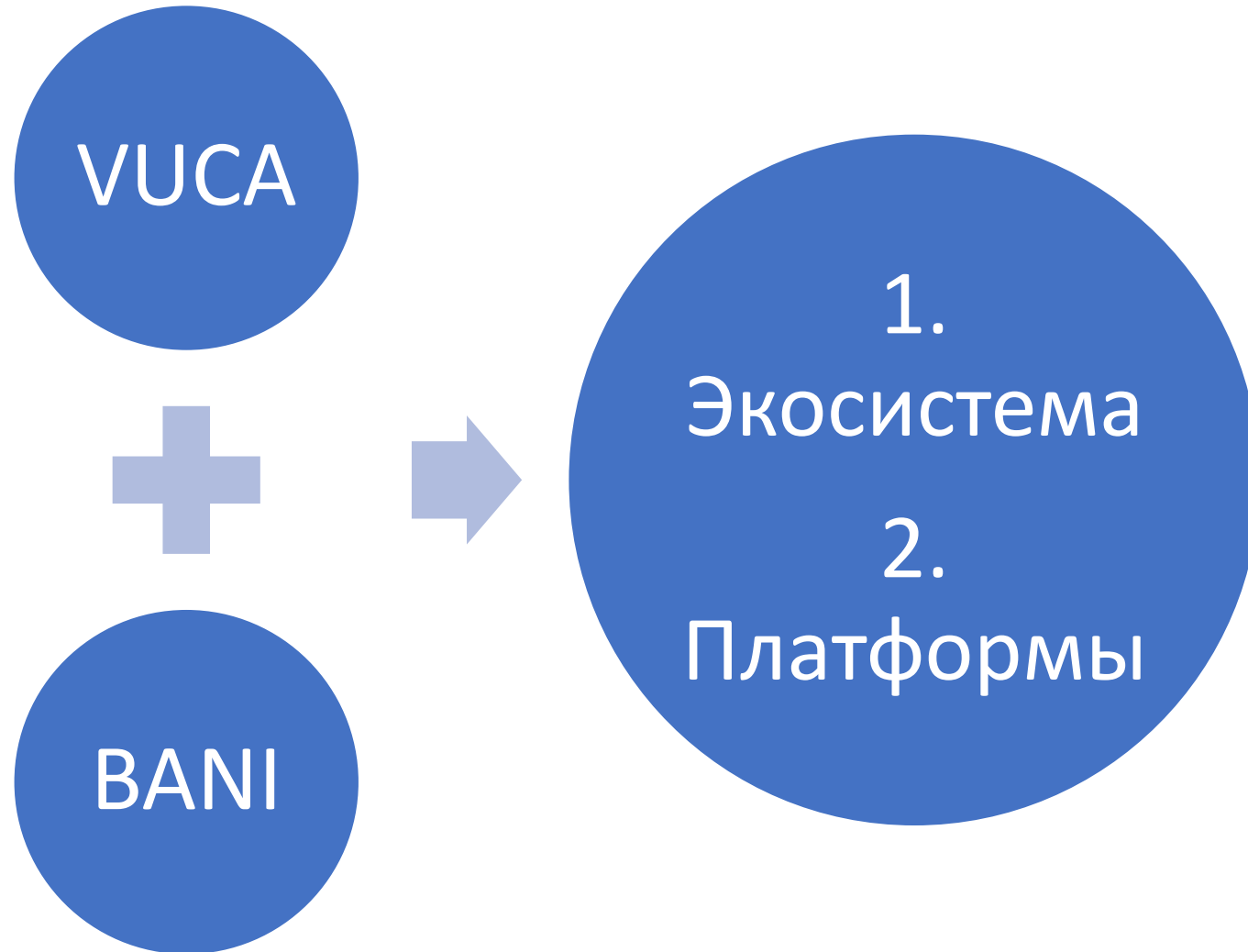
Ставить
гибкие цели

Предусмотреть
риски

Создать
финансовую
подушку

Развивать
soft skills

Внедрять
новые
методы
работы





Менеджмент и модели мира

Экосистема

- Экосистема – среда, в которой разные участники рынка создают продукт для выбранной категории потребителей
- Экосистема – набор сервисов одной компании, сосредоточенных на одной или нескольких сферах жизни клиента

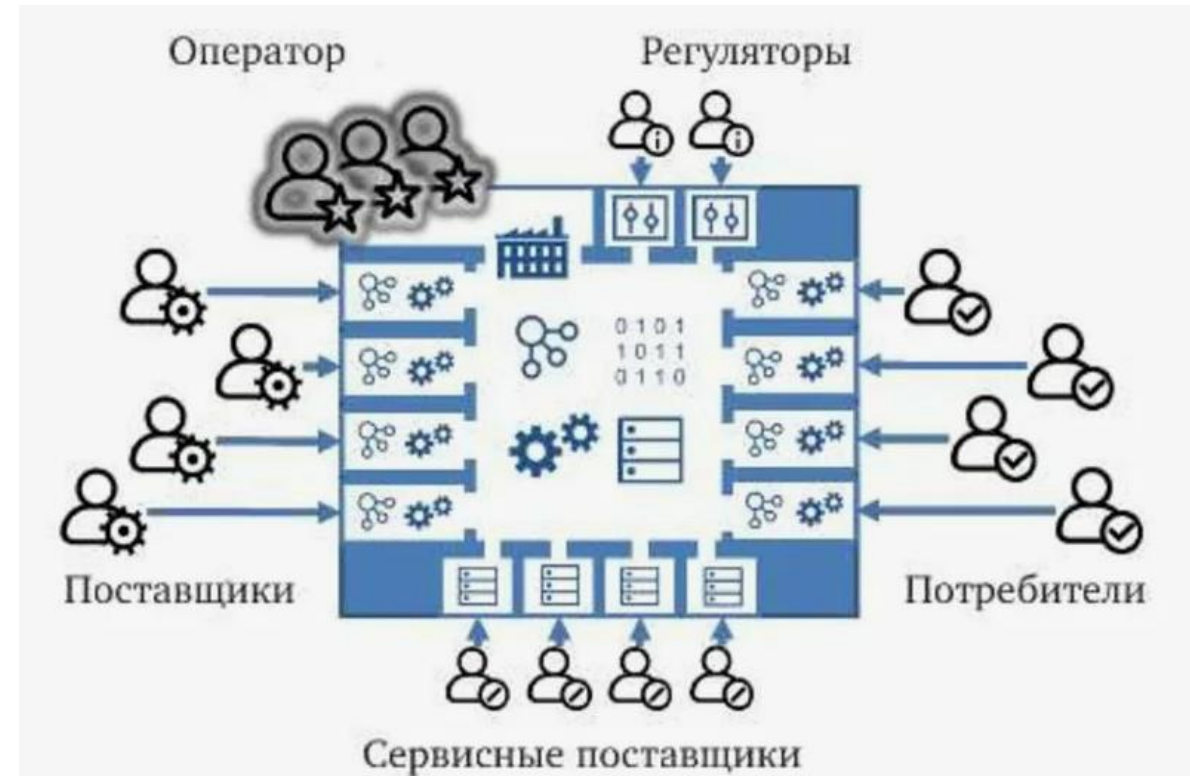
Платформы

- Цифровая платформа – это бизнес-модель, позволяющая потребителям и поставщикам связываться онлайн для обмена продуктами, услугами и информацией, включая предоставление продуктов/ услуг/ информации собственного производства
- Цифровая экосистема – это клиентоцентричная бизнес-модель, объединяющая две и более группы продуктов, услуг, информации для удовлетворения конечных потребностей клиентов

Менеджмент и модели мира

Главная **цель** любой цифровой платформы – **наращивание сетевого эффекта**, чем выше этот эффект, тем больше заинтересованность к платформе как со стороны производителей, так и потребителей, т.е. ценность от нахождения на ней повышается

Суть платформы не в создании технологии или продукта как такового, а в **создании экосистемы**, с помощью которой удобно открыть свой бизнес, а продавцу и потребителю **легче взаимодействовать**



Иерархия успеха цифровой платформы

Сетевой эффект

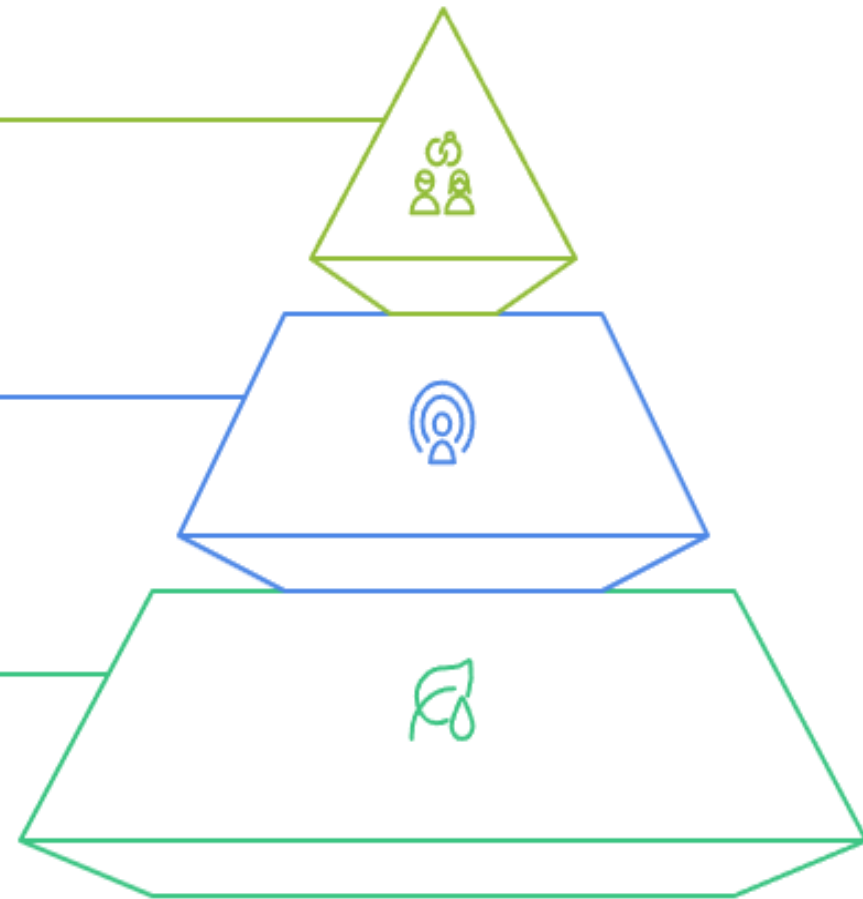
- Увеличение ценности платформы за счет участия пользователей

Взаимодействие

- Облегчение взаимодействия между продавцами и потребителями

Экосистема платформы

- Создание среды для взаимодействия бизнеса



Основы цифровой платформы





Дополнительный материал

Как **b2b**-шеринг помогает во время неопределенности

<https://trends.rbc.ru/trends/sharing/62a487f39a79475890873574?page=tag&nick=letuchka&from=infinityscroll>





Изменения, риски и конфликты

Изменения

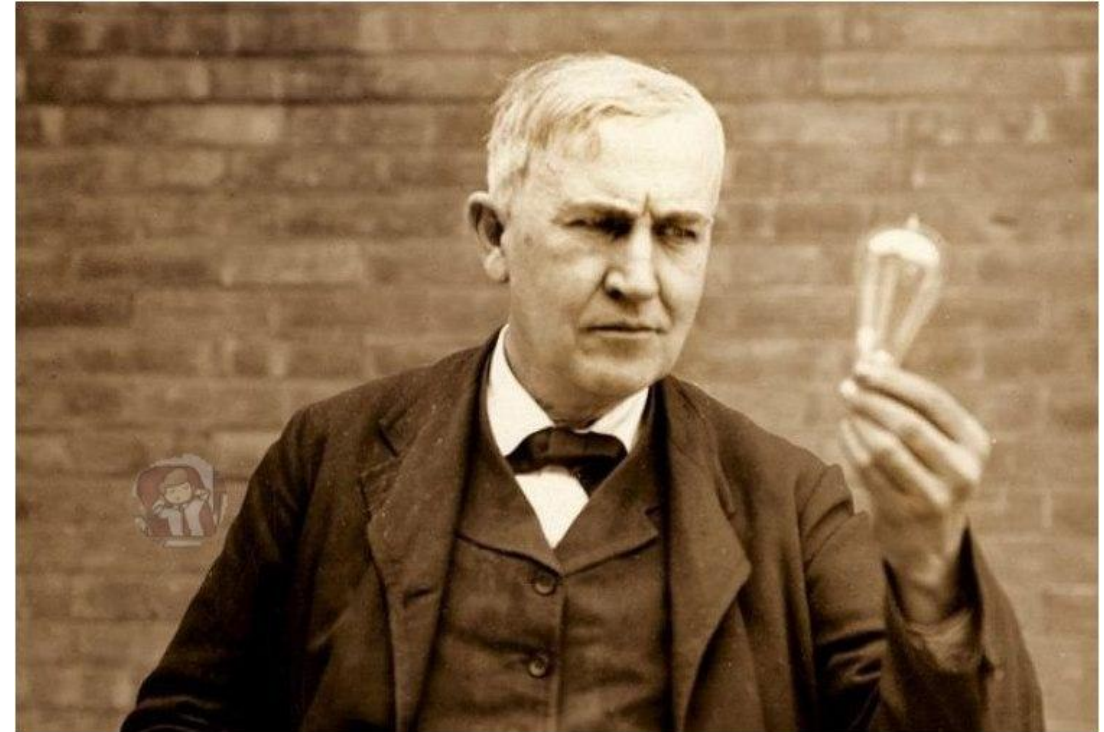
не разовое событие, а непрерывный процесс адаптации управления компанией к новым условиям. Они могут касаться как фундаментальных принципов работы (модель управления), так и конкретных инструментов, процессов или технологий

Менеджмент 1.0 – жесткая иерархия, приказы и наказания.

Менеджмент 2.0 – акцент на контроле и эффективности, но ключевые решения все еще принимаются наверху.

Менеджмент 3.0 – переход к доверию, вовлечению команд и их устойчивому развитию. Руководители становятся коучами и помощниками, а не просто контролерами.

Менеджмент 4.0 – цифровизация мышления и процессов, партнерство человека и искусственного интеллекта, адаптивность и антихрупкость



**«Недовольство - первая
необходимость для прогресса»**

- Томас Эдисон



Управление изменениями

Управление изменениями = **системный подход** к трансформации организации, включающий *набор методик, рекомендаций и принципов*, которые помогают внедрить изменения в организации.

Т.е. изменение – это **добавление, видоизменение или удаление** чего-либо, что может повлиять на **структуру организации**

Основные объекты изменений	- люди - технологии - процессы
Типы изменений	- реактивные/проактивные - технологические - структурные/процедурные
Этапы изменений	- формирование видения и стратегии - формирование проектной группы - управление внедрением изменений - сопровождение изменений
Планирование изменений	- диаграмма Ганта - анализ критического пути - определение контрольных точек оценки
Стили управления	- обсуждение - вовлечение - делегирование - принуждение



Управление изменениями

принуждение



вовлечение

ПЕРЕХОДИ НА
ТЕМНУЮ СТОРОНУ



У НАС ЕСТЬ
ПЕЧЕНЬКИ

Управление изменениями – «силовое поле»

Анализ силового поля (Force Field Analysis) – это стратегический инструмент, играющий ключевую роль в управлении изменениями как внутри организации, так и на личном уровне

Цель анализа - облегчить процесс понимания динамики изменений в различных ситуациях

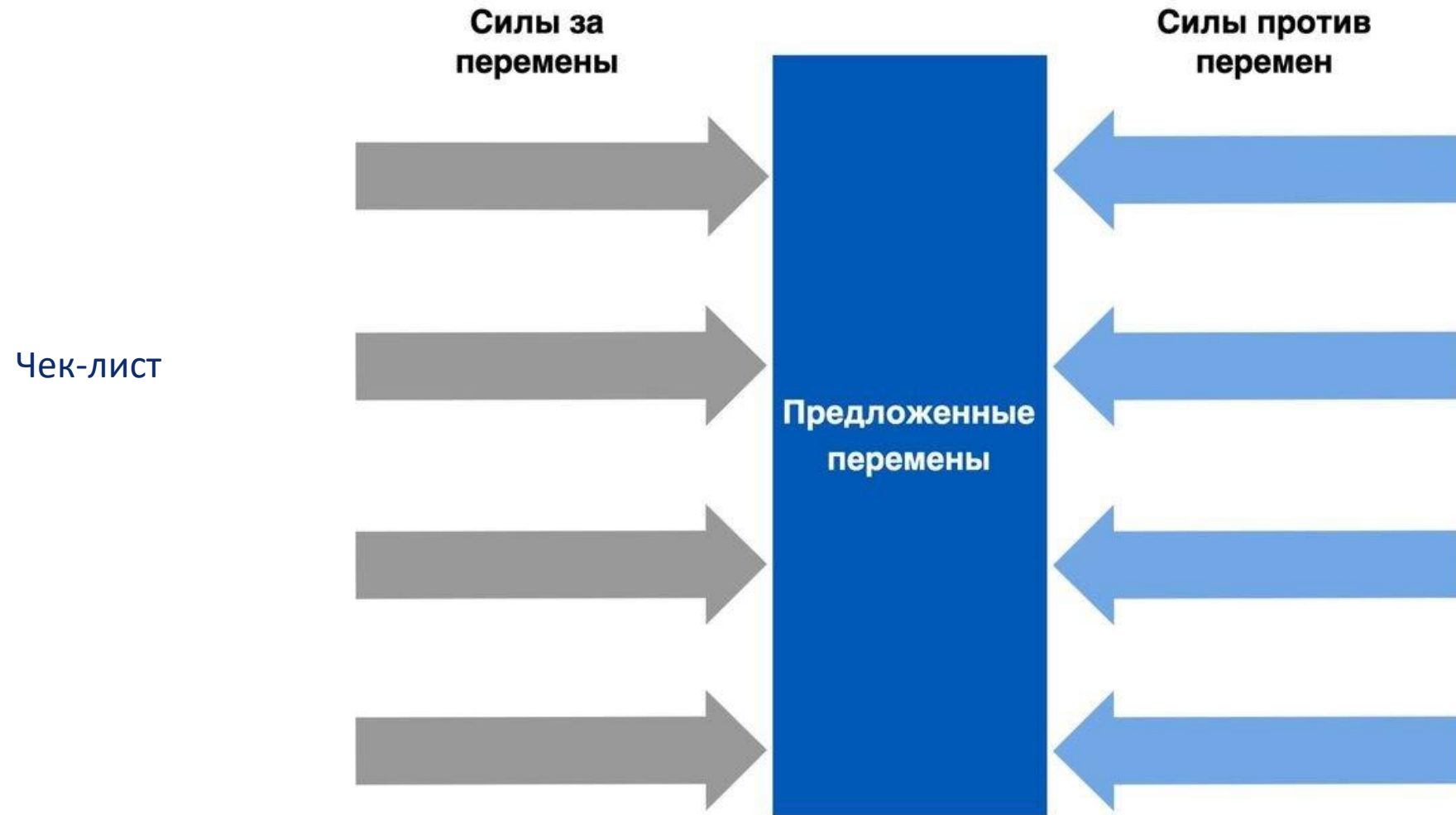
Области применения анализа силового поля:

- ✓ Управление организационными изменениями
- ✓ Личностное развитие и самосовершенствование
- ✓ Управление проектами и принятие решений
- ✓ Решение проблем в команде и индивидуально



Одна из ключевых причин, по которой анализ силового поля так ценится – это его **способность привнести ясность и структуру** в хаотичный процесс изменений

Тесно связан со SWOT-анализом



Модели управления изменениями - I

Восьмишаговая модель Дж. Коттера

- Создать ощущение срочности изменений - составить список новаций и обсудить их
- Создать руководящую коалицию - команда, которая будет воплощать изменения в жизнь
- Сформировать стратегическое видение - разработать стратегию внедрения изменений
- Собрать сторонников среди рядовых сотрудников
- Преодолеть барьеры, которые мешают изменениям
- Добиваться краткосрочных побед и отмечать первые успехи
- Постепенно наращивать темп внедрения изменений
- Закрепить результат – поддерживать новые практики до тех пор, пока они не станут достаточно устойчивыми



Модели управления изменениями - II

ADKAR (разработана Джеффом Хайаттом)

A – **Awareness** – Осознание необходимости перемен

D – **Desire** – Желание поддержать изменения и участвовать в них

K – **Knowledge** – Знание, что нужно делать во время и после изменений

A – **Ability** – Способность претворить изменения в жизнь

R – **Reinforcement** – Закрепление результатов изменений



Модели управления изменениями - III

Модель 7S консалтинговой компании McKinsey

Первые три элемента – жесткие

- Стратегия бизнеса. Это план развития компании. Что она будет делать в обозримом будущем?
- Структура компании. Это порядок взаимодействия между подразделениями
- Система. Это все процессы, без которых компания не сможет осуществлять свою деятельность.

Остальные четыре – гибкие

- Общие ценности. Корпоративная культура, отношения внутри компании
- Состав персонала. Число сотрудников, их компетенции, кадровая политика
- Стиль отношений. Какая атмосфера в компании – формальная или нет? Каков стиль руководства – *авторитарный* или *демократический*?
- Навыки и умения сотрудников



Модели управления изменениями - IV

Модель Курта Левина (самая популярная)

Модель Курта Левина

Побудители изменений	Ограничители изменений
Сокращение объема продаж	Культура организации не приветствует инициативы
Снижение качества продукции	Менеджеры не осознают альтернатив
Текучесть кадров	Жесткая централизация полномочий
Возрастание издержек и т.п.	Отсутствие у работников стимулов к предпринимательству и т.п.

Размораживание

1. Побуждение к изменениям:

- актуализация потребности в изменениях;
- определение направления и объекта изменений;
- разработка цели и её трансляция

2. Подготовка к изменениям:

- анализ внутренних и внешних факторов;
- разработка плана и программы

Движение

(активная фаза управления изменениями)

- четкое исполнение программы;
- отслеживание степени изменения ситуации
- оперативное внесение корректив

Обязательно! т.н.
«воодушевление» и
«краткосрочные победы»

Замораживание

(закрепление изменений)

1. Оценка результата:

- публичное признание результатов;
- оценка участников

2. Фиксация опыта изменений

Модели управления изменениями

Выводы

1. Управление изменениями – это системный подход к трансформации организации
2. Часто управление изменениями берут на себя руководители. Создается должность менеджера по управлению изменениями. Такие люди одновременно *знают отрасль и имеют управленческие компетенции*
3. Чтобы понять, получится ли обновить организацию, используйте технику «силового поля»
4. Есть много моделей управления изменениями. Такие модели – самые общие шаблоны, которые описывают, что нужно делать. Вот несколько популярных: модель Коттера, ADKAR, 7S, Курта Левина



Сопротивление изменениям

Причины сопротивления

- непонимание смысла
- недоверие руководству
- угроза снижения статуса
- потери влияния и полномочий
- угроза потери личных выгод
- различные взгляды на ситуацию

6 способов преодоления сопротивления изменениям



Внедрение изменений



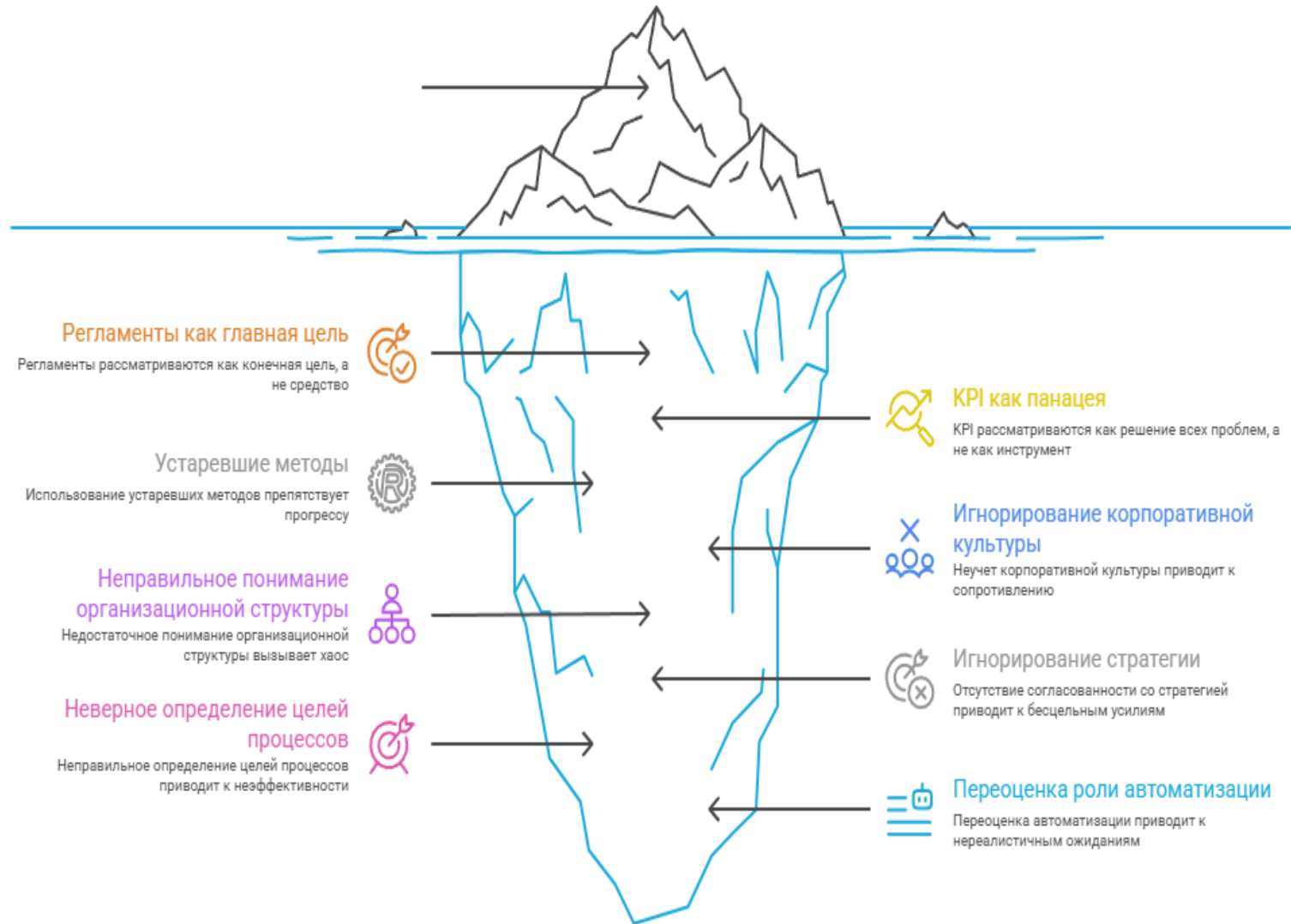
Внедрение изменений – через проект

Применение диаграммы Ганта

Внедрение изменений

Основные ошибки

- ✗ Регламенты – главная цель
- ✗ KPI – лекарство от всех бед
- ✗ Устаревшие методы
- ✗ Игнорирование корпоративной культуры
- ✗ Неправильное понимание организационной структуры
- ✗ Игнорирование стратегии
- ✗ Неверное определение целей процессов
- ✗ Переоценка роли автоматизации





Сопровождение изменений

- Поддержка изменений:

- организационная,
- техническая,
- информационная,
- методическая,
- психологическая

- Концепция внутреннего PR в компании – поддержка изменений

- использование лидеров мнений





Изменения, риски и конфликты





Классификация рисков

- по масштабам
- по формам и обстоятельствам их проявления
- по природе формирующих их факторов

Риски реального бизнеса	- стратегические, - риски операционной деятельности, - финансовые, - риски чрезвычайных ситуаций
Стратегические риски	- риски выбора стратегии и - риски реализуемости стратегии
Операционные риски	- риски инфраструктуры, - ИТ, - персонала

Классификация рисков





Управление рисками или Риск-менеджмент

Риск-менеджмент является инструментом, который помогает компаниям определить потенциальные угрозы и разработать стратегии по противостоянию им

Зачем управлять рисками

Предотвращать финансовые потери

Обеспечивать устойчивость бизнеса

Создавать конкурентное преимущество

Увеличивать лояльность клиентов

Управлять сроками



Риск-менеджмент – Оценка и анализ рисков

Качественный анализ рисков

- отчетность компании
- список штатов
- карты технологических потоков
- соглашения и контракты
- показатель себестоимости
- финансовые (производственные) планы

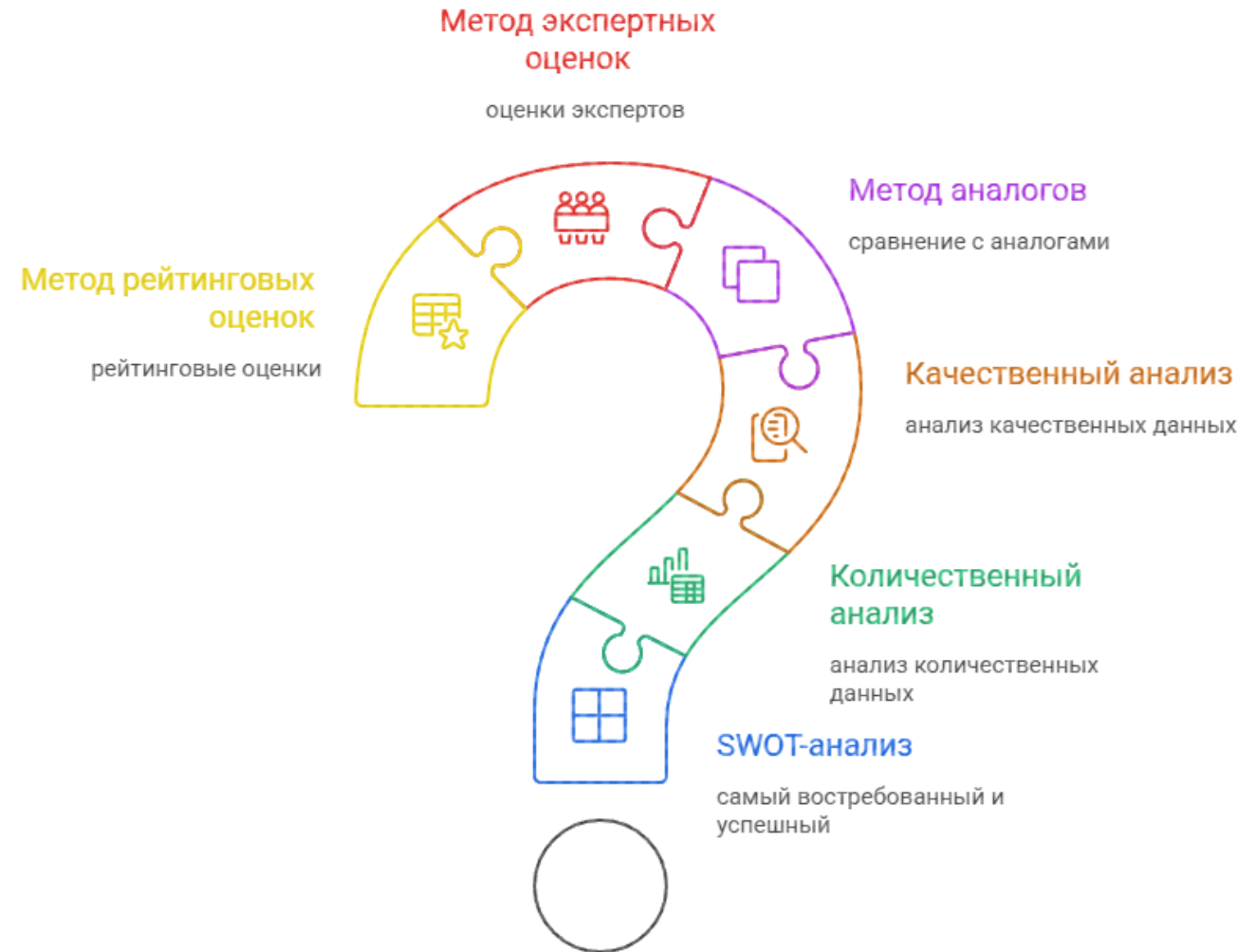
Количественный анализ рисков

- статистические показатели
- аналитика на основе математических моделей
- экспертные оценки, совмещающие логические и статистические приемы

Риск-менеджмент – Оценка и анализ рисков

Методологии риск-менеджмента

- SWOT-анализ (самый востребованный и успешный)
- Количественный анализ
- Качественный анализ
- Метод аналогов
- Метод экспертных оценок
- Метод рейтинговых оценок



Риск-менеджмент

Этапы управления рисками

1. Выявление (эксперты, мозговой штурм, опыт)
2. Оценка (качественный и количественный анализы)
3. Составление плана (уклонение, принятие, снижение, передача)
4. Реагирование в соответствии с планом
5. Мониторинг
6. Описание и масштабирование



Риск-менеджмент

Стратегия управления рисками

- Уклонение от риска за счет изменения хода реализации проекта
- Уменьшение риска за счет **диверсификации** производства, замены технологии, изменении стратегии в работе

• Перевод\Передача

Перевод:

а) на иных лиц (*страхование*)

б) на контрагента (через обязательства по контракту)

Передача:

- **на аутсорсинг** за счет вывода непрофильных функций в другие организации

• Сохранение или принятие риска - наблюдение без воздействия

• Отказ от риска = **переход на безопасную** технологию, отказ от сотрудничества с сомнительным партнером



Методы управления рисками

- юридический
- административный
- экономический
- социальный
- производственный

Административные риски

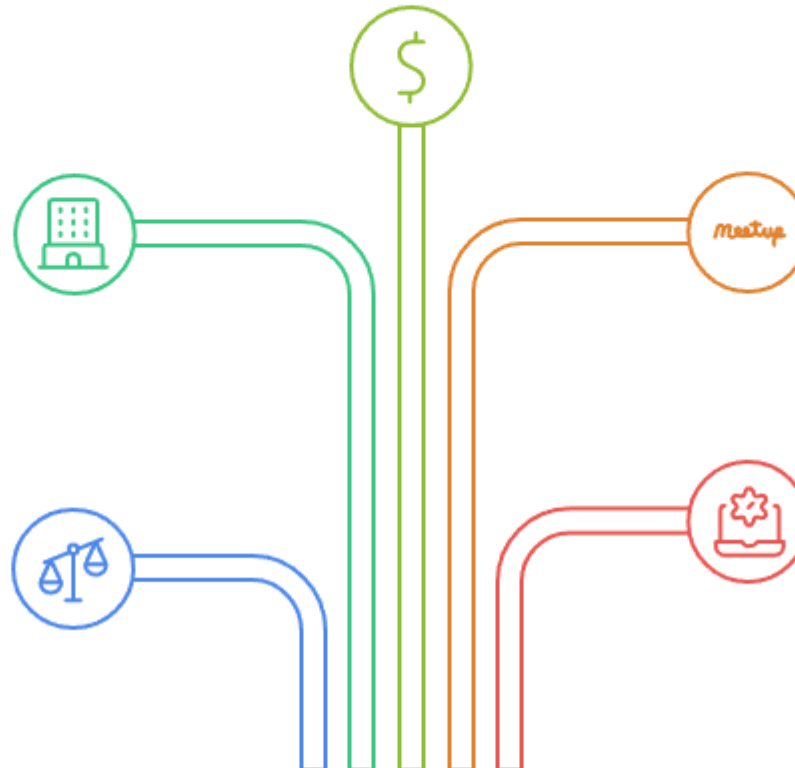
Управляйте внутренними процессами и политиками для повышения эффективности и снижения рисков.

Юридические риски

Сосредоточьтесь на соблюдении законов и нормативных актов для смягчения юридических последствий.

Экономические риски

Анализируйте рыночные условия и финансовые стратегии для защиты от экономических неопределенностей.



Социальные риски

Учитывайте социальные факторы и заинтересованные стороны для поддержания репутации и доверия.

Производственные риски

Оптимизируйте производственные процессы для предотвращения сбоев и обеспечения качества.



Изменения, риски и конфликты



Конфликты

- **Конфликт** - это ситуация, при которой между людьми возникают противоречия из-за разности взглядов, позиций, интересов, целей
- **Конфликт** - это естественный источник изменений и развития
- **Конфликт** - это демонстрация того, что людям не все равно

Обычно конфликт возникает (в теории управления):

- а) между людьми
- б) между группами людей
- в) между человеком и группой





Конфликты

Причины возникновения

Объективные

- Не распределяется ответственность между членами коллектива
- Не выполняются обязательства
- Некорректно ставятся задачи
- Не хватает ресурсов

Субъективные

- Отношения с коллегами
- Эмоциональное напряжение
- Некорректная обратная связь

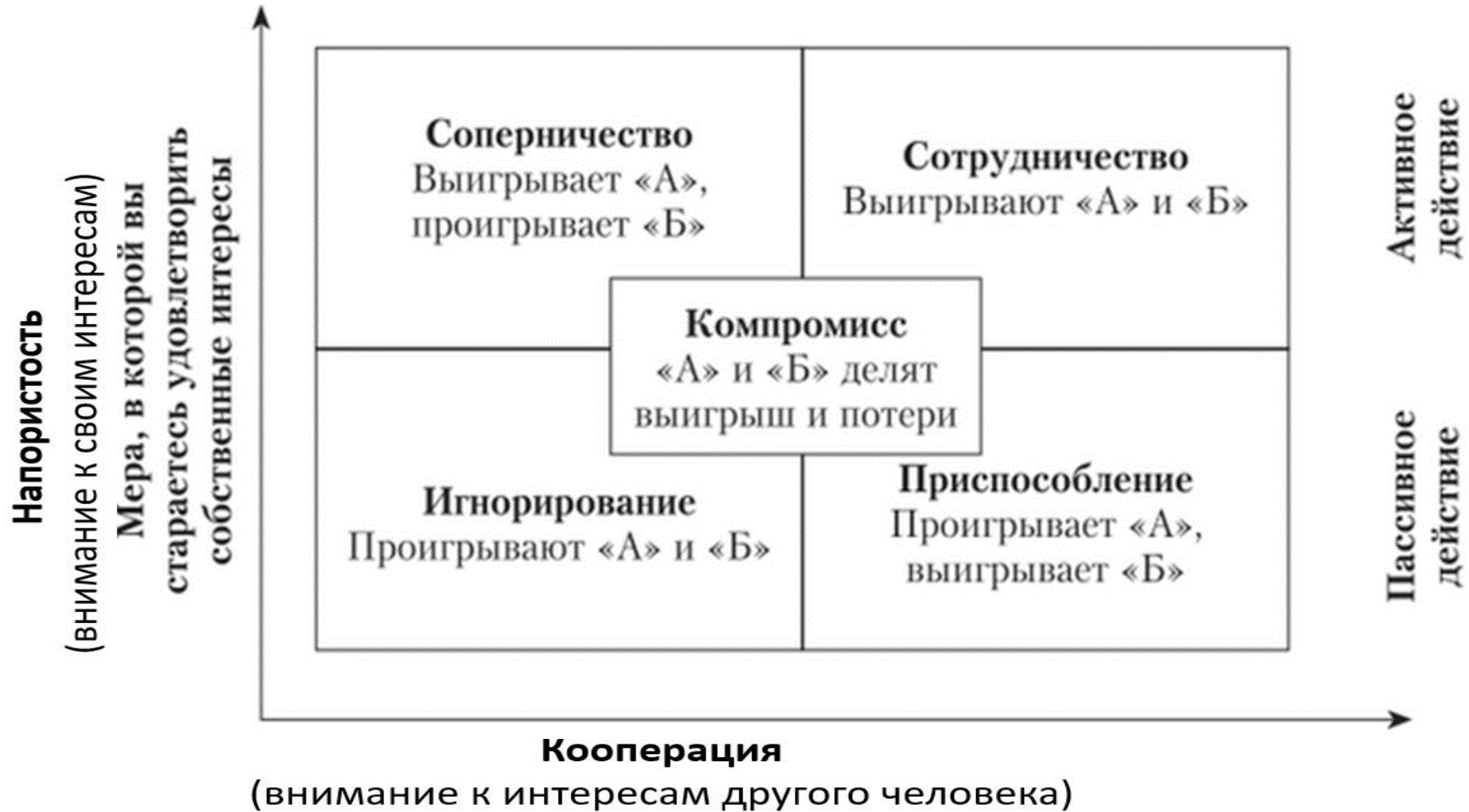
Алгоритм разрешения конфликтов





Управление конфликтами

Модель Томаса-Килманна – это инструмент для анализа и управления конфликтами, разработанный американскими психологами Кеннетом Томасом и Ральфом Килманном в 1974 году. Она помогает понять, как люди ведут себя в конфликтных ситуациях, и выбрать наиболее подходящую стратегию поведения





Управление конфликтами

Стиль управления конфликтом	Плюсы	Минусы
Соперничество (соревнование)	жесткое отстаивание своей позиции	провокация оппонента
Сотрудничество	возможность открыто обсудить конфликт	неприменима, если один из оппонентов не настроен сотрудничать
Компромисс	оппоненты стремятся найти взаимовыгодное решение	это промежуточный этап разрешения конфликта
Избегание	полезна в том случае, когда дальнейших отношений с оппонентом не планируется	не применима в тех случаях, когда отношения с человеком важны для оппонента
Приспособление	возможность сохранить личные ресурсы	невозможно в тех случаях, когда причиной конфликтов является что-то существенное

Парам-парам-пам



ВСЁ!

До встречи на экзамене!

