

**СЕТЕВЫЕ ФАКТОРЫ, СТАВЯЩИЕ ПОД РИСК ЦЕННОСТИ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Исмагилов Р.Х.**, к.э.н., доцент,

**Гумеров А.В.**, д.э.н., профессор,

**Сафаргалиев М.Ф.**, к.э.н., доцент,

КНИТУ-КАИ, г. Казань, Россия

**Аннотация.** В статье выявлены и сгруппированы ценности сетевых организаций. Определен комплекс факторов риска для разных групп ценностей сетевых организаций. Определены риски сети, обусловленные действием конкретных факторов.

**Ключевые слова:** сеть, управление, факторы, ценности, риск.

Сейчас на рынке существует большое количество организаций, работающих на сетевых принципах управления. Это обеспечивает им принципиальный рост масштабов работы, кратный рост эффективности и возможность работы с огромным количеством пользователей. Это связано с тем, что сетевые механизмы обеспечивают резкий рост интенсивности и многообразия способов взаимодействия поставщиков и потребителей. В то же время сетевые механизмы приводят к появлению большого числа специфических рисков, которые ставят под угрозу финансовую устойчивость сетевых организаций и требуют пристального внимания [1, 2].

Именно поэтому актуальным является поиск эффективных методов сетевого риск-менеджмента, позволяющих грамотно управлять рисками с позиции самих сетевых организаций. Мы предлагаем в качестве базовой точки исследования сетевых рисков применить концепцию ценностей сети, находящихся под риском. В роли объекта исследования была выбрана такая известная сетевая организация, как маркетплейс «Озон», обладающая ярко выраженными сетевыми чертами.

Перечень ценностей сетевой организации на примере ОЗОН представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Ценности сетевых организаций и их составляющие (на примере ОЗОН)

Ценности сети

Составляющие ценностей

Командный дух

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Кросс-функциональное взаимодействие и командная работа

Командные достижения

Наставничество и поддержка

Дружелюбие и доброжелательная внутрикорпоративная культура

Свобода внешнего облика сотрудников

Разнообразие форматов работы сотрудников

Амбиции и открытость к вызовам

Торговая марка

Высокие амбиции и масштабные цели

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Открытость к новым трендам и вызовам

Готовность к риску

Стремление к новым вызовам

Стремление к лучшим практикам

Ответственность за результат

Забота

Забота об экологии

Забота об окружающих

Технологичность

Развитая логистика

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.

06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Автоматизация интеллектуальной и иной деятельности

Скорость процессов

Клиенты

Удобство для пользователей

Лояльность пользователей

Клиенто-ориентированность

Сотрудники

Прозрачные правила

Лояльность сотрудников

Свобода развития

Постоянное развитие

Непрерывное обучение

Комфорт сотрудников

Сеть представляет собой организационный механизм, который обладает рядом инструментов, которые позволяют организовать действия участников сети и обеспечить выполнение ими определенных правил сети. Наряду с инструментами сети, способствующими реализации ценностей поставщиков, сети присущ комплекс факторов, которые могут поставить под угрозу ценности сетевой организации и создать специфические риски для них. Данные факторы связаны как со спецификой самих сетевых структур, так и субъективными правилами конкретной сетевой структуры.

Примерный перечень факторов сети, ставящих под угрозу группу ценностей «Командный дух» сетевой организации, представлен в таблице 2.

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Таблица 2 – Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию группы ценностей «Командный дух» (на примере ОЗОН)

Составляющие ценностей

Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию ценности

Риски

Кросс-функциональное взаимодействие и командная работа

Большое число разнородных команд и сложность отладки процедур кросс-функционального в

Риски провала проектов и неэффективности процессов

Стремление части коллектива к специализации и покою

Риски уклонения части персонала от работы

Командные достижения

Избыточная волатильность поведения сотрудников ввиду легкой смены интересов

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Риск утраты концентрации сотрудников в работе и снижения эффективности контроля

Наставничество и поддержка

Отрыв команды адаптации от реальной деятельности, фокусировка на процессах обучения

Риск снижения результатов в основной деятельности

Дружелюбие и доброжелательная внутрикорпоративная культура

Избыточное внимание к формальным атрибутам корпоративной культуры. Формализация культуры

Риск подмены реальной деятельности сотрудников формальными процедурами

Свобода внешнего облика сотрудников

Отсутствие у сети ограничений по уровню свободы дресс-кода

Риск отвлечения от целей компании

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Разнообразие форматов работы сотрудников

Несовершенство процедур согласования графиков работы разных сотрудников

Риск срыва сроков сетевых проектов

Далее нами были рассмотрены факторы сети и риски, угрожающие группе ценностей «Амбиции и открытость к вызовам» и представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию группы ценностей «Амбиции и открытость к вызовам» (на примере ОЗОН)

Составляющие ценностей

Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию ценности

Риски

Торговая марка

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Возможное опережение темпов рекламы над темпами реальных достижений

Риск разочарования клиентов в продуктах фирмы

Высокие амбиции и масштабные цели

Рост трудности управления сетью при возрастании сложности и масштаба сети

Риск не достижения целей

Риск роста затрат на достижение целей

Риск утраты существующих результатов

Открытость к новым трендам и вызовам

Избыток разнородной информации, информационная перегрузка

Риск падения качества управленческих решений

Риск роста затрат времени на обработку информации

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Готовность к риску

Несовершенство системы оценки рисков, сбои в настройках программного обеспечения

Риск выхода из строя оборудования

Риск превышения допустимого уровня риска решений

Стремление к новым вызовам

Стрессы для сотрудников, эмоциональное выгорание от постоянной работы в режиме 24/7

Риск снижения производительности

Риск возрастания количества ошибок в работе

Стремление к лучшим практикам

Неготовность среды к использованию чужих лучших практик, избыточная скорость распространения информации

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Риск недостижения целей проекта из-за несоответствия лучшей практики внутренней среде п

Ответственность за результат

Избыточная жесткость контроля процессов, входящая в противоречие с природными ритмами

Риск падения производительности сотрудников

Далее нами были рассмотрены факторы сети и риски, угрожающие группе ценностей «Забота» и представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию группы ценностей «Забота» (на примере ОЗОН)

Составляющие ценностей

Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию ценности

Риски

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Забота об экологии

Сбои в системе контроля за процессами сбора отходов

Риск возрастания ущерба экологии

Забота об окружающих

Недостаточные усилия по продвижению проекта.

Риск нецелевого использования средств

Нечеткая связь с интересами пользователей

Риск неэффективного использования средств

После этого нами были рассмотрены факторы сети и риски, угрожающие группе ценностей «Технологичность» и представлены в таблице 5.

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.

06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Таблица 5 – Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию группы ценностей «Технологичность» (на примере ОЗОН)

Составляющие ценностей

Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию ценности

Риски

Развитая логистика

Высокие затраты на поддержку логистики

Риск превышения экономически обоснованных затрат на логистику

Автоматизация интеллектуальной и иной деятельности

Сложность и масштаб задач

Риск роста количества ошибок в настройках процессов

Скорость процессов

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Возможная недостаточная совместимость с другими финансовыми сервисами и взаимоподдер

Риск сбоев в платежах

Возможность технических сбоев

Риск роста времени выполнения заказов

Ошибки при комплектовании товаров, неоптимальные маршруты доставки

Риск отправки несоответствующего товара

Наконец, нами были рассмотрены факторы сети и риски, угрожающие группе ценностей «Клиенты» и представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию группы ценностей «Клиенты» (на примере ОЗОН)

Составляющие ценностей

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию ценности

Риски

Удобство для пользователей

Распыление ресурсов сети на непрофильные задачи

Риск превышения экономически обоснованных затрат на создание условий для клиентов

Лояльность пользователей

Ошибки в понимании рычагов лояльности продавцов и покупателей.

Риск снижения эффективности программ лояльности поставщиков

Риск снижения эффективности программ лояльности потребителей

Большое разнообразие пользователей сети

Риск роста затрат на создание программ лояльности

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Клиенто-ориентированность

Ориентированность на потребителей в ущерб интересам поставщиков, избыточная стремление

Риск потери части поставщиков

Нами также были рассмотрены факторы сети и риски, угрожающие группе ценностей «Сотрудники» и представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию группы ценностей «Сотрудники» (на примере ОЗОН)

Составляющие ценностей

Факторы сети, ставящие под угрозу реализацию ценности

Риски

Прозрачные правила

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Обюрокращивание системы принятия решений

Риск утраты доверия сотрудников

Лояльность сотрудников

Изменение конъюнктуры рынка труда, высокая текучесть части кадров в силу монотонной работы

Риск потери ценных сотрудников

Свобода развития

Обюрокращивание системы управления, или избыточная хаотизация

Риск провала стабильности текущих процессов

Постоянное развитие

Обостренная конкуренция между идеями сотрудников, обесценивание идей просто хорошего уровня

Риск упущенной выгоды от хороших идей

## Сетевые факторы, ставящие под риск ценности сетевых организаций

Автор: Исмагилов Р.Х., Гумеров А.В., Сафаргалиев М.Ф.  
06.11.2023 12:18 - Обновлено 06.11.2023 12:31

---

Непрерывное обучение

Возможность перекося внимания сотрудников с обучения на текущие процессы

Риск падения эффективности обучения

Комфорт сотрудников

Высокая нагрузка на сотрудников, нехватка времени для использования инфраструктуры компании

Риск падения уровня комфорта сотрудников

Итак, сеть как организационный механизм обладает широким спектром факторов, которые могут поставить реализацию ценностей сетевой организации под угрозу. Соответственно для эффективного развития сетевая организация должна четко понимать специфические риски и быть готовой выстраивать модель управления и процессы таким образом, чтобы эффективно нейтрализовывать данные риски. Это обеспечит снижение сетевых рисков самой сетевой организации и повысит уровень эффективности деятельности сетевой структуры.

### Литература

1. Химичева Д.В., Вересковский А.Ю. Исследование предпринимательских рисков сетевой компании // Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации: Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, посвященной 65-летнему юбилею филиала. - Воронежский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2021. - С. 490-494.
2. Гарнов А.П., Ветрова А.Ю. Совершенствование риск-менеджмента российских ритейлеров как фактор повышения их финансовой устойчивости // Современные финансовые рынки в условиях новой экономики: Материалы 2-й Международной межвузовской научно-практической конференции. – М.: Издательство: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2022. – С. 44-50.

**Статья подготовлена при поддержке фонда Потанина (грант □ ГСГК -040/23/**