

A.V. Fedorova, E.B. Khoroltseva  
**System Organizational Risks:  
Practices of the Effective  
Management**

Organizational and managerial risks are analyzed from the point of system approach. Possibilities of organizational risks status change connected with transition from economic category of analysis to organizational and managerial category are considered. Conclusions about localization of system risks and about existence of effective risk management practices are made on the basis of the provided empirical material.

*Key words and word-combinations:* risk management, modern organizations, design, organizational and managerial risks.

Анализируются организационные и управленческие риски с позиций системного подхода. Рассматриваются возможности изменения статуса организационных рисков в связи с переходом из экономической категории анализа в организационно-управленческую категорию. На основе предоставленного эмпирического материала делаются выводы о локализации системных рисков и наличии эффективных практик управления ими.

*Ключевые слова и словосочетания:* управление рисками, современные организации, проектирование, организационные и управленческие риски.

УДК 005.3  
ББК 60.82

**А.В. Фёдорова, Е.Б. Хорольцева**

## **СИСТЕМНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РИСКИ: ПРАКТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Р**азвитие современных организаций, изменения и проблемы, с которыми они сталкиваются, указывают на существование системных рисков, локализованных в организациях. Данные риски проявляются в многочисленных ошибках в процессе принятия управленческих решений, запаздывании их принятия, дублировании функций, разрыве, существующем между управлением, функционированием и развитием (при этом складывается впечатление, что речь идет об управлении двумя совершенно разными организациями), и других патологиях организационной жизни [1]. Все в большей степени очевидны ошибки системы управления, так как в современных организациях риски не рассматриваются в качестве приоритетной проблемы, требующей решения. В лучшем случае отслеживаются лишь экономические последствия рисков (риск-ущерб), когда ход предпринятых управленческих действий невозможно изменить, «переиграть заново» произошедшие события, нивелировать их негативные последствия [2].

В связи с этим становится важным переосмысление статуса организационных и управленческих рисков с позиций системного подхода, перенесение центра исследовательского внимания на их локализацию в сфере управления функционированием и развитием современных организаций, системное описание с помощью идентификации риск-при-

чин, риск-условий, риск-факторов, видов и субъектов риска, уровня и степени выявленных рисков для повышения эффективности современных управленческих практик [3].

В рассматриваемом контексте современные организации – это не столько современные формы организаций, сколько организации, существующие в настоящем, в социально-экономическом, культурном, технологическом и политическом поле.

Традиционно под рисками понимают действия, совершенные на удачу или имеющие в качестве своих последствий ущерб, потери. Этот подход позволяет выявить и управлять отдельными видами рисков, нивелируя взаимозависимость, взаимоопределенность, существующие между отдельными видами рисков, и системные характеристики рисков. В этом случае выстраивается вектор «действие – следствие», определяющий другой вектор – «корректировка действий – последствий» (этот вектор традиционно называют стратегиями по управлению рисками, хотя по своим сущностным характеристикам они таковыми не являются) [4].

Существует противоречие, связанное с тем, что риски являются социальными феноменами, следовательно, обладают специфическими характеристиками, с одной стороны. С другой – риски выступают в роли эпифеноменов, лишенных специфических характеристик. Это противоречие может быть разрешено с помощью системного подхода, позволяющего выдвинуть и поддержать в рамках статьи следующие теоретические и практически апробированные постулаты: 1) поскольку организационные риски могут быть системно исследованы и описаны, то системные характеристики рисков и являются специфическими характеристиками рисков; 2) системное осмысление организационных рисков согласно законам организационной жизни должно быть рекурсивно другим элементам организации (управлению, коммуникациям, конфликтологическим практикам), следовательно, и организация, и ее отдельные элементы также приобретают системные свойства; 3) системно отстроенный процесс общеорганизационного управления включает в себя в качестве интегративного процесса управление организационными рисками.

Остается открытым вопрос об определении организационных рисков. Выделяются три основных смысла в процессе риск-рефлексии. На наш взгляд, первый смысл, связывающий характеристики риска как эпифеномена и сущностные характеристики рисков, заключается в том, что организационные и управленческие риски определяются как совокупность взаимосвязанных и взаимосогласованных социальных действий агентов организационной и управленческой жизни, основная цель или ценность которых – получение выигрыша, использование предоставившихся возможностей, а последствиями могут быть как выигрыш, возможности, успех, удача, так и потери, ущерб. Второй смысл, который мы вкладываем в рефлексию по отношению к организационным и управленческим рискам, – это риск-процесс [4–6]. Тогда риск анализируется в качестве совокупности взаимосвязанных и взаимосогласованных событий организационной и управленческой жизни, результатом которого могут стать либо

выигрыш, либо потери. Третий смысл связан с представлением риска как организационно-управленческой ситуации, конституированной риск-причинами, риск-условиями, риск-факторами, видами и субъектами риска, уровнем и степенью рисков.

Первые два смысла, определяющие традиционные подходы к изучению риска, не выводят исследователей на практики эффективного управления рисками. Они ограничивают нас стратегиями снижения рисков, а именно – определением действий, прямо противоположных тем, которые осмысливаются как опасные, неэффективные. Например риск, понимаемый как недоверие к проектным разработкам, может быть нивелирован с помощью детальной проработки планирования работ по проекту. Этот подход может быть преодолен с помощью использования положений системного подхода к современным организациям и управлению в них. Организация как система представляет собой совокупность проблемы, для разрешения которой и создана организация; целевой картины; процессов управления, коммуникаций, конфликтов, рисков; функциональных характеристик и интеграционных действий акторов организационной и управленческой жизни. К числу интеграционных действий акторов организационной и управленческой жизни относятся действия, связанные с управлением рисками.

Управление в качестве системы – это взаимосвязанное единство управления функционированием организации, управления развитием и управления проектами как частного случая организационного развития [7]. Из этого системного определения управления следует, что наиболее высокие риски (уровень и степень отдельных видов риска) сосредоточены в управлении развитием и управлении проектами. Повышает уровень и степень рисков рассогласованность, существующая между элементами управления как системы [8; 9]. Если обратиться к более мелким элементам управления функционированием, то можно обозначить общественную потребность, позволяющую осуществлять управленческие практики; миссию, цели и задачи; основные направления деятельности; связи с внешней средой; тип организационной культуры; имидж; тип организационной структуры; стиль управления; коммуникации; конфликты; риски и патологии. Управление развитием (на основе проектных разработок) включает в себя проблему, на разрешение которой направлен проект; цели и задачи проекта; сценарный план осуществления инноваций; планирование конкретных мероприятий на основе графика Ганта; команду проекта; ресурсы; результаты / продукты и результаты / эффекты; бюджет.

Управление развитием (проектами) включает постпроектное сопровождение инноваций, то есть стратегирование проектов на основе SWOT-анализа проекта и управление рисками [10]. Риски появляются там, где существует рассогласованность между элементами. Например, рассогласованность между организацией как системой, управлением как системой и управлениями инновациями как системой. Это так называемая внешняя поэлементная рассогласованность. В этом случае патологии организации могут не соответствовать проводимым инновациям, а управление проектами осуществляться неграмотно либо

вовсе отсутствовать. Внутренняя рассогласованность заключается в целевой и функциональной рассогласованности элементов организации, понимаемой в качестве системы; элементов, определяющих проектную деятельность; составляющих процесса управления проектами. Иными словами, исследователи имеют дело с различного рода дисфункциями. Р. Мертон, разработавший понятие «дисфункция», подразумевал под ним негативные последствия воздействия одной части системы на другую, которые определяются степенью интегрированности элементов. Гармоничное функциональное единство в интерпретации Р. Мертона невозможно, так как то, что функционально для одной части системы, дисфункционально для другой [11].

В основе понимания организации, управления и управления развитием современных организаций лежит дефиниция «система действий», конституирующая общее поле исследований. Т. Парсонс справедливо отмечает, что системы действий являются открытыми, базирующимися на адаптации (приспособлении к внешней и внутренней среде), целеполагании (обеспеченности средствами / ресурсами для определения порядка достижения целей), интеграции (поддержании единства и собственных границ), латентности (поддержании состояния равновесия, существующего образца) [12].

Н. Луман в своих работах обращает внимание на коммуникативный аспект деятельности систем. Он ставит следующие вопросы: как система создает и поддерживает подвижные границы, каковы внутренние и внешние причины воспроизводить себя, каким образом система описывает себя? Он делает акцент не только на аутопоэтичности систем, но и на их самореферентности, то есть способности описывать себя с помощью коммуникаций (смыслового, самореферентного процесса) [13; 14].

Концептуальные разработки Ю. Хабермаса позволяют рассуждать об организации и управлении как системах, конституированных стратегическим, нормативным, драматургическим и коммуникативным действиями. В основе стратегических действий лежит прагматическая рациональность, основанная на достижении целей наиболее эффективными способами. Нормативные действия базируются на соответствии ценностям и нормам. Драматургическое действие – на представлении, презентации самого себя (отстраивании имиджевых характеристик). Цель коммуникативного действия состоит в свободном соглашении участников для достижения желаемых результатов [15].

Эмпирический анализ действующих организаций и инноваций, связанных в первую очередь с проектированием, позволяет, с одной стороны, подтвердить положения, выдвинутые на теоретическом уровне, а с другой стороны, существенно дополнить их, подтвердив или опровергнув следующие гипотезы. Во-первых, системные организационные риски локализованы в сферах управления функционированием современных организаций и управления организационным развитием. Во-вторых, управление функционированием организаций и управление развитием современных организаций являются базовыми причинами рисков в организациях, а в качестве риск-условий выступают элементы процесса управления и элементы проектной деятельности. В-третьих, риск-факторы –

специфические особенности элементов управления и проектной деятельности – не выделяются управленцами современных организаций как значимые для повышения эффективности управленческой деятельности. В-четвертых, в современных организациях отсутствуют встроенные в процесс общеорганизационного управления стратегии по управлению рисками функционирования современных организаций и организационного развития.

В рамках эмпирического исследования проанализированы 100 организационно-управленческих и 161 PR-проект г. Саратова (N = 261), выполненные в течение 2004–2013 гг. респондентами на основе полевых исследований. Проекты представляют собой структурированные отчеты о проведенной полевой работе студентов и преподавателей кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина. В проектах (формах инновационной деятельности современных организаций) по-элементно представлен процесс управления функционированием и развитием современных организаций. Элементы управления функционированием (18 элементов) и развитием организации (14 элементов) были определены на основе использования стратегии кейс-стади.

В процессе исследований сложно идентифицировались элементы, описывающие управление функционированием современных организаций. Миссия, цели, задачи, функции и другие элементы, зафиксированные в уставах организаций, «заформализованы» и мало используются в реальных практиках управления. Ни в одной из исследуемых организаций не была обнаружена «политика» организации – документ, который свидетельствовал бы о системности и согласованности целевой картины организации, ее функциональной и коммуникационной структуры и других организационных практик.

Организационные риски, описывающие виды рисков, присущих организациям, выделены в качестве видов риска в 31 из 100 организационно-управленческих проектов и в 22 из 161 PR-проекта. Эти данные подтверждают гипотезу о том, что практики управления организационными рисками не встроены в процесс общего управления организациями.

Существенным риск-фактором организационного управления является отсутствие осознанной общественной проблемы, для разрешения которой создаются организации. Об этом свидетельствуют следующие данные: 22 из 100 организационно-управленческих проектов фиксируют проблему, для разрешения которой создана организация, как значимый критерий осуществления ее деятельности. Ни один PR-проект не дает описания проблемы, для разрешения которой создана организация, как важного критерия для успешной реализации PR-проекта и отслеживания степени его согласованности с функциональными элементами, работающими на стабилизацию организационной деятельности. Вместе с тем организация – это мощный социальный институт по решению социальных, экономических, политических и технологических проблем (потребностей общества).

Организационная миссия прописана в 80 организационно-управленческих проектах и не зафиксирована в PR-проектах. Это также является фактором

риска, так как миссия определяет ценностные установки, имиджевые характеристики и согласованность организационной деятельности во внешней среде. Целевая картина организаций в 27 из 100 организационно-управленческих проектов не прописаны. При разработке PR-проектов цели не рассматриваются в качестве значимых внутренних условий организаций, влияющих на качество, эффективность проектов. Задачи, стоящие перед организацией, не прописаны в 70 организационно-управленческих проектах и не анализируются в PR-проектах. Функции не прописаны в 29 организационно-управленческих и 76 PR-проектах. Связи с внешней средой не рассмотрены в 49 организационно-управленческих проектах и не рассматриваются как значимое условие для реализации PR-проектов. Проблема, для разрешения которой создана организация, миссия, цели, задачи, функции – это вектор, задающий управление функционированием организации в стабильный период. Отсутствие одного из этих элементов является существенным фактором риска для процесса управления в организациях. Очевидна рассогласованность этих элементов, что также, на наш взгляд, – фактор риска. Нередко цели организации подменяются ее функциями: «... 1) организация и выполнение монтажных работ на высотных зданиях; 2) обслуживание высотных зданий; 3) получение прибыли путем выполнения уникальных монтажных работ; 4) реализация кадрового и квалификационного потенциала...» (ЗАО «Инженерно-коммерческая организация “Альпинист”»).

Если обратиться к качественному анализу формулировок целей, то в девяти организациях, на основе которых сделаны организационно-управленческие проекты, цель сформулирована некорректно – «получение прибыли». Эта цель не соответствует требованиям, предъявляемым к целям, так как не содержит критериев оценки деятельности организации и не может быть мотивационным фактором, поддерживающим ее деятельность. Объем планируемой прибыли, период времени, за который она должна быть получена, и механизмы реализации цели выступают в роли риск-факторов, непосредственно влияющих на снижение / повышение эффективности управленческой деятельности.

В рамках PR-проектов лучше всего просматриваются цели проводимых инноваций. При этом целевая картина исследуемых организаций не рассматривается как важный элемент управления организациями. Это один из риск-факторов управленческой деятельности в современных организациях.

Взаимосвязи с внешней средой как важной адаптационной составляющей эффективности деятельности современных организаций прописаны в 54 организационно-управленческих проектах. В PR-проектах внешняя среда не рассматривается как риск-фактор организационной деятельности с присущими ей возможностями / угрозами. Важным фактором риска остаются процессы управления проектами. Они отсутствуют как в организационно-управленческих, так и в PR-проектах.

Исследования фиксируют невыявленность патологий. В 73 организационно-управленческих проектах делается акцент на общих симптомах (риск-факторах).

В 111 PR-проектах также сформулированы не патологии, а проблемы, которые организации готовы решать с помощью инновирования внутренних и внешних коммуникаций. Они имеют форму лозунгов, требующих конкретизации и проблематизации: «Недостаточное количество эффективных инновационных методов поддержания имиджа, необходимых для поддержания потенциала конкурентоспособности» (еженедельник «Аргументы и факты»).

Особое внимание при интерпретации проведенных исследований требуется обратить на инновации. В 57 организационно-управленческих проектах изучаемых организаций они предложены в общем виде: «Внедрить систему социального обеспечения в систему организации. Организация централизованного проведения обеденного перерыва. Организация проведения необходимых медико-профилактических работ по вакцинации в периоды угрозы заболеваний. Снятие в аренду спортивных залов и баз отдыха» (ООО «Бюро оценки собственности»).

Во всех проектах исследуемых организаций (N = 261) полностью или частично отсутствуют элементы управления проектами (риск-фактор), то есть скрупулезное планирование работ, оценка эффективности и рисков проводимых инноваций, SWOT-анализ инноваций и стратегий их дальнейшего развития.

Качественный анализ элементов процесса управления, коммуникаций, конфликтов и рисков в исследованных организациях показал рассогласованность (риск-фактор) между управлением функционированием организации и управлением изменениями, развитием.

Таким образом, системное осмысление рисков современных организаций позволяет утверждать, что они локализованы не столько в экономическом поле организационной деятельности (экономические риски организаций, скорее, – следствие взаимодействия других видов организационных и управленческих рисков), сколько в управленческом. Основной причиной рисков является управление функционированием и развитием организации, а риск-условиями – элементы процесса управления и управления инновациями (на основе проектно-деятельностного подхода). Проведенное исследование способствовало выявлению следующих риск-факторов: отсутствие «политики» – стратегически важного организационного элемента; «заформализованность» целевой картины современных организаций; неосознанность общественной проблемы, для разрешения которой создана организация; неимение целевой картины организации (миссии, целей, задач); несоответствие целей требованиям, которые применяются по отношению к ним; отсутствие процессов по управлению проектами; невыявленность патологий и рассогласованность между управлением функционированием и управлением развитием.

Вместе с тем встает вопрос о повышении эффективности управления в современных организациях. Для этого необходимо перевести организационные и управленческие риски из экономической категории, используемой в ситуации случайного анализа данных, в категорию системного непрерывного мониторинга. Тогда изменение статуса организационных и управленческих рисков позволит

системно исследовать их, применяя основные принципы и приемы системного подхода к качественным исследованиям современных организаций и практик управления [16].

#### Библиографический список

1. Теория организации и организационное проектирование: пособие по неклассической методологии. Саратов, 1997.
2. Наумов С.Ю., Журавлев П.В., Шеховцев А.Ю., Федорова А.В. Риски в коммуникативном пространстве социума. Саратов, 2004.
3. Ковалев Е.М., Штейнберг И.Е. Качественные методы в полевых социологических исследованиях. М., 1999.
4. Холл Э. Риск-менеджмент. М., 2007.
5. Яницкий О.Н. Россия: экологический вызов (общественные движения, наука, политика). Новосибирск, 2002.
6. Яницкий О.Н. Экологический архив О.Н. Яницкого / Институт социологии РАН. М., 2014.
7. Федорова А.В. Исследования современных организаций: теоретические основания и методологические установки // Вестник ПАГС. № 3 (42). 2014. С. 108–115.
8. Романов П.В. Власть, управление и контроль в организациях: Антропологические исследования современного общества. Саратов, 2003.
9. Романов П.В. Социология менеджмента и организаций: хрестоматия. Саратов, 2005.
10. Аяцков Д.Ф., Лабазнова Е.В., Герасимова Е.Ю. [и др.]. Организационно-управленческое проектирование: рабочая тетрадь: учеб.-метод. пособие. Саратов, 2012.
11. Merton R. Social Theory and Social Structure. Glencoe, Ill, 1957.
12. Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем; Функциональная теория изменения // Американская социологическая мысль. М., 1994.
13. Луман Н. Понятие риска // THESIS. 1994. Вып. 5. С. 135–159.
14. Луман Н. Понятие общества // Проблемы теоретической социологии. СПб., 1994.
15. Habermas J. Communication and Evolution of Society. Boston, 1979.
16. Батыгин Г.С., Девятко И.Ф. Миф о «качественной социологии» // Социологический журнал. 1994. № 2. С. 28–42.