

---

# СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

**A.V. Fedorova**  
**Organizations as Super Complex  
Systems and Organizational  
and Managerial Risks**

The current organizations and criteria for efficiency of managerial practices in them are considered. Organizational and management risks, communication and conflict are examined as fundamental components of the analytical model of risk management in the organization. The conclusions about the localization of the organizational and management risks and the availability of effective managerial practices are drawn on the basis of provided empiric material.

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

Рассматриваются современные организации и критерии эффективности управленческих практик в них. Анализируются организационно-управленческие риски, коммуникации и конфликты в качестве основополагающих составляющих аналитической модели управления рисками в организации. На основе представленного эмпирического материала делаются выводы о локализации организационно-управленческих рисков и о наличии эффективных практик управления ими.

*Ключевые слова и словосочетания:* управление рисками, режимы управления, проектирование, организационно-управленческие риски.

УДК 338.24  
ББК 65.050

**А.В. Федорова**

## **ОРГАНИЗАЦИИ КАК СВЕРХСЛОЖНЫЕ СИСТЕМЫ И ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РИСКИ**

**С**овременная ситуация, проявляя себя через кризисные формы социальных действий, проецируется на организации и их деятельность посредством коммуникационных взаимодействий, организационных конфликтов и организационно-управленческих рисков [1]. Коммуникации, конфликты и риски становятся кластерами организационной аналитики и систематики. Вместе с тем именно эти кластеры остаются за границами социологической рефлексии современных организаций (современными организации являются в силу того, что осуществляют свою деятельность в современной ситуации, с присущими ей дискурсивными практиками). Это методологическое замечание предполагает, что нами будут рассмотрены не только современные формы социальных организаций, но все многообразие (континуум) организационной жизни.

Важным элементом функционирования и

совершенствования организаций по-прежнему остается экономическая эффективность, снижение которой указывает на то, что в организационном поле, конституированном функционированием, совершенствованием и исследованием организаций, присутствуют скрытые для исследователей причины невнимания к рискам. Возникает и долго существует следующее противоречие: с одной стороны, управленцы прекрасно понимают, насколько важно своевременно выявлять и контролировать организационные риски, а с другой стороны, процесс управления организационными рисками заключается в управлении, по существу, лишь одним видом риска – финансовым. Выявить и систематизировать причины нивелирования организационно-управленческих рисков с учетом того, что современные организации являются сверхсложными системами, идентифицировать их в качестве организационных рисков и предложить на основе эмпирического анализа данных стратегии инклюзии рисков – такова приоритетная задача.

Для того чтобы реализовать поставленную задачу, необходимо обратиться к феномену современных организаций. Они являются телеологическими системами, то есть системами, способными «запускать» процессы целеполагания, целедостижения и оценки эффективности поставленных и реализованных целей: «Дальнейшая конкретизация приводит к модели целенаправленной системы, в которой вводятся понятия «проблема», «решение» (альтернатива), «цель», «критерий», «функция», «метод» и устанавливается номенклатура функций, необходимых для решения проблемы. На базе целенаправленной системы строится ряд других моделей, в частности модель самореализующихся систем» [2, с. 150].

Совершенствование организации становится процессом по совершенствованию методов, используемых для решения проблем. При этом решение проблем становится отдельной, базовой функцией организаций. Каждой организации присущ свой спектр проблем, принадлежащих внешней и внутренней среде, который определяет уникальность отдельной организации. Эти проблемы важно классифицировать на проблемы, для разрешения которых создана организация (совокупность общественных потребностей, социальные лакуны, пустоты, социальная нужда в тех или иных товарах/услугах); организационные патологии (локализованные в теле организации противоречия, длительно не решаемые доступными, привычными средствами и способами) и симптомы (противоречия во внутренней и внешней среде современных организаций, выводящие на ту или иную организационную патологию или являющиеся последствиями существующих патологий) [3]. Важным аспектом, на наш взгляд, является то обстоятельство современной ситуации, что организации в качестве институциональной характеристики приобретают функцию, направленную на решение проблем. Благодаря этому организация под воздействием теоретической и эмпирической прагматики трансформируется в систему, решающую проблемы. Следует обратить внимание на гетерогенность организационно-управленческих целей. Поскольку организации – это разновидность социальных институтов, деятельность которых является интегративной составляющей деятельности входящих в них индивидов, то организационные цели представляют собой объединение индивидуальных целей, целей отделов, уровней (например, управленческих) и неформальных групп.

Процесс решения проблем, стоящих перед современными организациями, предполагает последовательную реализацию 15 этапов, наиболее важными из которых являются, на наш взгляд, систематика и аналитика рисков и выработка эффективных стратегий по управлению рисками [4].

Динамика организационной жизни, описываемая с помощью нормативных критериев (а в частных случаях – стандартов) деятельности выходит в проектную плоскость. Проектирование представляет собой уникальный, разовый, обеспеченный ресурсами, инновационный, закрепленный во времени процесс, направленный на достижение определенных результатов. Отметим, что проектом может быть и документ с соответствующей ему структурой: паспортом проекта, спецификацией работ, оценкой эффективности. Проектной может быть и совокупность социальных действий по инновированию организации или отдельного организационного элемента. Особое внимание следует уделить результатам процесса проектирования. Они должны подразделяться на следующие виды: предполагаемые или запланированные результаты / продукты, результаты / эффекты; реально полученные вследствие проектирования результаты / продукты, результаты / эффекты; неожиданные или случайные результаты / продукты и результаты / эффекты.

Проектирование позволяет осуществить системное воздействие на организацию, а не только изменить ее отдельные элементы. Системный подход к процессу проектирования позволяет обратить внимание на систему взаимосвязей между элементами и, существенно улучшая один из элементов организации (цели, задачи, функции...), существенно улучшить деятельность организации в целом. Однако необходимо заметить, что связи / отношения между элементами носят характер контингенций (вероятностный характер). Следовательно, при определенных обстоятельствах становится верным утверждение, что существенное улучшение одного из элементов современных организаций весьма мало улучшает деятельность организации в целом. Единичные улучшения (поэлементные), для того чтобы трансформироваться в системные инновации, должны быть обеспечены интегративными процессами. К числу интегративных, системных процессов, на наш взгляд, относятся процессы коммуникаций, конфликтов, организационно-управленческих рисков.

Организационно-управленческие риски могут стать одной из интегративных функций современных организаций, поэтому организации – это не только социальные институты, управляющие социальными проблемами, но и социальные системы, воспроизводящие риски и управляющие ими. Процессы воспроизводства и управления рисками могут быть представлены в виде следующей блок-схемы или риск-модели: проблемы – цель – задачи – критерии оценки рисков – идентификация рисков – систематика и аналитика рисков – риск / коммуникации и риск / конфликты – выбор стратегии по управлению рисками – планирование мероприятий по управлению рисками – результаты / продукты и результаты / эффекты – оценка эффективности [5].

Риск-модель организации должна быть рекурсивна проектной части, направленной на инновирование организации. Она должна быть понятной и действенной для персонала и управленцев в современных организациях. Есть

несколько уровней использования этой модели: поверхностный, средний, глубинный, – коррелирующие с динамикой организационной инноватики. Риски возникают там, где есть «разрыв / несоответствие / рассогласованность между...». Процесс управления рисками – идентифицируемый и наблюдаемый процесс, а не скрытый, опирающийся на импульсивные практики управления современными организациями. Вместе с тем риски должны быть описаны операционально. Требование «операционального описания» подразумевает, что организационно-управленческие риски должны быть описаны посредством идентифицируемой, наблюдаемой и измеряемой сущности [6]. Возникают следующие исследовательские вопросы, позволяющие операционализировать организационно-управленческие риски: Как выстраивается эффективный процесс управления рисками? Каковы системные характеристики процесса управления рисками? Какие задачи, выполняемые при управлении рисками, необходимо рассмотреть при проектировании системы и почему? Кто в организации, где и когда должен заниматься управлением рисками? Какие проблемы во взаимоотношениях и побудительных мотивах сотрудников существуют в организации? Какие нужны механизмы контроля, чтобы обеспечить выполнение руководителями предписанных им обязанностей?

Проблема идентификации организационно-управленческих рисков остается одной из наиболее важных в системе управления современными организациями. Локализовать, выявить, проанализировать и систематизировать риски помогает организационно-управленческий аудит (оценка на основе выявленных критериев управленческих практик в организации). Но аудит для современных организаций – это не только оценка, но и вмешательство (интервенция) в организационно-управленческие практики, результатом которого должна стать риск-модель. Процесс ее разработки отличается трудоемкостью, а в некоторых обстоятельствах и невозможностью ее разработать, используя только внутренние источники организации. Обычно в организации предварительно не определяется номенклатура задач по управлению рисками, отсутствует и проект, который определял бы цели, задачи, стратегии, мероприятия и результаты по процессу управления рисками. Управление рисками, выступая в роли интегративной функции современных организаций, приводит к усложнению функций руководителя [7].

Качественно иными становятся и организационные конфликты. На наш взгляд, они локализуются между целями / функциями, отдельными целями, видами целей, отдельными задачами, видами задач, целями и задачами, отдельными функциями, видами функций, целями и функциями, задачами и функциями, проблемой (для разрешения которой создана организация) и целями, проблемой (для разрешения которой создана организация) и задачами, проблемой (для разрешения которой создана организация) и функциями, функционированием и динамикой, управлением и проектированием, согласованность между элементами управления; как рассогласованность проектных элементов, во внутренних и внешних коммуникациях; между инновациями и целями, инновациями и патологиями, инновациями и задачами, инновациями и результатами, инновациями и эффективностью; как конфликты интересов формальных и неформальных групп, уровней управления.

Таким образом, система управления становится подсистемой организации. Основными элементами данной подсистемы являются группы людей, управленческие практики которых направлены на идентификацию проблем, выстраивание целевой картины организации, определение ее функций и типа структуры, отстраивание эффективной системы коммуникаций и системы взаимодействий с внешней средой и развитием (проектными элементами). Система управления – совокупность управленческих практик, осуществляемых в двух базовых режимах: режиме функционирования и режиме организационных изменений (организационного развития). Основным требованием эффективных управленческих практик становится поэлементная согласованность. Рассогласованность, несоответствие элементов управления в режиме функционирования и в режиме инновирования приводит к высоким организационно-управленческим рискам, которые «работают» по накопительной схеме (управлять ими начинают только тогда, когда они достигают предельных значений).

Эмпирический анализ функционирующих организаций и инноваций, связанных в первую очередь с проектированием, позволяет выдвинуть и подтвердить / опровергнуть следующие гипотезы: 1) современные организации не рассматриваются в качестве сверхсложных телеологических систем, основу которых составляют организационно-управленческие риски, связанные с процессом управления и проектирования; 2) организационно-управленческие риски локализованы в управленческом поле современных организаций, где возможны целевые и функциональные рассогласованности, а также рассогласованности между целями и функциями, между организационным функционированием и развитием современных организаций; 3) в современных организациях отсутствуют стратегии управления рисками на основе эффективно отстроенной модели риска; 4) развитие организационной деятельности современных организаций на основе проектной деятельности – неэффективно и сопровождается высокими рисками по реализуемым проектам.

В рамках эмпирического исследования проанализированы 167 организационно-управленческих и 190 PR-проектов г. Саратова (N = 357), выполненные в течение 2004–2013 гг. на основе полевых исследований. Проекты представляют собой отчеты о проведенной работе студентов и преподавателей кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина. В проектах (формах инновационной деятельности современных организаций) достаточно подробно представлена оценка организационных практик, выявлены организационные патологии и предложены инновационные идеи.

В процессе исследования организаций трудно выявлялись элементы процесса управления. Миссия, цели, задачи, функции и прочее были прописаны в уставах организаций. Ни в одной организации не обнаружен такой документ, как «Политика» организации, который указал бы на системность, взаимосвязанность и взаимосогласованность целевой картины организации, ее функциональной и коммуникационной структуры и других элементов организационной жизни. Организационные риски выделены в качестве видов риска в 52 из 167 организационно-управленческих проектов и в 27 из 190 PR-проектов. Судя по всему, в современных организациях присутствует «иллюзия опреде-

ленности», когда управленцы осуществляют свою деятельность, исходя из установок «все под контролем», «рисками кто-то управляет». Имеется и эффект «огруппленного мышления», когда риски, присвоенные группой (организацией), выше индивидуальных рисков («иллюзия безопасности», «иллюзия тотальной управляемости», «иллюзия лидерства», «иллюзия конструктивного конфликта» и т.д.).

На неэффективность управления организациями указывают следующие количественные данные: в 33 из 167 организационно-управленческих проектов фиксируется проблема, для разрешения которой создана организация, как значимый критерий для осуществления ее деятельности. Ни один PR-проект не дает описание проблемы, для разрешения которого создана организация, как важного критерия, фактора для успешной реализации PR-проекта и отслеживания степени его согласованности с функциональными элементами, работающими на стабилизацию организационной деятельности. А вместе с тем организация – это мощный социальный инструмент по решению первостепенных социальных, экономических, политических и технологических проблем (потребностей общества).

Если обратиться к качественному анализу формулировок целей, то в 62 организациях, на основе которых выполнены 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. В рамках PR-проектов лучше всего просматриваются цели проводимых инноваций. Например, в ситуации инновирования репутации управления Федеральной службы безопасности по Саратовской области в качестве инновационной цели предлагается следующая: «Укрепление существующей социальной репутации управления Федеральной службы безопасности по Саратовской области». Такого рода формулировки целей оставляют открытыми вопросы их ресурсного обеспечения, определенности критериев их достижимости и зафиксированности во времени.

Взаимосвязи с внешней средой прописаны в ста организационно-управленческих проектах. В PR-проектах внешняя среда не рассматривается как фактор успешной организационной деятельности, как спектр возможностей и угроз для деятельности организации. Проведенные исследования указывают на то, что процессы управления проектами отсутствуют и в организационно-управленческих, и в PR-проектах. В десяти проектах по организационно-управленческому проектированию есть проектная часть, элементы проекта, проектные разработки. В PR-проектах проектная часть прописана, но ни в одном не представлены стратегии управления ими.

Исследования фиксируют невыявленность патологий. В 110 организационно-управленческих проектах делается акцент на довольно общих симптомах, за которыми скорее всего скрываются организационные «болезни»: 1) отсутствие системы планирования и отчетности, планы и отчеты носят произвольный характер, что затрудняет анализ и принятие управленческих решений; 2) необходимы системы контроля, информирования, принятия решений; 3) необходимы преобразования в структуре компании, разработка документов, регламен-

тирующих деятельность сотрудников; 4) необходим подбор руководителя и специалистов по ключевым направлениям; 5) низкий уровень творчества в работе; 6) отсутствие понимания сотрудниками направлений развития компании, а также стратегических и тактических целей. В 131 PR-проекте также сформулированы не патологии, а проблемы, которые готовы решать организации с помощью инновирования внутренних и внешних коммуникаций. Они имеют форму лозунгов, требующих конкретизации и проблематизации: «Высокий уровень конкуренции. Информация о недоброкачественных лекарствах, проблемах приобретения льготных лекарств, о продаже медикаментов без соответствующих сертификатов. Необходимо повышать имидж аптечной торговой марки».

Особое внимание в ситуации интерпретации проведенных исследований следует обратить на инновации. В 102 организационно-управленческих проектах исследуемых организаций они предложены в общем виде: «1. Юрисконсульту необходимо привести в соответствие должностные инструкции всех сотрудников. 2. Увеличить информированность населения о банковских услугах, предлагаемых банком. 3. Открыть несколько филиалов в регионе для работы с физическими лицами».

Во всех проектах исследуемых организаций (N = 357) полностью или частично отсутствуют элементы управления проектами: скрупулезное планирование работ, оценка эффективности и рисков проводимых инноваций, SWOT-анализ инноваций и стратегий их развития. В PR-проектах SWOT-анализ в общем виде присутствует только в одной организации – Саратовском региональном отделении Общероссийского благотворительного фонда «Российский детский фонд». Стратегии управления инновациями присутствуют только в трех организациях: ООО «Т.Б.М.-Приволжье», БФ «Александр Невский» группы компаний ТЕСАР и Саратовской городской общественной организации по защите животных.

В ситуации качественного анализа элементов процесса управления, коммуникаций, конфликтов и рисков в исследованных организациях обращает на себя внимание асимметрия между управлением функционированием организации и управлением изменениями, развитием. Это проявляется через рассогласованность процессов, поддерживающих функционирование организации с элементами проектной части. Например, миссией Управления лекарственным обеспечением и медтехникой министерства здравоохранения и социальной поддержки Саратовской области заявлено: «Создание необходимых условий для удовлетворения потребности в лекарственных средствах, изделиях медицинского назначения, медтехнике ЛПУ области и учреждений социальной поддержки». Основными целями этой организации являются: «Обеспечение контроля за сохранением гарантированного уровня бесплатной и льготной лекарственной помощи. Оптимизация поставок лекарственных средств, изделий медицинского назначения и медтехники в ЛПУ области и учреждения социальной поддержки по областным целевым программам и другим кредитным линиям». Выделены 25 функций организации, что указывает на излишнюю заформализованность деятельности. Патологии не выявлены, элементы проектом не прописаны, а предлагаемые инновации имеют следующий вид: «Перестройка систе-

мы управления для повышения эффективности работы персонала. Наладить отношения с внешней средой для улучшения качества оказываемых услуг. Разработать четкие инструкции по работе сотрудников отделов. Распределить сотрудников по направлениям работы с учетом их квалификации, нагрузки и профессиональных качеств». Логика же управления функционированием организации и ее развитием диктует совершенно другой спектр деятельности – обратиться к выстраиванию коммуникаций, коммуникативных действий.

Таким образом, проведенный нами теоретический и эмпирический анализ организационно-управленческих рисков позволил выявить основные причины элиминирования организационно-управленческих рисков в современных организациях. К их числу относятся непонимание целевой природы организаций; отсутствие выявленной в результате мониторинга внешней среды общественной проблемы, на решение которой направлена организационная деятельность; рассогласованность организационной деятельности и внешней среды организаций; внутренняя рассогласованность элементов управления и элементов инновирования организаций. Важным противоречием, на наш взгляд, выступает позиционирование организаций в качестве субъектов экономической деятельности в ущерб пониманию социальной природы организационных действий и описанию как субъектов в ситуации риска, коммуникаций и конфликтов. Позиционирование современных организаций в качестве субъектов риска предполагает выстраивание ими интегративных стратегий по управлению рисками. Это означает, что мониторинг организационно-управленческих рисков должен осуществляться на этапе проблематизации организационной деятельности и формулирования миссии (предназначения организации, ее главной цели). Он должен быть продолжен при формировании целей и функций современных организаций и получить свое логическое завершение на этапе инновирования организаций. Управление организационными рисками – это системный процесс, прописанный в целевой, функциональной и инновационной подсистемах организаций. Аналитика и систематика организационно-управленческих рисков обеспечивает целостность организации и ее подсистем, повышая не только экономическую, но и комплексную, целевую, функциональную, социальную и системную эффективность.

#### Библиографический список

1. Федорова А. Современные системы управления. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.
2. Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.
3. Lockwood D. Some remarks on "The Social System" // The British Journal of Sociology. 1956. Vol. VII.
4. Федорова А.В. Исследование современных организаций: теоретические основания и методологические установки // Вестник ПАГС. С. 108–116. № 3 (42). 2014.
5. Хорольцева Е.Б., Федорова А.В. Исследование систем управления: методологический аспект // Вестник ПАГС. 2013. № 2. С. 110–117.
6. Ковалев Е.М., Штейнберг И.Е. Качественные методы в полевых социологических исследованиях. М., 1999.
7. Наумов С.Ю., Журавлев П.В., Шеховцев А.Ю., Федорова А.В. Риски в коммуникативном пространстве социума. Саратов, 2004.