

УДК 33  
ББК 60.8

DOI 10.22394/1682-2358-2024-1-68-77

**Е.Б. Khoroltseva**, Candidate of Sciences (Philosophy), Docent at the Social Communications Department, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**A.V. Fedorova**, Candidate of Sciences (Philosophy), Docent at the Personnel Management and Advertising Department, St. Petersburg Institute of Technology

## EFFECTIVE SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT PRACTICES IN CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY AND RISKS

Effective practices of social capital management in modern organizations are considered. Political, socio-economic and technological conditions of uncertainty and risks are analyzed. Effective models of modern organizations are investigated, comparative analysis of the models is carried out, strengths and weaknesses of social capital management at the organizational level are revealed. The results of conceptual studies are presented, the process of social capital management is evaluated.

*Key words and word-combinations:* social capital, management, organizational efficiency.

**Е.Б. Хорольцева**, кандидат философских наук, доцент кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (email: borolceva-e@mail.ru)

**А.В. Федорова**, кандидат философских наук, доцент кафедры управления персоналом и рекламы Санкт-Петербургского технологического института (email: anna\_fedorova\_76@list.ru)

## ЭФФЕКТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКОВ

*Аннотация.* Рассматриваются эффективные практики управления социальным капиталом в современных организациях. Анализируются политические, социально-экономические и технологические условия неопределенности и рисков. Исследуются эффективные модели современных организаций, проведен сравнительный анализ моделей, выявлены сильные и слабые стороны управления социальным капиталом на организационном уровне. Представлены результаты концептуальных исследований, дана оценка процесса управления социальным капиталом.

*Ключевые слова и словосочетания:* социальный капитал, управление, организационная эффективность.

Внешняя и внутренняя среда современных организаций характеризуется высоким уровнем неопределенности и рисков. Неопределенность и риски задают негативную динамику в процессах управления социальным капиталом. Возможности эффективного управления социальным капиталом в современных обстоятельствах могут быть реализованы в рамках организационно-управленческого подхода и непрерывного, системного, релевантного и надежного мониторинга основных показателей социального капитала.

Внешняя среда организаций детерминирована изменениями политического, социального, технологического, экономического и управленческого поля. В качестве важных политических факторов, оказывающих влияние на динамику социального капитала, можно выделить трансформации геополитического пространства, перестройку партнерских отношений на мировом уровне, закрытые географические границы отдельных государств, изменение приоритетов политических лидеров. На фоне этих факторов происходит снижение уровня доверия к социальным институтам и усиление внутрисемейных связей и отношений (96% опрошенных). Партикуляристские тенденции в практиках управления социальным капиталом негативно повлияли на желание российских граждан участвовать в деятельности общественных объединений [1].

В социальном поле происходят важные изменения, затрагивающие сферу образования, ценностные основания личности, коллектива, современных организаций, изменения половозрастного состава населения. Усиливаются процессы дифференциации по уровню образования. Увеличивается разрыв между элитным и общедоступным образованием. Современная личность все в большей степени ориентируется на многозадачность, социальный успех, материальные блага. Развиваются индивидуалистические тенденции, приводящие к атомизации общества. Эти обстоятельства подтверждаются исследованиями. Доверие по отношению к друзьям составляет 76%, а генерализованное доверие, доверие ко всем членам общества, — 24–37% [2].

Домены развития технологического поля оказываются связанными с информационным пространством, медиапространством, виртуальной культурой, виральностью, медиазависимостью и медиапотреблением. Новые медиа не связаны с социальной ответственностью, заинтересованы в развитии социального капитала только с узко экономической точки зрения. В технологическом поле происходит доминирование организаций, связанных с деятельностью в сфере IT-технологий на фоне активно осуществляемой поддержки со стороны государства.

Экономическое поле представлено высоким уровнем инфляционных процессов, усиливающимся расслоением населения по уровню доходов, снижению качества жизни населения, введением антироссийских санкций, конфискацией золотовалютного резерва ЦБ РФ на 300 млрд долларов США, запретом на работу российских транспортно-логистических компаний. Общая неблагоприятная экономическая ситуация в стране сказывается на таком показателе социального капитала, как реципрокность — способность и возможность принимать / осуществлять помощь. В российском контексте принимать помощь означает «чувствовать собственную слабость», «расписаться в собственном бессилии», это «стыдно», и обычно человек испытывает «чувство вины», когда обращается за помощью [3].

Эффективные практики управления социальным капиталом продвигаются с учетом особенностей развития медиапространства и медиадискурса, а также норм и правил медиакультуры. Медиапространство сформировано деятельностью многочисленных СМИ, являющихся главными акторами в процессе распространения концепций, идей по управлению социальным капиталом. Если обратиться к количественным показателям запросов по теме «социальный капитал», то поисковая система Google показывает более 4 млн ответов, значительная часть которых посвящена концептуальным и теоретическим исследованиям. СМИ создают многочисленные лексические поля и карты с опорой на принципы и инструменты системной функциональной и генеративной лингвистики. Они конструируют тексты, в которых содержатся альтернативы и выбор, указывающий на решение. Лексические единицы могут быть активными — это действия, доминанты, и стативными, когда выражают состояние человека или ума [4].

Манипулятивные приемы СМИ позволяют обращаться к стереотипам и ярлыкам, управлять фреймами (рамками восприятия информации). Примерами стереотипного восприятия социального капитала могут служить следующие категории: «социальный капитал — это клей для социальных структур, институтов», «социальный капитал — это ресурс», «социальный капитал — потенциал человека и организации», «социальный капитал — это человеческий капитал».

Отметим, что медиапространство проявляет и усиливает многообразные формы репрезентации социальных взаимодействий. На особенности медийного пространства указывал Н. Луман в произведении «Реальность массмедиа». Исследователь обращал внимание на удвоение реальности благодаря деятельности массмедиа. Самореферентность (закрытость) является системной характеристикой медиапространства [5]. Оно институционализировано, главной функцией является распро-

странение сообщений. Однако сложность медиапространства приводит к формированию структур, которые начинают активно взаимодействовать со структурами социального и физического пространства [6]. Главными факторами в этих процессах, согласно концепции Н. Лумана, являются способность и возможность вещания, а также интерес включения. Интерес включения поддерживается теми обстоятельствами, что информация находится на негативной стороне кода, и медиапространству необходимо заботиться о непрерывном поступлении новой информации. «Социальный капитал» как домен не содержит такого количества новых событий, чтобы каждый раз медиапространство воспроизводило его в качестве новости.

Медиапространство транслирует смыслы и значения, которые воздействуют на установки общества и трансформируют их. Основными инструментами воздействия оказываются сложные и разнообразные медиадискурсы. Дискурс представляет собой систему смыслов, значений, опыта, интерпретаций акторов медиапространства. В дискурсе проявлена темпоральность (временные особенности), прошлое, настоящее и будущее. Дискурс как языковая подсистема медиапространства апеллирует к более ранним текстам, сообщениям, новостным рядам. Он имеет кумулятивный эффект, так как накапливает смыслы и значения, отсылки в предыдущим текстам. Медиадискурс функционирует как гипертекст с гиперссылками [4]. Он обладает таким свойством, как интерактивность, поскольку в нем присутствуют коммуникационные «узлы», или хинтерланды (по терминологии Дж. Ло), собирающие многочисленные коммуникационные взаимодействия акторов, коммуникационные каналы, коды, технические устройства и интерфейсы. Хинтерланды включают в себя многочисленные нарративы прошлого, интерпретации и тренды развития системы, которые могут проявиться в будущем. Одним из таких трендов становится реконфигурация медиалокаций и хостов [7].

Обратим внимание на продающуюся рекламу между строк. В этих процессах акцентируется внимание на ассоциативных связях и отношениях. Например, социальный капитал и положительные эффекты от его использования могут ассоциироваться с выгодными финансовыми вложениями, процессами капитализации, обогащения, получения прибыли. Для этого создается поддерживающий контент, формирующий фрейм-рамку восприятия главной идеи или инфоблока.

Виральность медиапространства напрямую связана с вирусным характером распространения информации. Она способствует коллапсу времени и пространства. Информация распространяется чрезвычайно быстро, вне географических границ. Скорость распространения информации не зависит от дальности расстояний между адресатами и отпра-

вителями. Адресаты и отправители инфоконтента всегда представлены во множественном числе, поскольку виральность ориентирована на публичное пространство. Публичность доминирует на фоне многочисленных комментариев и репостов, нивелирует личные сообщения и коммуникационные взаимодействия.

Р. Броуди описывал виральность информации через понятие мемов — единиц информации в поле культуры. Главные задачи мемов весьма просты — найти носителя, занять объемы памяти, конкурировать с другими мемами за носителей и объемы, создать множество копий и обеспечить их сохранность [8]. Виральность является основанием виртуальной культуры и культуры информационного общества. Она, с одной стороны, активно участвует в формировании слабых связей, на которые опираются эффективные практики управления социальным капиталом, а с другой — значительно снижает ценность коммуникационных взаимодействий и степень доверия людей по отношению друг к другу на фоне недоверия к информационному контенту, источникам информации, экспертным оценкам.

Помимо медиапространства, его особенностей и функциональной нагрузки, которую оно несет, важно проанализировать организационно-управленческое поле. Оно оказалось тесно связанным с экономическими изменениями 2022 г., когда 1200 компаний ушли из России. У целого ряда организаций был осуществлен ребрендинг, в некоторых случаях — неудачный (пример с МААД). Произошли изменения в стратегическом управлении компаний, оно переориентировалось на Китай, Индию, страны африканского региона, на региональных производителей товаров и услуг. В этом аспекте ядром социального капитала стали региональные связи и отношения.

Существенное влияние на динамику социального капитала оказали современные миграционные процессы. Сохранились прежние тенденции трудовой миграции, связанные с перемещением населения из региональных центров в мегаполисы, из районных центров — в области. Проявились и новые тренды в миграции трудовых потоков: высокая мобильность молодых кадров внутри IT-компаний, освоение основ профессиональной деятельности в IT-компаниях людьми других профессиональных сфер. Эти процессы явились вызовом по отношению к современному управлению и потребовали качественно иных методов повышения эффективности деятельности организаций [9]. Политические, социально-экономические, технологические и организационно-управленческие изменения привели к повышению уровня генерализованной неопределенности внешней и внутренней организационной среды.

Неопределенность относится к особенностям ситуации, обстоятельствам, условиям и факторам. Риски связаны с действиями субъекта управления, обеспечивающего организационную и управленческую эффективность в условиях неопределенности, результатами которых будут являться потери, ущерб или новые возможности, инновации, выигрыш, успех [10]. Социологическая интерпретация рисков представляет собой их анализ как соотношение вероятности наступления неблагоприятного события к возможной мере ущерба. Риск / деятельность включен в ситуацию неопределенности. Одним из способов снижения рисков и неопределенности выступает грамотное управление социальным капиталом.

Социальный капитал становится ключевым элементом управления. Традиционно под ним понимают ценность связей и отношений между людьми в организации и в системе межорганизационных взаимодействий. В числе авторов, которые занимались исследованиями социального капитала, — Г. Лоури, Дж. Коулман, П. Бурдье. П. Бурдье рассматривал социальный капитал как систему ресурсов (реальных или потенциальных) человека или социальной группы, которые они направляют на выстраивание взаимодействий в социальном поле, при этом отношения должны быть институционализированными и опираться на практики взаимного признания. Социальный капитал обладает свойством самовоспроизводства и увеличения. По мере роста связей и отношений повышается статус человека или социальной группы, что, в свою очередь, приводит к увеличению и расширению новых взаимосвязей. Социальный капитал, согласно концепции П. Бурдье, подвержен конвертации — процессу, когда один вид капитала перетекает в другой. Например, обладание культурным капиталом может приводить к расширению слабых взаимосвязей в обществе и росту экономического благосостояния, повышать социальный статус человека [11].

Р. Патнэм определяет социальный капитал на макроуровне. Исследователь находит корреляции между уровнем социального капитала и благосостоянием страны или региона (он исследовал север и юг Италии). С ростом благосостояния страны или региона происходит возрастание степени доверия людей друг к другу, а также отдельных индивидов к социальным институтам. Социальный капитал в понимании Р. Патнэма является системой, которая включает взаимосвязи между индивидами, социальные сети и нормы, формирующие доверие. Формированию доверия способствуют различные социальные факторы, обеспечивающие достижение общих целей на фоне совместной деятельности. Ученый выделял бондинговый (открытый) и бриджинговый (закрытый) виды социального капитала. Открытый вид социального

капитала характерен для гетерогенных социальных групп. Бриджинговый капитал необходим в ситуации «наведения мостов» между религиозными, социально-экономическими и политическими группами. Закрытый социальный капитал обеспечивает процессы стабилизации в той или иной социальной группе. В классификации Р. Патнэма присутствует и линкингвый социальный капитал. Он возникает во взаимодействиях по вертикали, между индивидами или социальными группами, находящимися на различных социальных уровнях и обладающих различными социальными статусами [2].

Важно выявить особенности управления социальным капиталом и соотнести управление с различными моделями организационной эффективности в современных условиях высокой неопределенности, социальных и организационно-управленческих рисков. В рамках организационно-управленческого поля можно анализировать стратегии накопления социального капитала, формирования и совершенствования организационной культуры, развитие имиджевых и репутационных характеристик [12].

Несмотря на необходимость в оперативных и оптимальных решениях управленческих задач в условиях высокой неопределенности и рисков, управленческие практики остаются нерелексивными, в них не используется социальный капитал организаций как важный элемент организационной эффективности, а организационная эффективность рассматривается достаточно узко, в границах экономического подхода. Это остается одной из ключевых проблем современного управления.

Методологическими основаниями теоретического исследования является рискологический подход к выстраиванию организационно-управленческой деятельности. В концепциях основоположников данного подхода проблема исследуется в разных аспектах: Ф. Найт рассматривал риск и безопасность; Н. Луман противопоставлял риск и неопределенность; У. Бек анализировал особенности общества риска; А.П. Альгин исследовал экономические риски; А.В. Мозговая изучает риски с позиций социологического подхода в практике управления [13].

Системо-мыследеятельностная методология, разработанная Г.П. Щедровицким, основана на системном подходе к описанию организаций и процессов управления в них. Ученый выработал скрипты для системного обследования организаций, в основание которых заложены пять аналитических плоскостей. Г. Хакен, Е.Н. Князева и С.П. Курдюмов, рассматривая синергетический подход в поле междисциплинарных исследований, обосновали его эффективность в современных условиях.

Неопределенность является базовой характеристикой организационно-управленческой деятельности. Это ситуативная характеристика.

Она может изменяться согласно уникальным особенностям той или иной ситуации, но в своих инвариантных характеристиках неопределенность остается высокой. Она определяет качество внутренних и внешних взаимодействий. Внешние взаимодействия выстраиваются в системе межорганизационных отношений между поставщиками, конкурентами, партнерами, органами власти и инвесторами. В рамках аналитики внешней среды можно проводить анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов.

Под рисками понимается открытый, нелинейный, непропорциональный по своим результатам процесс, результатом которого может выступать благоприятный исход событий, успех, прибыль, выигрыш. Результаты риска-процесса носят амбивалентный характер. Ими могут стать потери, ущерб, проигрыш [13]. Вероятность достижения того или иного результата определяется компетенциями субъекта риска, ключевой из них является использование ресурсов социального капитала во внутренней и внешней среде организации. Следует понимать, что риски в качестве эпифеноменов сопровождают процессы организационной жизни и обеспечивают жизнеспособность и эффективность современных организаций.

Организационную эффективность могут представлять следующие модели: классическая, неклассическая, синергетическая, рискологическая и системная [14]. В рамках классической модели эффективности организация стремится к достижению иерархичных целей, основываясь на четких регламентах действий и стандартах. Организация похожа на сбалансированно работающий механизм. Она не восприимчива к инновациям. Классическая модель эффективности задействует формальные внешние и внутренние коммуникации, социальный капитал не используется в качестве организационного ресурса. Все внимание со стороны управленцев направлено на производственные процессы. Активно используются конвейерные технологии и инженерный подход к совершенствованию рабочих операций.

Неклассическая модель работает с опорой на мотивацию персонала, на его приверженность целям и задачам организации. Используются нормы и правила, традиции и ритуалы, язык и интерпретации, нарративы организационной и корпоративной культуры в качестве наращивания потенциала социального капитала. Управление социальным капиталом осуществляется благодаря управлению ценностями и ценностными установками персонала и управленческого состава. Социальный капитал активно привлекается для достижения организационной эффективности. Благодаря управлению социальным капиталом организация приобретает гибкость и толерантность к инновациям внешней и



внутренней среды. Она способна своевременно реагировать на вызовы на основе встроенности процесса управления социальным капиталом в общее управление организацией.

Синергетическая модель организационной эффективности основывается на процессах самоорганизации, ключевым элементом которых выступает социальный капитал (качество и количество отношений между сотрудниками и руководителями организации). Синергетическая модель организационной эффективности требует отказа от тотального контроля за деятельностью сотрудников, нуждается в выстраивании эффективных коммуникационных взаимодействий с включением многочисленных петель обратной связи. Она предполагает высокий уровень инновационности и креативности, доверия и подчинения на основе делегирования задач и принятых решений. Фокус внимания управленцев в рамках синергетической модели — процессы самоорганизации, позволяющие отстроить часть процессов и структур, а остальные — достраиваются сами. При этом признается, что динамика организаций возможна через состояния хаоса и порядка, вновь переходящего в хаос. Это противоречит принятому пониманию доминирующей роли порядка в жизни организации.

Рискологическая модель эффективности органично дополняет синергетическую модель. Она использует социальный капитал, воздействуя на коммуникационные конфигурации, организационную культуру, репутацию, имиджевые характеристики как факторы доверия между сотрудниками и руководителями организаций [13]. Основное внимание управленцы уделяют качественной и количественной оценке внешних и внутренних рисков организационной деятельности. Эффективными инструментами мониторинга рисков является матрица рисков и картография. Матрица рисков позволяет разработать стратегию управления рисками и включить в нее субъектов и объектов рисков.

Системная модель организационной эффективности позволяет объединить принципы классической, неклассической, синергетической и рискологической моделей. Она отличается сложностью в управлении и наиболее полно определяет стратегии управления социальным капиталом: создание и развитие управления социальным капиталом, согласно скриптам; использование управления социальным капиталом для формирования преданности организационной деятельности и результатам; выстраивание внутренних и внешних коммуникационных взаимодействий без доминирующего внешнего управления; управление социальным капиталом для выстраивания эффективных коммуникационных взаимодействий, ингерентной организационной культуры, репутации и имиджа [14].

Таким образом, управление социальным капиталом выступает в роли структурного элемента неопределенности и рисков в современных условиях. Оно должно быть рассмотрено как процесс, отличающийся всеми необходимыми характеристиками процесса в условиях непрерывно изменяющейся среды. Управление социальным капиталом, как правило, согласуется с моделями организационной эффективности (классической, неклассической, рискологической синергетической и системной). Различение моделей организационно-управленческой эффективности позволяет глубже понять гетерогенные стратегии по управлению социальным капиталом. Результаты исследований могут быть продуктивно использованы в управлении современных организаций различных организационно-управленческих форм.

#### Библиографический список

1. *Фролова С.М.* Институционализация и рискогенность повседневной жизни общества. Саратов, 2013.
2. *Аникин В.А., Паишков С.Г., Сорокина И.А.* Обзорное исследование социального капитала в контексте улучшения человека. М., 2022.
3. *Латов Ю.В.* Институциональное доверие как социальный капитал в современной России (по результатам мониторинга) // *Polis: Journal of Political Studies*. 2021. № 5. С. 161–175.
4. *Матисон Д.* Медиа-дискурс. Анализ медиа-тестов. М., 2013.
5. *Луман Н.* Реальность массмедиа. М., 2005.
6. *Луман Н.* Власть. М., 2001.
7. Новые медиа: Социальная теория и методология исследований: словарь-справочник / отв. ред. О.В. Сергеева, О.В. Терещенко. СПб., 2015.
8. *Броди Р.* Психические вирусы. Как программируют ваше сознание / пер. с англ. Л.В. Афанасьевой. М., 2007.
9. *Янсен Ф.* Эпоха инноваций. М., 2002.
10. *Найт Ф.* Риск, неопределенность и прибыль. М., 2003.
11. *Бурдые П.* Социология политики / пер. с франц.; сост., общ. ред. и предисл. Н.А. Шматко. М., 1993.
12. *Федорова А.В.* Основы деловой и публичной коммуникации. М., 2021.
13. *Федорова А.В.* Риск-менеджмент. М., 2018.
14. *Федорова А.В., Хорольцева Е.Б.* Риски парадигмальных переворотов в исследованиях современных организаций // *Вестник Поволжского института управления*. 2022. Т. 22, № 2. С. 83–95.