

<sup>1</sup> Институт философии и права СО РАН  
ул. Николаева, 8. Новосибирск, 630090, Россия  
E-mail: diev@smile.nsu.ru

<sup>2</sup> Новосибирский государственный университет  
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия  
E-mail: helgerri@mail.ru

### УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: МОДЕЛИ, СТРУКТУРЫ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ\*

В настоящее время иерархические структуры заметно уступают место сетевым, которые дают простор творческим способностям работников, способствуют преодолению отчуждения труда. В то же время способ принятия решений, характерный для иерархических структур, остается более эффективным для многих сфер жизнедеятельности человека. Сетевая методология принятия решений имеет ряд преимуществ, но для нее существует и значительное число ограничений.

*Ключевые слова:* философия управления, иерархия, сетевые структуры, методология принятия решений.

Современный социум состоит из огромного числа различных организаций, и каждый человек связан с организациями, состоя в одних и взаимодействуя с другими. Основными элементами любой организации являются люди (как минимум, два человека), входящие в нее, цели, для достижения которых она создана, и управление, без которого невозможно функционирование организации. Управление – это процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения исходных субстанций или ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т. п.) в требуемые результаты (изделия, услуги). Основными элементами управленческой деятельности являются объект, субъект, цели, средства, результаты и условия управления [Диев, 2010]. Важно отметить, что граница между субъектом и объектом относительна: человек, выступая в качестве субъекта управления по отношению к другому человеку, может сам выступать одновременно и объектом управления. В данной статье управление будем рассматривать с функциональных позиций, которые предполагают, что его основу составляет процесс, одинаковый

для всех организаций, т. е. имеющий универсальный характер; кроме того, что процесс управления складывается из ряда действий, т. е. основных функций менеджмента, выделенных в результате специализации труда, которые в совокупности составляют единое целое. При этом основное внимание акцентируем на процессы принятия управленческих решений, которые занимают в структуре управленческой деятельности центральное, иерархически главное место. Нетрудно показать, что любая функция управления – планирование, организация, мотивация и контроль предполагает, прежде всего, принятие решений для реализации этой функции. Принятие решений выполняет структурообразующую роль в формировании и реализации управленческой деятельности, определяет как результативные параметры, так и ее процессуальное содержание. В мире организаций усложняются общественные отношения, где в качестве субъектов уже выступают организации, имеющие свои цели, структуры, ресурсы и др. Вместе с тем общество состоит из индивидов, каждый из которых обладает своими интересами, потребностями и

\* Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ (проект № 10-03-00727а).

возможностями, опытом и умением действовать. Какая модель организации является наиболее адекватной современным реалиям, что и как детерминирует принятие решений в организациях: цели организации, или цели и интересы человека, как на принятие решений влияет структура организации? Этим вопросам и посвящена данная статья.

Двадцатый век имеет массу эпитетов: век космонавтики, век атома, век информатики, но, кроме того, это еще и век управления. Своими успехами XX век во многом обязан переходу к научному управлению. Управление как вид деятельности существует с тех пор, как появилась совместная человеческая деятельность, но на рубеже XIX–XX вв. в этой сфере произошел качественный скачок. Переход к научному управлению по значимости равен переходу от использования мускульной силы животных или людей к паровым машинам. Одним из классиков научного управления является Макс Веббер, описавший теорию «идеальной бюрократии». Процесс модернизации, становления современного индустриально-капиталистического общества, по мнению М. Веббера, своею сущностью имел рационализацию всех сторон жизнедеятельности человека, в том числе практики построения организационных структур. Рационализация организационных структур тесно связана, с точки зрения М. Веббера, с переходом к целерациональному типу поведения и принятия решений. Итогом этого процесса является формирование иерархии современного типа, так называемой рациональной бюрократии. Рациональная бюрократия призвана была реализовать весь позитивный потенциал иерархического способа организационного строительства. Заметим, что основной организационной структурой, абсолютно доминировавшей на всех этапах развития любой из известных цивилизаций, является именно иерархия. Как хорошо известно, М. Веббер выделял следующие характеристики рациональной бюрократии: разделение труда; четкая иерархия уровней управления: каждый нижестоящий уровень контролируется определенным нижестоящим уровнем; деятельность работников строится на основе формальных правил и процедур, образующих непротиворечивую систему, что обеспечивает однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач; должност-

ные лица выполняют свои обязанности в духе формальной обезличенности, исходя из целей организации; подбор персонала на должности осуществляется в соответствии с техническими квалификационными требованиями, согласно их профессиональным качествам. Таким образом, личностные моменты, как то соображения клановости, личной (не)приязни, личного корыстного интереса исключаются из процесса принятия решений по кадровым и другим вопросам.

Превосходство в эффективности рациональной бюрократии казалось в начале XX в. настолько подавляющим, что многие полагали экспансию этого типа организационной структуры неизбежной и безграничной. Предполагалось, что бюрократия вытеснит все прочие нерациональные формы организации человеческих взаимоотношений и принятия решений как архаические и неэффективные. В Советском Союзе увлечение бюрократической рационализацией было наиболее заметно, поскольку соответствовало идеологии планового хозяйства. Это было, хотя и в крайней форме, выражением общего настроения эпохи.

В то же время недостатки рациональной бюрократии также были видны с самого начала. М. Веббер не был исключительно пропагандистом такой структуры, поскольку также видел и ее недостатки. Он полагал, что бюрократия подавляет инициативу, творчество, ведет к исчезновению предпринимательства в бизнесе и других сферах жизни. Его предположение о неотвратимости экспансии рациональной бюрократии было проникнуто изрядной долей пессимизма. В дальнейшем практика функционирования бюрократических структур продемонстрировала в полном объеме не только их сильные, но и слабые стороны, подтвердив опасения пессимистов. Бюрократические структуры оказались весьма успешны в решении стандартных задач, осуществлении рутинной деятельности, поддержании стабильности. Но они проявляют отсутствие гибкости при быстром изменении среды, плохо справляются с решением качественно новых задач, малоспособны к осуществлению инновационной деятельности. Пирамидальная конфигурация структуры означает критическую зависимость эффективности организации от качеств и способностей центрального звена, как правило, одного выс-

шего должностного лица. В случае принятия ими неэффективных решений даже совершенная иерархия будет функционировать вхолостую или начнет работать на саморазрушение. Как говорил Наполеон, армия, где лев командует баранами лучше армии, где баран командует львами.

Динамизм происходящих в мире перемен, изменения во всех областях человеческой деятельности, будь то политика, экономика, наука, техника и т. д., привели к тому, что практически все сложившиеся организационно-управленческие структуры (включая матричные, иерархические, параллельные, дуальные и т. п.) подвергаются сегодня жесткой критике как не отвечающие реалиям современной жизни. Оппоненты этих структур призывают, прежде всего, к их упрощению, а наиболее ортодоксальные требуют вовсе упразднить все сложные организационные формы. Основным недостатком существующих систем отмечается их ориентация на решение внутренних проблем, а не на внешнюю обстановку, что жизненно необходимо для функционирования всякой организации. В условиях быстрых изменений экономической ситуации многие предприятия, организации, фирмы – в противовес традиционному совершенствованию организационно-управленческой структуры все чаще применяют функциональные методы, в основе которых лежат принципы самоорганизации, автономности отдельных подразделений и звеньев, «мягкие» связи между ними и т. п. Эти методы призваны в какой-то степени преодолеть недостатки, связанные с иерархическим принципом построения большинства организаций. Главный изъян этого принципа в том, что вся информация, необходимая для принятия решений, концентрируется внизу иерархической пирамиды (у подчиненных), а вся ответственность и право на его принятие – наверху (у руководителя). В результате требуется большое количество времени и согласований для принятия решения, которое зачастую оказывается далеко не оптимальным. Одна из современных управленческих идей заключается в том, чтобы иерархические системы заменить на горизонтальные, т. е. организации должны иметь явно выраженную горизонтальную форму, а координация – осуществляться не на иерархических принципах, а самими рабочими группами, связанными в сеть.

Иерархические организации, образно говоря, это «камень». Их структуры жесткие, устойчивые во времени, с постоянством связей, строгой формализацией отношений между социальными ролями. Альтернативной организационной структурой, обладающей диаметрально противоположными свойствами, является сеть. Продолжая метафору, можно сказать, что сеть – это «вода». Она не имеет устойчивой формы, не предполагает формальных ролей. Нужно различать при этом сеть как большое сообщество и сеть как организацию, малое сообщество. Сеть как большое (обобщающее) сообщество – это совокупность всех социальных субъектов, способных вступать в сетевые взаимоотношения. Это своего рода «первоматерия» античных философов, аморфная и хаотичная. Она не имеет собственной структуры, схемы устойчивых связей. Но она является тем «питательным бульоном», в котором происходит постоянное структурообразование: возникновение, преобразование и распад относительно устойчивых структур – сетевых организаций. Сетевые организации представляют собой малые сообщества, интегрированные общей целью, для достижения которой самостоятельные субъекты создают эти временные коалиции. В них отсутствует формальное разделение ролей, распределение по рангам, следовательно, нет центрального звена, обладающего властными полномочиями.

Китайские мудрецы любят следующее парадоксальное утверждение: гибкое побеждает жесткое, мягкое побеждает твердое, вода побеждает камень. Это высказывание можно трактовать как утверждение о принципиальном превосходстве сетевых структур над иерархическими. Однако история, казалось бы, говорит совершенно обратное: вплоть до последнего времени самой эффективной формой геополитических образований были централизованные национальные государства или бюрократические империи, самыми успешными в борьбе за власть политическими субъектами – централизованные партии, а экономическими лидерами – корпорации с гигантскими властными иерархиями. Сетевые структуры в чистом виде почти нигде не встречались. Те организации, которые не были строго иерархическими, также не соответствовали и идеальному типу сетевой организации. Причем по мере развития и достижения успеха организации

обычно приобретали все больше черт рациональной бюрократии.

Середина XX в. стала временем триумфа масштабных иерархий, построенных на принципах рациональной бюрократии. Но уже тогда можно было обнаружить признаки начала перелома. Позитивный потенциал бюрократических организаций постепенно исчерпывался, положительный эффект сменялся отрицательным. Развитие науки и внедрение новых технологий создает крайне динамичную и неустойчивую среду, требующую быстрой реакции. Условия острой конкуренции (не только в узко экономическом плане) поощряют тех, кто способен к инновационной деятельности, способен действовать на опережение. Бюрократические организации в большинстве своем таких достоинств не продемонстрировали. Сетевые структуры к тому времени функционировали преимущественно в художественной и интеллектуальной среде, а также в сфере гражданского общества как форма социального сопротивления институтам власти. Этот опыт маргинальных по преимуществу кругов оказался востребован в новых условиях интенсификации информационных потоков. Еще одним фактором востребованности опыта сетевых отношений стала задача преодоления отчуждения работников, столь острая в организациях иерархического типа. Развертывание человеческих потребностей, таких как стремление к свободе и самореализации, развитие производственных технологий, а также совершенствование средств коммуникации, является основным фактором эволюции организационных форм человеческой деятельности.

Различные типы организационных структур имеют свои достоинства и недостатки, в разной мере проявляющиеся на разных стадиях социального развития. Сегодня преимущество рациональной бюрократии над сетью уже не стало казаться столь бесспорным, более того, появились прогнозы грядущей экспансии сетевых структур. В настоящее время многие исследователи утверждают, что сетевые структуры уже получили существенные преимущества над классической иерархией. Основным фактором здесь называется информационно-коммуникационная революция, в особенности развитие сети Интернет. Это позволяет преодолеть главное ограничение, прежде сдер-

живавшее экспансию сетевых структур, а именно то, что они требуют широкого развития прямых межличностных коммуникаций. Эффективные сетевые проекты могут реализовываться только в достаточно развитом большом сетевом сообществе (можно сказать, используя приведенную метафору, в достаточно «объемном и насыщенном растворе»). До информационной революции не существовало технических возможностей прямых контактов между достаточно большим числом субъектов. Она способствовала экспоненциальному росту непосредственных контактов, формируя на базисе информационной сети масштабную социальную сеть.

Классические организации индустриально-капиталистического общества, такие как корпорации или партии, принципиально не в состоянии преобразоваться в сетевую форму. Препятствиями для этого являются устоявшаяся организационная структура, отсутствие у большинства сотрудников нижних уровней способности и стремления к самостоятельным действиям, а главное, стремление высших уровней иерархии сохранить свою власть и привилегии. Но и просто проигнорировать утрату сравнительного превосходства в эффективности по сравнению с сетевыми структурами они также не могут. Поэтому многие такие организации реформируют свои организационную культуру и структуру, включая в них сетевые элементы. Частичное усвоение принципов сетевой методологии организационной деятельности превращает их из организаций иерархических в организации квазисетевые или адаптивные. Они применяют элементы сетевой методологии, чтобы самим приспособиться к быстро меняющейся среде. Наиболее распространенным способом адаптации сетевых принципов является создание в рамках иерархической организации временных проектных структур. Такие проектные структуры, с одной стороны, создаются не спонтанно, а формируются вышестоящим властным субъектом, а с другой – в своей деятельности они скорее напоминают сетевую организацию. В частности, в них преобладают горизонтальные коммуникации, отношения между участниками почти неформальны и строятся на основаниях равенства, статусы участников также неформальны и зависят от компетенции в конкретном вопросе. Этот вариант

организационной структуры, популярный в наши дни, модель, далекая как от идеального типа иерархической организации, так и от идеального типа сетевой организации.

Адаптивные организации отличаются от рациональной бюрократии тем, что поощряют инициативность и самостоятельность сотрудников и руководителей низового уровня. Децентрализация принятия решений означает, что последние могут действовать по обстановке и принимать решения не столько следуя прямым директивам вышестоящего начальства, сколько исходя из понимания общей задачи, поставленной руководством. Кроме того, адаптивные организации целенаправленно привлекают в число своих сотрудников людей, которых не удовлетворяет система мотивации, принятая в классических бюрократических организациях. Например, организация, не пренебрегая традиционной материальной мотивацией, в качестве основного мотива использует стремление самого работника к творчеству, самообразованию, профессиональному саморазвитию. Нужно понимать, тем не менее, что хотя при этом может провозглашаться главной целью саморазвитие своих сотрудников, на деле эксплуатация сохраняется, и основной целью остается прибыль. Такие адаптивные организации сейчас становятся достаточно эффективными в тех отраслях, где основной является интеллектуальная деятельность. Здесь интеллектуальные и творческие способности работников постепенно становятся основным капиталом организации, что снимает противоречия между стремлением к увеличению капитала и потребностью работников в высокой заработной плате и развивающей трудовой деятельности.

Тем не менее полностью противоречия между стремлением собственников и менеджеров к извлечению прибыли и сохранению стратегического контроля над персоналом, с одной стороны, и стремлением творческих работников к самостоятельности, свободе от власти иерархии и к преодолению отчуждения – с другой, преодолены быть не могут. Так что децентрализованные адаптивные организации с высоким уровнем автономии низовых проектных подразделений – это только частичный компромисс. Творческие работники будут пытаться формировать чисто сетевые организации, способные на равных взаимодействовать

с классическими иерархическими организациями и квазисетевыми адаптивными организациями, а в перспективе вытеснять или подчинять их себе. Такой, достаточно правдоподобный прогноз делают, в частности, А. Бард и Я. Зодерквист [2004].

Если рассматривать организацию как механизм, то она представляет собой агрегат, состоящих из многих частей, с помощью которого решаются определенные задачи. Любой «агрегат» успешно функционирует, когда он заранее отлажен. При таком подходе управление осуществляется исключительно сверху, а снизу вверх поступают лишь отчеты об исполнении. Современные подходы в управлении развивают представление об организации как о живом организме, как в наибольшей степени соответствующей реалиям современного мира. Модель такой организации получила название – организации органического типа, она характеризуется способностью адаптироваться к изменениям внешней среды с сохранением своих свойств и функций. Причем такая способность формируется не подавлением отклонений состояний организации (статистическая стабильность), а возможностью их изменений в некотором диапазоне (динамическая стабильность). «Все как в природе, – пишет Ричард Паскаль. – Давайте сразу же определимся. Организации представляют собой живые системы. И это вовсе не метафора» (цит. по: [Веббер, 2001]). В книге «Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of business» (Crown Business, 2000) Паскаль в соавторстве с Марком Миллеманом и Линдой Гюджа предлагает теорию управления, в которой нашло отражение то, что, по его мнению, нужно компаниям для адаптации к быстрым изменениям. «Благодаря высокому темпу изменений, новым открытиям в естественных науках и неспособности старой механистической модели объяснить реалии современного бизнеса, в теории менеджмента возникла революционная ситуация», – отмечает Паскаль. Чтобы выявить принципы, отражающие особенности живых систем, он изучил методы управления в самых различных организациях – от Вооруженных сил США до Capital One Financial Corp., от Monsanto Co., до Royal Dutch / Shell Group. В результате своих исследований Паскаль обосновал эти положения и подкрепил их убедительными примерами.

По его мнению, основной закон природы сохраняет свое значение и в бизнесе: «приспособляйся или погибнешь».

В последние годы интенсивно развивается новое направление в менеджменте – обучающиеся организационные системы. Появление этого подхода обусловлено тем, что в современном мире организации, особенно с большим количеством уровней иерархии, не могут быстро адаптироваться к новым изменяющимся условиям. В то же время живые организмы, обладая способностью обучаться, показывают большую приспособляемость. При этом обучение рассматривается как процесс восприятия, накопления и обработки информации, который и обеспечивает не только адаптацию к условиям внешней среды, но и дает возможность эффективно действовать. Между нервной системой живых организмов и компьютерными сетями в организациях имеется определенное сходство, основанное на той роли, которую играет диалог в координации деятельности организации. Диалоги и взаимоотношения между людьми составляют основную часть организационной памяти. Локальные вычислительные сети позволяют не только проводить рабочие телеконференции, но и вообще вести работу организации в режиме *on line*, а возможность непосредственного доступа к вычислительным возможностям организации привела к возникновению понятия виртуального офиса. Современные технические возможности позволяют хранить и использовать всю предысторию и опыт работы организации и использовать их для корректировки структуры, функций, стратегии и тактики с целью повышения эффективности поведения и адаптации к внешней среде. Отметим, что еще А. А. Богданов одним из первых определял социальную организацию как систему, которая «отличается от живой организации наличием сознательности» [2003. С. 52]. В свою очередь, он сравнивает социальную организацию с телом и душой, ссылаясь на концепцию Аристотеля о том, что душа является организатором тела. Основное отличие биологических организаций от созданных человеком, по его мнению, заключается в том, что в биологической системе нет целесообразности, тогда как постановка и достижение цели – одна из главных задач социальных групп.

Разработанные на базе концепции «обучающейся организации» модели и методы имеют высокую эвристическую ценность, помогают руководителям более эффективно организовывать учебные процессы в своих организациях. С этих позиций стратегическим преимуществом, которым может обладать организация, становится быстрота ее обучения и эффективность памяти. Весьма убедительно выглядит прогноз о том, что в двадцать первом веке в конкурентной борьбе победят те организации, которые как можно скорее начнут техническую реконструкцию своей «нервной системы», т. е. создадут компьютерные сети, обладающие необходимым разнообразием, позволяющие увеличить их память и способность к обучению. Таким образом, в управлении четко проявляется тенденция ориентации на органический, биологический подход, в менеджменте, как и в современной науке в целом, происходит осознание важности биологической парадигмы.

Критика систем управления, основанных на принципах иерархии, привела к тому, что все чаще стали говорить о «конце менеджмента» и становлении «организационной демократии» (см., например: [Клок, Голдсмит, 2004]). Но для того чтобы оценить реалистичность подобных прогнозов, требуется сравнить, прежде всего, эффективность сетевого принятия решений по сравнению с иерархическим. Важнейшими характеристиками сетевой методологии принятия решений являются отсутствие посредников в виде цепи иерархических должностей, а также информационная обеспеченность каждого участника сети. В результате совокупный интеллектуальный потенциал участников может быть задействован по максимуму. С другой стороны, всеобщая осведомленность и отсутствие посредников – центральных звеньев структуры, даже с точки зрения сторонников сетевой методологии создает и существенные проблемы. Так, А. Бард и Я. Зодерквист указывают, что если сетевая организация не проводит постоянный отсев неэффективных участников, то она неизбежно будет переполнена пустой, ложной и просто лишней информацией, в результате чего эффективность принятия решений упадет до нуля [2004]. Для успешного принятия решений требуется достоверная и релевантная информация, перера-

ботка которой осуществима за достаточно короткое время, что дает ценный интеллектуальный продукт. Для осуществления отсева лишней информации и участников – источников информационного шума предлагается ввести особую роль модератора сети. Нужно заметить, что наличие в организации такого центрального участника, по сути, превращает ее из структуры чисто сетевой в смешанную. В теории организации такая структурная конфигурация с преобладанием горизонтальных связей и наличием центрального звена называется «звездой», которую можно считать реалистичным минимальным вариантом воплощения на практике сети как идеального типа.

Основное же, что характеризует принятие решений в сетевой организации, – это их коллективная форма. Преимущества коллективного, группового, коллегиального решения в том, что эти решения более рациональны, менее субъективны. Обсуждение в коллективе позволяет лучше и всесторонне оценить альтернативы и устранить невыгодные варианты. Группа лучше справляется со сложными заданиями, чем отдельные личности, вследствие объективного разделения труда, различных способностей у членов группы. Группы дают высококачественный анализ ситуации и рекомендаций по их решению. Это связано с тем, что группа обладает большим количеством информации и знаний, по сравнению с одним человеком, принимающим решение. Группа допускает меньше ошибок при обработке информации. Участие группы в принятии, а затем и реализации принятого решения может существенно повысить его эффективность, так как группа глубже понимает и легче воспринимает это решение. В таком случае возникает необходимый эффект соучастия и можно говорить об интеграции действий отдельных членов группы. Члены группы, участвующие в принятии решений, приобретают в этих процессах те знания, которые могут пригодиться им в последующей работе для решения иных вопросов.

Есть еще одно обстоятельство, которое говорит в пользу коллективных решений. Это объективные ограничения человеческой системы переработки и хранения информации. Фундаментальное значение, на наш взгляд, как в теоретическом, так и в прикладном аспекте имеют результаты психологических исследований возможностей

человека при выполнении им сложных когнитивных операций по преобразованию полученной информации. Было доказано, что система переработки информации человека работает в основном последовательно во времени, она способна перерабатывать одновременно несколько символов, причем обрабатываемые символы должны храниться в особых, ограниченных по емкости, структурах кратковременной памяти. Ряд других ограничений связан с задачами, требующими поиска и извлечения хранящейся информации. Определенные пределы возможностей человека были установлены при изучении задач, требующих зрительного восприятия или использующих для описания естественный язык.

Групповые, коллективные решения, наряду с отмеченными ранее достоинствами, могут обладать и целым рядом недостатков. Первый и зачастую главный заключается в том, что группа обычно затрачивает на принятие решения большее количество времени, чем одно лицо. Это время увеличивается за счет подготовки группы к совместной работе, налаживания и поддержания контактов между ее членами, согласования мнений. Группа иногда может принять решение, которое не соотносится с целями вышестоящего организационного уровня. Порой происходит так, что людьми, участвующими в принятии решения, в большей степени движут личные интересы, или интересы представляемых ими слоев и групп, которые приходят в столкновение с основными целями организации. Существуют задачи и обстоятельства, когда уместно авторитарное решение проблем, например в чрезвычайных ситуациях, когда решения требуется принимать очень быстро. Или не трудно представить ситуацию, когда один человек обладает большими знаниями о решаемой проблеме, чем остальные члены группы вместе взятые.

Для «организационной демократии» существенную роль играет процедура принятия коллективных решений. Какое сетевое решение является демократичным, а какое нет? Является ли необходимым условием принятие решений консенсусом или допустимы какие-то другие правила? Например, правило простого большинства.

Нобелевский лауреат в области экономики Джеймс Бьюкенен в своей книге «Расчет согласия. Логические основания конститу-

ционной демократии», написанной совместно с Гордоном Таллоком, много внимания уделяет рассмотрению правила простого большинства в принятии коллективных решений. Позволим себе привести достаточно длинную цитату, поскольку в ней изложены результаты проведенного в книге анализа. «...Вывод состоит в том, что ни на какой стадии исследования нам не показалось необходимым или целесообразным ввести *одно* особое правило принятия решений, которое традиционно ассоциируется с демократией. Мы не обнаружили повода особым образом выделить правило принятия решения большинством голосов, или, в более четкой формулировке, правило принятия решений  $N/2 + 1$  голосов. Как было показано, правило единогласия действительно приобретает особые свойства, поскольку только через принятие этого правила, индивиды могут застраховаться от возможного внешнего ущерба, который может быть вызван частными или коллективными действиями других индивидов. Но как только мы отходим от правила единогласия, то различия между одним правилом и другим оказываются несущественными. Рациональный выбор будет зависеть в любом случае от собственных оценок индивидом ожидаемых издержек. Более того, в анализе нет ничего, что а priori указывало бы на некую уникальность правила, требующего, чтобы решения принимались простым большинством. Кажется, что точка  $(N/2 + 1)$  а priori не представляет ничего большего, кроме как одно из многих возможных правил, и было бы слишком неправдоподобно, чтобы это правило должно было бы быть “в идеальном случае” выбрано для принятия решений по более чем очень ограниченному кругу вопросов. По зрелому размышлению, 51 процент голосов не может показаться более предпочтительным, чем 49 процентов» [Бьюкенен, 1997. С. 115]. Добавим только, что «Расчет согласия» была названа Нобелевским комитетом в числе книг, которые стали основанием для присуждения Бьюкенену премии. Эта книга имеет самый высокий индекс цитируемости среди всех работ Бьюкенена.

Как следует из приведенных рассуждений, правило простого большинства имеет существенные недостатки даже с формаль-

ной точки зрения, не говоря уже о том, что оно просто игнорирует мнение меньшинства. Каким же образом должны поступать рациональные индивиды: отказаться от коллективных решений вообще или же договариваться об определенном плюрализме в принятии решений? В шестидесятые годы прошлого века А. Бухэнэн сформулировал концепцию, согласно которой решения принимаются людьми, исходя из их согласия, которое, по существу, является разновидностью общественного договора [Buchanan, 1969]. Каждый человек как бы получает индивидуальное право вето, препятствующее принятию тех решений, которые возлагали бы на него слишком большую нагрузку, т. е. тем самым может быть обеспечено правило единогласия или консенсуса. А. Бухэнэн считает, что каждый человек должен быть заинтересован в принятии коллективного решения, поскольку сам зависит от способности коллектива принимать решения. Этот интерес к принятию решения преодолевает индивидуальное право вето, сохраняя при этом определенное равновесие между правом голоса и правом принятия решения. Данная концепция хорошо объясняет правило квалифицированного большинства. Чем в большей степени коллективное решение влияет на жизнь каждого конкретного человека, тем больше он должен быть заинтересован в сохранении своего индивидуального права вето. Поэтому правило простого большинства не годится для всех решений и необходимо введение *квалифицированного большинства*, например  $2/3$  или  $3/4$ . Это означает, что право вето ценится выше, чем выше интерес к принятию какого-либо коллективного решения.

В международных организациях и акционерных обществах различного типа при принятии коллективных решений часто используется правило *взвешенного большинства*, когда страна участница или акционер обладает числом голосов, зависящим от ее взноса или числа акций. Это, казалось бы, чисто экономическое правило имеет и определенную социально-философскую подоплеку. Так, Дж. Милль считал, что принцип, согласно которому один человек может иметь несколько голосов, согласуется с естественным ходом человеческой жизни, так как всегда, когда люди занимаются общим



делом, в котором имеют совместный интерес, они признают, что хотя все должны иметь право голоса, не всякий голос должен считаться равным. Суждения более мудрых и знающих должны иметь больший вес. Такая организация в интересах всех и согласуется с человеческим чувством справедливости. Государственные дела представляют собой именно такое совместное предприятие. Хотя, действительно, все должны иметь право голоса, голос людей, обладающих большей способностью к управлению общественными интересами, должен значить больше. Как уже отмечалось, основным недостатком правила большинства является игнорирование мнения меньшинства, поэтому цель исследований, занимающихся теорией групповых решений, состоит в том, чтобы найти рациональную стратегию перехода от индивидуальных предпочтений к предпочтению группы.

Суть совместной деятельности состоит в обеспечении возможно более высокой степени соорганизованности индивидуальных субъектов и придании их индивидуальным активностям характера соактивности. Только в этом случае достигается синергетический эффект, который вообще служит объективным основанием для совместной деятельности. Об эффективной совместной деятельности можно говорить лишь в том случае, когда она строится не на основании формального суммирования индивидуальных деятельностей, а предполагает их интеграцию, что должно давать новое качество. Совместная деятельность предполагает необходимость соорганизации индивидуальных деятельностей, что в определенной степени противоречит концепции индивидуализма. Вместе с тем частные цели индивидуальных деятельностей могут иметь и просто антагонистический характер. Это обстоятельство и ставит основную и наиболее острую проблему – агрегации индивидуальных целей и предпочтений при принятии коллективных решений. Необходимо понимать, что качество группового, коллективного решения зависит от ряда факторов. Прежде всего, это характер задачи, характеристика состава группы, процедура принятия решений в группе [Диев, 2000]. Например, психологами установлено, что иерархические группы лучше решают

так называемые хорошо определенные – детерминистические задачи и хуже – неопределенные, вероятностные. Для групп с отсутствием иерархии обнаружено противоположное соотношение [Козелецкий, 1979]. Групповые решения более эффективны по сравнению с индивидуальными при решении трудно формализуемых задач, а также проблем, разрешение которых требует большого опыта. Поэтому от сетевых решений скорее стоит ожидать нестандартности и комплексности. Но и здесь требуется подчеркнуть ограничения. Если участники сети – люди с невысоким интеллектуальным и творческим потенциалом, то, видимо, бесполезно ожидать от них результатов подобного качества. Чтобы достоинства сетевого принятия решений перевешивали недостатки, требуется тщательный подбор участников, способных работать в сети. Здесь не может быть «баранов», но а «львы» должны быть коммуникабельны и демократичны.

Подводя итог, скажем, что сетевая методология принятия решений может быть эффективнее иерархической только в некоторых, не очень многих, но крайне важных сферах. В большинстве социальных сфер, например в управлении муниципальным хозяйством, от которого зависит повседневная жизнь граждан, более эффективным представляется бюрократический способ принятия решений. Он является воплощением рациональности во всех смыслах, в частности в смысле свободы от ценностей. Однако существует множество ситуаций, когда формальное принятие решений, свободное от ценностей, невозможно. Особенно это очевидно в сферах, связанных с производством символических продуктов, знаний, с духовной культурой, где ценности являются неизбежной предпосылкой и результатом деятельности. Здесь более подходит неформальный стиль сетевых организаций, их мощный творческий потенциал. Современная Россия, перед которой стоит задача развития с опорой на передовые технологии, нуждается как в иерархических, так и в сетевых структурах. Проблема государственного управления заключается не столько в бюрократизации, сколько в несоответствии отечественной бюрократии критериям рациональной бюрократии, в частности, исключающей возможность коррупции.

Но с задачей осуществления инновационных прорывов не справится даже наилучшая рациональная бюрократия. Здесь понадобится помощь интеллектуальных сетей.

### Список литературы

*Бард А., Зодерквист Я.* Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

*Богданов А. А.* Тектология – всеобщая организационная наука. М., 2003.

*Бьюкенен Дж. М.* Сочинения / Пер. с англ. М.: Таурис Альфа, 1997. Т. 1: Нобелевские лауреаты по экономике.

*Веббер А.* В бизнесе все как в природе // Искусство управления. 2001. № 3 (9). С. 6–15.

*Диев В. С.* Коллективные решения: за и против // Философия науки. 2000. № 2 (8). С. 55–64.

*Диев В. С.* Управление. Философия. Общество // Вопр. философии. 2010. № 8. С. 35–41.

*Клок К., Голдсмит Дж.* Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004.

*Козелецкий Ю.* Психологическая теория решений. М.: Прогресс, 1979.

*Buchanan A.* The Calculus of Consent. N. Y., 1969.

*Материал поступил в редколлегию 10.09.2010*

V. S. Diev, O. K. Trubitsin

### MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: MODELS, STRUCTURES, DECISION-MAKING

Hierarchical structures are currently being replaced by network structures which offer scope for employees' creativity; contribute to overcoming labor alienation. At the same time, the mode of decision-making used in hierarchical structures remains more effective for many spheres of human life. Network methodology of decision-making has a number of advantages but it is also subject to a significant number of limitations.

*Keywords:* philosophy of management, hierarchy, network structures, methodology of decision-making.