

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА, СИСТЕМНЫЕ ЦИКЛЫ И НОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ: ПЕРЛАМУТРОВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Г. Б. КЛЕЙНЕР

Центральный экономико-математический институт РАН, Россия

*Кафедра «Системный анализ в экономике», Финансовый университет
при Правительстве РФ, Россия*

Согласно разработанной К. Грейвзом, Д. Беком и К. Кованом теории спиральной динамики, развитие социально-экономической системы, в том числе человека, организации, общества, происходит дискретно путем перехода от одного уровня к другому в соответствии с изменением доминирующей системы ценностей. Авторы теории спиральной динамики указывают на восемь уровней, маркируемых с помощью однородной цветовой окраски — от бежевой до бирюзовой. В данной статье на основе анализа тенденций развития организационных моделей предприятий перечень известных на сегодняшний день организационных форм дополняется за счет новой модели — перламутровой организации, — нацеленной на укрепление эмоциональной привязанности работников вследствие повышения внутреннего разнообразия предприятия, адаптивности и гибкости структуры. В статье также представлена новая теория линейной смены ценностных систем и циклической смены четырех фаз состояния предприятия, каждая из которых характеризуется доминированием объектных, проектных, процессных или средовых подсистем предприятия. На основе данной модели показаны условия перехода от одной стадии развития предприятия к другой, в частности трансформации бирюзовой стадии в перламутровую.

Ключевые слова: теория спиральной динамики, теория системных циклов, предприятие, бирюзовая организация, перламутровая организация, иерархия, организационная модель, организационный менеджмент.

JEL: M21, L20.

Адрес организаций: Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Нахимовский пр., 47, Москва, 117418, Россия; Финансовый университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр., 49, Москва, 125993, Россия.

© Г. Б. Клейнер, 2020

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401>

«Теории связывают анализ и действия. Особенно во времена перемен, когда будущее становится непредсказуемым и тревога нарастает, менеджерам нужны теории, обеспечивающие ясность и уверенность» [Petriglieri, 2020]. По мнению многих ученых, классические теории, указывающие менеджменту как операциональную цель, так и способы ее достижения, в настоящее время устарели [Barley, 2015; Davis, 2015; Petriglieri, 2020]. На первый план сейчас выходят вопросы не столько целей и инструментов менеджмента, сколько его смысла. Соответственно, интересы теоретиков менеджмента должны перемещаться в сторону поиска объективных закономерностей развития предприятий и межфирменной экономической и социальной среды.

К этому направлению относится разработанная К. Грейвзом, Д. Беком и К. Кованом теория спиральной динамики [Бек, Кован, 2010; Graves, 1959; 1970]. Согласно этой теории, развитие социально-экономической системы, в том числе человека, организации, общества, происходит дискретно путем перехода от одного уровня к другому в соответствии с изменением доминирующей в обществе и на предприятии системы ценностей (такие ценностные системы в некоторых современных работах именуется также ценностными парадигмами (см., напр.: [Лалу, 2016; Гугелев, Чистякова, 2017])). Каждую такую систему ценностей Д. Бек и К. Кован называют *ценностным мемом*, призванным определять мировоззренческие, целевые и поведенческие установки членов организации. Стимулом перехода от одного ценностного уровня к другому с более сложной системой ценностей является необходимость решения новых задач, встающих перед организацией.

В [Бек, Кован, 2010] содержится подробное описание восьми ценностных уровней, или систем ценностей, и эскизное описание девятого уровня, пока не нашедшего свое воплощение в реальных организациях. Обычно эти уровни маркируются с помощью однородной цветовой окраски — от бежевой до бирюзовой, вклю-

чая фиолетовый, красный, синий, оранжевый, зеленый, желтый цвета [Бек, Кован, 2010; Лебедева, Широина, 2019; Гугелев, Чистякова, 2017]. В более широком контексте роль цвета в экономической науке и реальной практике освещена в [Иншаков, 2008; Клейнер, 2009]. Ф. Лалу специфицировал конструкцию Грейвза–Бека–Кована применительно к локальным организациям и уменьшил число уровней, исключив желтый как самостоятельный уровень. Он охарактеризовал бежевый уровень как реактивную парадигму, фиолетовый — магическую, красный — импульсивную, синий — конформистскую, оранжевый — конкурентную, зеленый — плюралистическую, бирюзовый — эволюционную [Лалу, 2016]. Убедительное описание механизмов закономерного перехода от одного ценностного мема к более сложному представлено в [Лебедева, Широина, 2019].

Для каждого уровня организационная модель управления предприятием может быть содержательно охарактеризована с точки зрения наличия или отсутствия иерархии в организационной и управленческой структуре компании, а также с учетом таких особенностей иерархий, как жесткость и мягкость, ригидность и гибкость, устойчивость и лабильность и т. п.

В прошлом году исполнилось 60 лет со дня выхода пионерной работы К. Грейвза, профессора Юнион Колледжа [Graves, 1959]. В 1966 и в 1970 гг. К. Грейвз опубликовал статьи, развивающие первоначальную концепцию ценностной динамики и освещающие прикладные аспекты применения данной теории в менеджменте [Graves, 1966; 1970]. Кардинальные изменения, происходящие в последние годы в сфере информационных технологий (цифровизация), геополитических отношений (глобализация), социальных взаимосвязей (последствия пандемии) и структуре ценностного пространства (индивидуализация), выявили актуальность теоретического осмысления траектории общественного развития и его влияния на динамику ценностных установок участников хозяйственной деятель-

ности. В этих условиях теория К. Грейвза, дополненная Д. Беком и К. Кованом с соавторами [Бек, Кован, 2010; Beck et al., 2018], может стать основой для построения комплекса инструментов прогнозирования, динамики и организации управления на макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях.

В данной статье мы анализируем тенденции развития ценностных систем и на этой основе расширяем перечень известных из [Бек, Кован, 2010; Лалу, 2016] и других работ организационных моделей предприятия за счет новой модели, способной, как представляется, вовлечь в деятельность компании дополнительные резервы, необходимые для повышения ее конкурентоспособности и эффективности. Речь идет о новой организационной форме, которую мы назвали «перламутровая организация». Она представляет собой высшую из рассматриваемых на сегодняшний день форму организации деятельности, отражающую в максимальной степени две тенденции организационной динамики: (1) гуманизации, т. е. повышенного внимания к человеку как источнику творческого начала в деятельности компании, учету его органических особенностей; (2) цифровизации как расширяющегося применения алгоритмических программных и информационно-когнитивных технологий, обеспечивающих в первую очередь связность внутрифирменного пространственно-временного континуума, во вторую — согласование внутрифирменных решений с изменением внешнего окружения фирмы. Обе эти тенденции прослеживаются в эволюции организационных моделей фирм, однако наиболее гармоничное сочетание находят в концепции перламутрового предприятия.

Введение в научный оборот новой модели организации компании — перламутровой компании — позволяет предложить модель управления, обеспечивающую повышение эффективности производства за счет активизации таких резервов, как укрепление эмоциональной привязанности работников и связности внутреннего пространства предприятия, адаптивность и гибкость вну-

тренней структуры, повышение интеллектуальной напряженности труда, расширение горизонта планирования и нацеленность в будущее.

Возникновение перламутровых предприятий, по нашему мнению, находится в русле динамики форм социальной культуры по линии «модернизм — постмодернизм — метамодернизм», в ходе которого линейный характер развития общественных процессов на разных уровнях постепенно заменяется осциллирующими колебаниями между исходной и целевой точками [Vermeulen, Van der Akker, 2010; Van den Akker, Gibbons, Vermeulen, 2017]. В экономическом плане ключевой инвестиционный диполь «вложение — результат» уступает в метамодернистском обществе место многоцелевому колебательному движению как основному виду развития [Сазанова, 2019; Bunnell, 2015; van den Akker, Gibbons, Vermeulen, 2017]. Подобным образом структура предприятия в значительной мере теряет свойство однозначной жесткой арматуры, превращаясь в собрание сосуществующих альтернативных структурных компонент. Именно такая переменчивость и гибкость организационной структуры и функциональных процессов характерна для перламутровых предприятий.

Эволюция организационных внутрифирменных форм связана с преодолением негативных последствий тенденций иерархизации, таких как бюрократизация, подавление творческой инициативы вплоть до отчуждения, внутрифирменная гиперконкуренция за позиции в иерархической структуре [Лалу, 2016]. Мы показываем, что проблемы заключаются не в иерархии как таковой, а в злоупотреблении предоставляемыми ею возможностями. На перламутровых предприятиях жесткий иерархический каркас облекается в мягкую, лояльную по отношению к человеку, оболочку, предохраняющую от подобных злоупотреблений и сохраняющую как механическую, так и органическую части структуры компании от взаимных повреждений.

В экономике знаний, а затем в интеллектуальной экономике именно корпус перламутровых предприятий должен стать флагманом инновационного и социально ориентированного развития. На перламутровых предприятиях должны найти разрешение проблемы снижения уровня оппортунизма работников и отчуждения их друг от друга и от компании в целом.

Согласно системной экономической теории, в популяции экономических систем выделяются четыре базовых типа: объектные, проектные, процессные и средовые системы, каждая из которых вносит свой вклад в обеспечение разнообразия/однородности окружающего мира в пространственном или темпоральном разрезе [Клейнер, 2011]. В [Клейнер, 2018a] обоснована концепция циклической смены доминирующих подсистем общества в виде последовательности четырех фаз, в каждой из которых доминирует одна из четырех подсистем: (1) объектная фаза (доминирует объектная подсистема); (2) средовая фаза (средовая подсистема); (3) процессная фаза (процессная подсистема); (4) проектная фаза (доминирует проектная подсистема). Такая закономерность получила название «закон Б. Слуцкого» по имени поэта, впервые обратившего внимание общества на цикличность чередования доминирующих в массовом сознании общественных групп — «физиков» и «лириков». Мы показываем, что концепция системных циклов дополняет концепцию поступательной смены ценностных мемов, что позволяет сформировать спиральную модель динамики организационно-управленческой структуры предприятия как синтеза поступательного движения ценностных мемов и циклической смены фаз доминирования базовых подсистем предприятия. На основе данной модели показаны условия перехода от бирюзовых предприятий как наиболее прогрессивных форм организации производства сегодня [Бек, Кован, 2010; Лалу, 2016; Sulich, Rutkowska, 2019] к перламутровым предприятиям как драйверам нового витка социально-экономического развития.

В целом теория спиральной динамики в последние годы получила дальнейшее развитие в связи с исследованием возможностей ее соединения с другими теоретическими и прикладными организационно-экономическими концепциями [Cowan, Todorovic, 2000; Salters, 2011; Butters, 2015]. К этому направлению относится и данная статья, где теория спиральной динамики комплексировается с теорией системных циклов развития экономики.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОСТУПАТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Спиральная модель развития характерна в принципе для любых видов социально-экономических систем [Бек, Кован, 2010]¹, в том числе для организаций. Организации относятся к числу систем объектного типа [Клейнер, 2011], представляющих собой системы с определенными границами пространственного ареала и неопределенными границами длительности функционирования. Приводимые ниже результаты могут быть распространены с некоторыми модификациями на системы проектного, процессного и средового типов, а также на системы смешанного типа, сочетающие в себе свойства объектных, проектных, процессных и средовых систем.

Внешняя среда способна генерировать неограниченное число задач, которые должна решать функционирующая организация. Необходимость реализации новых задач возрастающей сложности требует формирования в социально-экономических системах ступенчатой структуры ценностно-поведенческих парадигм, каждая из которых соответствует определенному ценностному мему. Возникает темпоральная иерархия уровней, причем появление нового уровня

¹ Спираль как визуальная и геометрическая модель общественного развития исследовалась также Г. И. Шепелиным [Шепелин, 2016].

не отменяет предшествующих и в той или иной пропорции отражается в ценностном профиле организации. Если новый уровень становится на предприятии доминирующим, то мы маркируем соответствующим образом всю систему ценностей предприятия и распространяем его характеристику на предприятие в целом. Так возникают бежевые, синие, оранжевые, бирюзовые и т. п. предприятия.

Далее мы описываем с точки зрения организационно-управленческой структуры последовательность усложняющихся ценностных мемов, определяющих особенности внутреннего пространства-времени предприятия как коммерческой организации. Основными характеристиками организационно-управленческой структуры предприятия являются: (1) группировка людей, подразделений и процессов в рамках предприятия; (2) административная подчиненность работников данного предприятия. В обоих случаях речь идет о структурном каркасе предприятия, формируемом с целью: а) наиболее эффективной организации функциональных производственно-хозяйственных процессов; б) облегчения процессов управления предприятием; в) диверсификации и минимизации рисков наступления неблагоприятных для предприятия событий; г) минимизации отчуждения работников от предприятия и минимизации проявления оппортунизма со стороны работников по отношению к предприятию и предприятия — по отношению к работникам.

Структурные характеристики предприятия изменяются относительно медленно и редко. В зависимости от жесткости организационно-управленческой структуры, ее изменчивости, лабильности, иерархичности, предприятие приобретает большую или меньшую ригидность или, наоборот, аморфность. Для описания организационной структуры мы будем использовать такие ее признаки, как устойчивость, жесткость, дробность. При описании управленческой структуры основное внимание будет уделяться иерархичности, поскольку

именно наличие и особенности иерархичности управления определяют общие характеристики внутрифирменного климата, что, в свою очередь, в значительной степени детерминирует взаимоотношения «работник — предприятие», «работник — работник» и, наконец, «начальник — подчиненный» («принципал — агент»). Задача состоит здесь не столько в налаживании связей между агентом и принципалом, сколько в координации деятельности всех цепочек подобного рода на предприятии. Иными словами, предприятие должно стать системой систем [Korhonen et al., 2016; Hall et al., 2016]. Иерархия служит мощным средством упорядочения и фасилитации экономических процессов, активизирует силы конкуренции, облегчает ориентацию участников экономической деятельности.

Для характеристики и сравнения моделей организационно-управленческой структуры социально-экономических систем предлагается использовать совокупность признаков, отражающих устойчивость, жесткость и дробность организационной структуры, а также устойчивость, жесткость, транзитивность и реципрокность иерархии (табл. 1). Под транзитивностью иерархии мы понимаем транзитивность бинарного отношения подчиненности, под реципрокностью — наличие обратных связей между руководителем и подчиненным, смягчающих однонаправленное влияние «вертикали власти». При этом имеется в виду структурная иерархия, рассматриваемая как важный элемент каркаса предприятия. Такое понимание иерархии не совпадает с пониманием иерархии в [Бек, Кован, 2010], которые представляли иерархию как сопоставление физических возможностей, знаний, компетенций и т. п. агентов, т. е. как ситуационную иерархию.

Анализ табл. 1 показывает, что по мере продвижения от первого уровня к последнему наблюдается ослабление (вплоть до полного отказа) жесткости организационных структур в организации функционирования предприятий. То же самое происходит и по отношению к жесткости

Таблица 1

Модели организационно-управленческой структуры предприятий

| Ценностный уровень организации | Характеристики | | | | | | |
|--------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|---|
| | Устойчивость структуры | Жесткость структуры | Дробность структуры | Жесткость иерархии | Устойчивость иерархии | Транзитивность иерархии | Реципрокность иерархии (обратные связи) |
| Бежевый | – | + | + | + | – | + | – |
| Фиолетовый | + | + | – | +/- | + | + | + |
| Красный | – | + | + | + | + | + | – |
| Синий | + | + | +/- | + | + | + | – |
| Оранжевый | + | + | + | + | + | – | +/- |
| Зеленый | – | – | – | – | – | – | + |
| Желтый | – | – | +/- | – | + | + | + |
| Бирюзовый | – | – | + | – | – | – | + |

Составлено по: [Бек, Кован, 2010; Лебедева, Широина, 2019].

Примечание: наличие или отсутствие соответствующей характеристики организационно-управленческой модели организации данного уровня обозначается знаками «+» (наличие), «–» (отсутствие), «+/-» (возможность разных вариантов на предприятии данного ценностного уровня).

иерархических управленческих структур предприятий. Одновременно сужается и сфера контроля за деятельностью работников организаций со стороны руководства. Усиление творческого характера труда в целом гармонирует с ослаблением директивного начала в управлении, однако эту тенденцию нельзя считать единственной. Перемещение фокуса управления с действий на мысли может приводить к расширению числа организаций с жестким идеологическим контролем. В целом при определении наиболее вероятных форм организации функционирования компаний за пределами приведенного спектра следует ориентироваться на появление гибридных форм, гибко сочетающих принципы иерархии и равноправия. При этом каждое из этих понятий — «иерархия» и «равноправие» — имеет множество вариаций, связанных с уточнением аспектов

иерархического неравенства и видов прав (полномочий), охватываемых понятием равноправия.

В целом, следуя данным табл. 1, можно выделить две тенденции: ослабление жесткой (hard) и усиление мягкой части (soft) предприятия. Эти тенденции, однако, не будут развиваться неограниченно. Тенденция «деиерархизации» должна быть приостановлена. Следующим этапом развития организационно-управленческой структуры предприятия должен стать органический синтез жесткой и мягкой частей предприятия. В организационно-управленческой модели будущих предприятий должны сочетаться принципы ригидности и гибкости.

Пользуясь, по примеру Д. Бека, К. Кована, Ф. Лалу и других авторов цветовой гаммой для маркировки организационно-управленческой модели, мы предлагаем для новой

модели цветовую маркировку в виде перламутровой окраски. Отметим, что авторы теории спиральной динамики заканчивают подробное описание уровней на бирюзовом ценностном меме; в качестве следующего за ним уровня упоминается так называемый коралловый, характеристики которого не описываются в современной литературе [Бек, Кован, 2010; Гугелев, Чистякова, 2017; Лебедева, Широнова, 2019]. Однако наиболее адекватной для описания девятого уровня нам представляется не коралловая — однотонная, а перламутровая — переливчатая модель, характеристика которой приводится далее.

2. ПЕРЛАМУТРОВАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Переход к перламутровой модели символизирует тройную точку бифуркации в линейке цветовой гаммы последовательности стадий развития организации в концепции спиральной динамики.

Первая бифуркация связана с отказом от однородной цветовой маркировки. Перламутровое предприятие представляет собой гибрид неорганической части в виде иерархического структурного каркаса, фиксируемого с помощью формальной иерархической структуры управления, и органической части в виде системы неформальных институтов (психологических установок, моральных норм), регулирующих отношения участников деятельности предприятия между собой и отношение участников к материальным и нематериальным активам предприятия. С помощью такого комплекса институтов жесткий формальный структурный каркас облекается мягкой неформальной органической оболочкой подобно тому, как в организме человека костный скелет облекается мягкими органическими тканями. При этом формальные и неформальные структуры с течением времени как бы прорастают друг в друга, укрепляя

целостность предприятия как единого устойчиво развивающегося организма. Гармоничное взаимодействие каркасной и оболочечной составляющих на перламутровых предприятиях обеспечивается за счет специальной внутрифирменной системы формализации неформальных управленческих норм и деформализации формальных.

Соотношение между формальными и неформальными управленческими нормами на предприятии должно стать предметом мониторинга и регулирования, осуществляемого так называемым системным офисом — особым подразделением в структуре управления. Задачами такого офиса являются определение и обеспечение пропорций между организационной, инфраструктурной, процессной и проектной составляющими (подсистемами) предприятия (см. раздел 3), а также между формальными и неформальными составляющими организационно-управленческой структуры предприятия (более подробно описание работы системного офиса применительно к управлению университетом см.: [Клейнер, 2019]). Проектный офис регулярно анализирует формальные и неформальные составляющие структуры управления и при необходимости осуществляет обновление в случае, когда работники предприятия высказывают согласованные пожелания по изменению этой структуры. Общественный внутрифирменный контроль на перламутровых предприятиях будет распространяться не только на процессы расстановки руководящих кадров, но и на динамику управленческих структур. Такие изменения, по нашему мнению, должны формироваться в рамках раздела «Стратегия управления» в составе комплексной стратегии предприятия [Клейнер, 2008, с. 475].

Иерархические структуры в случае успешной работы перламутрового предприятия теряют формальный статус и закрепляются в виде неформальных компонент организационной культуры, традиций и образцов поведения. Такое взаимное прорастание формальных и неформальных иерархических структур создает внутрифирменную

амальгаму, образующую более или менее изотропную среду для обмена инновационными инициативами и их продвижения к реализации, а также сохранения положительно зарекомендовавших себя внутрифирменных рутин.

Мы усматриваем также определенное системное входство между образом перламутрового предприятия и морской раковины, содержащей внутри жемчужину. Здесь неорганический экзоскелет в виде раковины гармонически сочетается с находящейся внутри жемчужиной органического происхождения. Переливчатость перламутрового цвета, его способность менять окраску от золотистой до розовой, включая серебристую, кремовую в гармоничном сочетании между собой, отражает, с одной стороны, адаптивность перламутровых организаций к изменению внешних условий функционирования, с другой — влияние точки зрения наблюдателя или роли участника на восприятие ими организации.

Вторая бифуркация связана с переходом на качественно более высокий уровень развития системы ценностей — третьего порядка, если следовать классификации Д. Бека и К. Кована. Эта стадия характеризуется качественным возрастанием роли творческого труда на предприятиях. Повторяющиеся рутины на перламутровых предприятиях будут играть несравнимо меньшую роль, чем на предприятиях сегодняшнего дня, включая желтые и бирюзовые. Обращение к неоднородной цветовой маркировке резонирует с переходом от равновесных к неравновесным моделям социально-экономической динамики, расширением гибридных форм организации производства.

Третья бифуркация связана с переходом на качественно новый уровень кастомизации предприятий — обретением способности перламутрового предприятия не только поворачиваться к стейкхолдерам (работникам, поставщикам, потребителям и т. д.) разными гранями своей деятельности, но и оперативно менять технологию в зависимости от потребностей потребителя. Перламутровая окраска соответствует это-

му свойству предприятий будущего с их индивидуализированной под конкретного потребителя продукцией и технологией ее производства.

В итоге, линейка развития парадигм в разрезе характеристики используемых иерархических структур выглядит следующим образом: бежевая модель — спонтанная неустойчивая иерархия; фиолетовая модель — родовая иерархия; красная модель — силовая иерархия; синяя модель — административная иерархия; оранжевая модель — результативная иерархия (иерархия эффективности). Для моделей последующих трех уровней характерно ослабление иерархического каркаса вплоть до ликвидации: зеленая модель — размытие иерархии; желтая модель — размягчение; бирюзовая модель — минимизация иерархии. На качественно новом уровне иерархия восстанавливается в перламутровой модели, начинается процесс восстановления структурной иерархии в новых мировоззренческих, информационно-технологических и культурно-идеологических условиях. При этом в перламутровых компаниях должностная иерархия заменяется в значительной степени на статусную иерархию, обусловленную отношениями не административного подчинения, а уважения. Таким образом, вместо «иерархии подчинения» возникает «иерархия уважения». Отметим, что предлагаемая концепция перламутрового предприятия отличается от конструкции циркулярной организации, составленной Р. Акоффом [Acoff, 1994], поскольку опирается не только на формальные структуры, но и на неформальные внутрифирменные институты.

В перламутровых компаниях должна решаться одна из основных проблем организации внутрифирменной деятельности — проблема социального неравенства. Линейная административная иерархия часто выступает фактором сдерживания творческой инициативы работников. Иерархия уважения позволяет органически сочетать информационное, интеллектуальное, биографическое и другие виды неравенства и

реализовать концепцию внутрифирменной социальной однородности.

Магистральный путь организационного развития связан не с отказом от структурной иерархии как необходимого средства закрепления достигнутых результатов развития, а с созданием условий для толерантного эргономического взаимодействия структурной (hard) и гуманитарной (soft) составляющих на основе достижений информационно-компьютерных технологий.

С визуальной точки зрения отказ от однородной окраски позволяет обогатить цветовую гамму типов организационно-управленческих моделей предприятий. Включение перламутровых моделей в линейку цветовых индексов открывает возможность для вхождения в цветовую гамму промежуточных цветовых индексов, подобно тому, как благодаря введению черных клавиш в клавиатуру клавишных инструментов упростилась возможность извлечения звуков на полутон ниже или выше по отношению к любому элементу звукоряда.

Создание и развитие популяции перламутровых предприятий позволит раскрыть и вовлечь в деятельность предприятий целый ряд резервов повышения целенаправленности и производительности труда. Эти резервы связаны с качественным изменением отношений работника и предприятия. Речь идет не просто о лояльности, а об эмоциональной привязанности субъектов двух типов: работника как субъекта социума и предприятия как субъекта экономики. Такая привязанность не будет качественно снижать уровень мобильности свободных участников рынка труда, но станет способствовать более эффективному решению задач поиска потенциальным работником рабочего места и, соответственно, поиска работодателем кандидатур для заполнения вакантных и создания новых рабочих мест, ориентированных на перспективное развитие предприятия. Правильный выбор места работы, осуществленный потенциальным работником, при совпадении с правильным выбором, сделанным работодателем на пер-

ламутровом предприятии (правильность выбора отражается в удовлетворенности работника предприятия качеством своего труда и удовлетворенности руководства предприятия качеством труда работника), существенно увеличивает ценность формирования связки «работник — предприятие». В принципе это должно приводить к более высокой цене рабочего места на таком предприятии и, следовательно, к более высокой стоимости (капитализации) самого предприятия.

Иногда высказывается мнение, что по мере автоматизации, компьютеризации и интеллектуализации экономики ценность связки «работник — предприятие» снижается: творческий труд индивидуализируется, и необходимость в аффилиации работника с предприятием отпадает. Сторонники данной точки зрения не учитывают, однако, целый ряд важных факторов. Чем более творческим является труд, тем более значимой является поддержка этого труда со стороны профессионального сообщества, и прежде всего тех профессионалов, характер деятельности которых наиболее близок к специфике работы данного сотрудника. Близкий круг такого окружения образуют коллеги по работе, входящие в коллектив предприятия. Здесь реализуется «право на оценку» — одно из неотъемлемых трудовых прав действующего работника. Ценность связки «работник — предприятие» обусловлена также необходимостью стабилизации труда работника, амортизации естественных колебаний в творческой активности, предотвращения кризисов творческой деятельности. Устойчивость взаимоотношений «работник — предприятие» позволяет рассчитывать также на снижение рисков, связанных со снижением или потерей трудоспособности работника. Следует учитывать, что даже при высоком уровне автоматизации труда на предприятии эффективность трудовой деятельности зависит не только от уровня интеллекта работника, но и от ряда дополняющих факторов, таких как согласованность действий работника с другими

работниками (координация), целенаправленность и последовательность действий (воля), информированность о связанных производственно-хозяйственных процессах и действиях других работников. Это не означает, заметим, что каждый работник должен быть аффилирован только с одним предприятием. В зависимости от трудового потенциала работника, он может быть участником нескольких связей «работник — предприятие». В любом случае такие связи (если они не конфликтуют друг с другом) должны повышать производительность труда работника и результативность деятельности предприятия. Возможны также и синергические эффекты.

Основой закрепления работника в составе трудового ресурса перламутрового предприятия является резонанс психологии работника, психологии подразделения и психологии предприятия (в других терминах — души работника, «души» подразделения и «души» предприятия) [Berry, 1999; Клейнер, 2018b]. Наряду с таким резонансом, для формирования устойчивой связи «работник — предприятие» необходимо, естественно, совпадение профессиональных интересов, знаний и компетенций работника с требованиями, предъявляемыми работодателем.

Занятость на перламутровом предприятии может иметь еще одно преимущество перед работой на предприятиях других типов. Каждое перламутровое предприятие может сочетать в себе особенности целого ряда предприятий, находящихся как бы внутри основного. Это может осуществляться в том числе за счет применения цифровых технологий, дополненной и виртуальной реальности. Благодаря такой конструкции осуществляется своеобразная виртуальная кастомизация предприятия применительно к функционально-психологическим особенностям и пожеланиям отдельного сотрудника. В таких условиях работник может переходить с одного виртуального предприятия на другое, не покидая рабочего места. Это отражается, в частно-

сти, в одном из аспектов переливчатости окраски перламутрового предприятия.

Укрепление связи «работник — предприятие» создает для перламутровых предприятий предпосылки увеличения горизонта планирования как для работника, так и для предприятия. В свою очередь, это позволяет расширить применение стратегического планирования в деятельности предприятия, делает его устойчивым в конкурентной среде. Можно рассчитывать также на привлечение в штат перламутровых предприятий работников с высоким уровнем интеллекта и способностей к стратегическому мышлению. В целом перламутровые предприятия могут стать якорными элементами развития экономики и общества. Относительно высокий уровень интеллекта работников перламутровых предприятий будет сопровождаться высоким уровнем интеллектуального напряжения в коллективе, связанного со столкновением индивидуальных подходов высокоинтеллектуальных работников к решению возникающих перед предприятием задач. Устойчивости работы перламутровых предприятий будет способствовать повышенная степень взаимозаменяемости высокоинтеллектуальных работников, если понимать под интеллектом способность не просто решать разнообразные профессиональные задачи, но и воспринимать мир системно, т. е. осознавать структуру мира как совокупности взаимодействующих и развивающихся систем [Клейнер, 2020].

Органическое сочетание структурного каркаса перламутрового предприятия с высокоинтеллектуальным человеческим ресурсом позволяет рассчитывать на активизацию инновационной деятельности на предприятиях. Институты, обеспечивающие сбор, продвижение и интегрирование информации об инновационных предложениях работника, пронизывающие мягкую (soft) часть и закрепляемые в жесткой каркасной (hard) части предприятия, препятствуют тенденциям отчуждения работника от предприятия и одновременно снижают вероятность оппортунизма работника.

Основой координации работников перламутрового предприятия должен стать, по нашему мнению, новый внутрифирменный патернализм — система структурно-иерархических трудовых отношений на предприятии, при которой культивируется ответственность руководителей за организацию успешной работы и динамичного развития работников, в то время как работники испытывают чувство доверия по отношению к руководителям². В данной статье новый патернализм рассматривается как микроэкономический феномен, отражающий определенные принципы отношений внутри предприятия. Такой патернализм препятствует формированию на предприятиях отношений устойчивого социального неравенства, которые отравляют моральный климат на предприятии, порой гасят инновационную активность, способствуют внутрифирменной гиперконкуренции и чреватые всплесками оппортунизма. Альтернативой избыточному неравенству в коллективе предприятия является не «уравниловка», а ясно осознаваемая и признаваемая каждым членом коллектива дифференциация работников по таким объективным показателям, как опыт работы, уровень образования, объем компетенций, возрастные особенности, интересы и т. п. Если свобода часто трактуется как осознанная необходимость, то истинное равенство, обеспечивающее устойчивую эффективную деятельность коллектива предприятия, должно интерпретироваться как осознанное неравенство по каждому аспекту и тем самым — как системно обоснованное неравенство. Именно такая концепция равенства должна поддерживаться новым патернализмом. Элементы патернализма можно заметить и в концепции, и в реальной практике бирюзовых

² Как правило, в литературе под новым патернализмом понимается концепция обоснования вмешательства государства в рыночную экономику, основанная на отказе от принципов рационального поведения агентов и совершенной конкуренции рынка (см.: [Капелюшников, 2013; Константинова, 2017; Григорьева, Чубарова, 2019]).

ых организаций [Бестолков, Некрасова, Хабибуллин, 2015].

Само по себе понятие патернализма имеет неоднозначные трактовку и оценку в литературе по трудовым отношениям на предприятии [Лефевр, 2008; Разинский, 2013; Темницкий, 2015; Рубинштейн, 2019]. В случае бирюзовых предприятий патернализм выражается в системе коучинга — своеобразного наставничества, с помощью которого установки руководства распространяются на весь объем организации. Однако отношения между коучем и его клиентом, как правило, ограничиваются развитием профессиональных навыков, знаний, компетенций и относятся скорее к должностным обязанностям клиента, чем к его личности. В системе нового патернализма отношения между старшим и младшим в патерналистской иерархии должны носить личностный характер и включать, наряду с профессиональными контактами, такие аспекты, как уважение, привязанность и даже любовь. При этом данного рода отношения должны носить двусторонний характер и быть аналогичны отношениям между членами семьи. Часто считается, что патернализм связан с консервативными отношениями и препятствует проникновению организационно-экономических инноваций на предприятиях. Есть, однако, и многочисленные примеры привнесения таких инноваций на предприятия именно через патерналистские каналы [Salvat, 2015].

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ: СИСТЕМНО-ЦИКЛИЧЕСКАЯ ДИНАМИКА

Задачей настоящего раздела является разработка теории, описывающей циклическую динамику фаз жизненного цикла предприятия. Мы опираемся на концепцию системной экономики, с помощью которой строим циклическую последовательность повторяющихся фаз жизненного цикла со-

стояний предприятия, и концепцию спиральной динамики Грейвза–Бека–Кована, определяющую последовательность смены ценностных уровней организации. Согласно теории системной экономики, каждая экономическая система, в том числе предприятие, включает в себя четыре базовых подсистемы: объектную (организационную), средовую (инфраструктурную), процессную (логистическую) и проектную (инновационную). Объектная подсистема на предприятии представлена совокупностью его структурных подразделений; средовая подсистема предприятия объединяет различные виды внутрифирменной инфраструктуры; компонентами процессной подсистемы предприятия являются отдельные логистические, технологические, информационные и другие процессы; проектную подсистему составляют инвестиционные, инновационные и иные проекты во всех сферах деятельности предприятия.

Взаимодействие этих подсистем осуществляется главным образом по кольцевой схеме «объектная подсистема — средовая подсистема — процессная подсистема — проектная подсистема — объектная подсистема» (детально характер этого взаимодействия описан в [Клейнер, 2011]). При этом жизненный цикл функционирования системы разбивается на четыре фазы — периода, в каждом из которых в деятельности системы доминирующее место занимает одна из указанных подсистем [Клейнер, 2015; 2016]. Для каждой из фаз характерно особое соотношение между двумя основными процессами системной динамики — гомогенизации и гетерогенизации. Так, в средовой фазе функционирование предприятия характеризуется тенденцией к повышению однородности (гомогенизация) внутреннего пространства предприятия как в смысле однородности смежных периодов времени, так и в смысле однородности смежных областей внутрифирменного пространства. Доминирование средовой подсистемы проявляется, таким образом, в тенденции к выравниванию всех внутренних компонентов предприятия. Наоборот,

проектная фаза — период доминирования проектной подсистемы — характеризуется ростом неоднородности внутреннего пространства предприятия (гетерогенизации), стремлением к дифференциации и автономизации как смежных периодов времени, так и смежных областей внутрифирменного пространства.

В силу влияния человеческого фактора ни одна из этих противостоящих друг другу фаз не является устойчиво равновесной. Длительный период гомогенизации («фаза застоя») приводит участников деятельности предприятия и в целом само предприятие к своеобразной «усталости от однородности» [Бек, Кован, 2010]. Возникает тяга к дифференциации. Длительный период дифференциации («фаза перемен») также вызывает усталость участников деятельности предприятия и самого предприятия в целом — «усталость от перемен», желание замедлить темпы и распространение перемен. Таким образом, весь жизненный цикл предприятия можно представить как соперничество между пространственно-временной дифференциацией и пространственно-временной унификацией внутренних компонентов предприятия.

Переход от гомогенизации к гетерогенизации и обратно не может осуществляться одномоментно, поскольку сопряжен с рисками опасных дисфункций в жизни предприятия. Поэтому чередование фаз «застоя» и «перемен» в рамках системного цикла предприятия осуществляется через посредство промежуточных стадий, где доминируют соответственно процессная («фаза унификации и бюрократизации») и объектная («фаза реструктуризации») подсистемы. В процессной фазе вносится разнообразие во временную структуру предприятия: компоненты предприятия меняют свое состояние при переходе от одного периода к смежному с ним. В объектной фазе вносится разнообразие в пространственную структуру. Взаимодействующие (смежные) компоненты приобретают черты несхожести. Так, дифференцируются различные структурные подразделения пред-

приятия, что делает более сложным взаимодействие между ними.

В принципе переход от средовой к проектной фазе может осуществляться либо через объектную, либо через средовую фазы. В первом случае смена фаз «средовая подсистема — объектная подсистема — проектная подсистема» происходит против часовой стрелки. Во втором случае смена фаз «средовая подсистема — процессная подсистема — проектная подсистема» осуществляется по часовой стрелке.

Смена состояний предприятия при прохождении жизненного цикла по часовой стрелке «средовая подсистема — процессная подсистема — проектная подсистема — объектная подсистема — средовая подсистема» представляется более вероятной, чем движение против часовой стрелки, поскольку, как можно показать, в этом случае предприятие как система затрачивает меньше внутренней энергии. Это связано с фундаментальной асимметрией времени и пространства: время «идет» («течет») независимо от наблюдателя; это означает, что следующий период наступит автоматически, без каких-либо затрат. Ввиду морального и физического износа активов при движении от периода к периоду изменяется состояние компонентов предприятия. Поэтому система, функционирующая в соответствии с принципом наименьшего действия Гамильтона, проходит четырехтактный жизненный цикл по часовой стрелке.

Таким образом, циклическое движение предприятия как системы воспроизводит четырехтактную последовательность «фаза застоя — фаза унификации и бюрократизации — фаза перемен — фаза реструктуризации»³. Этот цикл получил название *системного цикла*. В другом ракурсе он может быть охарактеризован как *кризисный цикл* [Клейнер, 2015; 2016], где «фаза застоя (стабильности)» соответствует межкризисному периоду; «фаза унифика-

ции и бюрократизации» — предкризисному; «фаза перемен» — кризисному; «фаза реструктуризации» — посткризисному периоду. Эти циклы соответствуют также функциональному циклу подсистем в составе предприятия («лидерство — оппозиция по отношению к лидеру — нейтралитет — поддержка лидера»), а также возрастной периодизации жизненного цикла предприятия («зрелось — обновление — становление — развитие») [Клейнер, 2015; 2016].

Анализируя стадии динамики развития предприятия, можно усмотреть еще одну грань этого цикла, характеризующую динамику распределения интересов, преследуемых участниками деятельности предприятия. Имеются в виду циклические колебания «маятника целей» участников: от краткосрочных и локальных целей до долгосрочных и всеобъемлющих. Временной горизонт и пространственный охват плановых целей, отражающихся в принимаемых решениях, пульсируют в этом диапазоне, включая в общем случае четыре варианта: краткосрочный локальный; краткосрочный глобальный; долгосрочный локальный; долгосрочный глобальный. В проектном периоде развития предприятия целевые ориентиры носят краткосрочный и локальный характер; в объектном периоде — долгосрочный и локальный; в процессном периоде — краткосрочный и глобальный; в средовом — долгосрочный и глобальный. К этому можно добавить, что в проектном периоде, как правило, интересы участников индивидуализированы и слабо коррелированы друг с другом; в объектном периоде они группируются и демонстрируют корреляцию внутри соответствующих группировок (подразделений предприятия); в процессном периоде интересы складываются по отношению к временным когортам участников (например, интересы молодых сотрудников предприятия; интересы сотрудников пенсионного возраста и т.п.); в средовом периоде интересы участников тесно связаны между собой и образуют более или менее единое системное поле.

³ Имеется в виду создание новой структуры внутрифирменных подразделений.

Рассматривая системный цикл предприятия с точки зрения психологии участников деятельности, можно заметить, что период проектной фазы (доминирование проектных подсистем) соответствует периоду активности психологии «Я», опирающейся на учет краткосрочных индивидуальных интересов (эффект «здесь и сейчас»); период средовой фазы (доминирование средовых подсистем) — психологии «Мы» с опорой на учет долгосрочных общественных интересов (эффект, условно говоря, «для всех и навсегда»⁴).

Можно также говорить об эгоистической и соответственно альтруистической стадиях развития. Период процессной фазы (доминирование процессных подсистем) связан с распространением «психологии временщиков», опирающейся на учет краткосрочных интересов широкой группы участников в ограниченных временных пределах (эффект «для всех и сейчас»); период объектной фазы (доминирование объектных подсистем) — психологии «местного патриотизма», с учетом долговременных интересов локальных сообществ (например, коллективов подразделений предприятия) на обозримом временном интервале (эффект «здесь и навсегда»). Три последних варианта можно рассматривать как реализацию варианта психологии «Мы» соответственно в пространственно-временном, временном и пространственном выражении данного понятия «Мы».

Таким образом, возникает цикл движения фокуса интересов участников деятельности предприятия по фазам системного цикла: психология «Я»/работник — психология «Мы»/подразделение — психология «Мы»/предприятие как система — психология «Мы»/участники бизнес-процесса. В итоге нами описана циклическая составляющая работы предприятия с указанием различных вариантов интерпретации фаз системного цикла предприятия. Учет особенностей и влияния всех названных циклов на деятельность предприятия не-

обходим в том числе при составлении стратегических планов предприятия.

Прохождение предприятием той или иной фазы циклического развития определяет общий характер управления предприятием. В средовой фазе особое значение имеет *средовой* менеджмент, ориентированный на регулирование институциональной, информационной, коммуникационной и других средовых систем предприятия. Важную роль играет *институциональный* менеджмент, задачей которого является обеспечение согласованности формальных и неформальных норм взаимодействия участников деятельности предприятия [Клейнер, 20186]. В процессной фазе особая функция отведена *процессному* менеджменту, предметом которого служат производственно-хозяйственные, логистические, информационно-коммуникационные и другие процессы, протекающие внутри предприятия и в его непосредственном окружении. В проектной фазе фокус управления сдвигается в сторону *проектного* менеджмента, ориентированного на управление инвестиционными, инновационными, организационными и другими проектами. Наконец, при прохождении объектной фазы задача управления связана с укреплением и оптимизацией организационно-управленческой структуры предприятия, развитием подразделений и неформальных объектных структур (*объектный* менеджмент). Каждый из этих видов менеджмента имеет свой методический и контрольно-измерительный аппарат, требует особой подготовки и квалификации менеджеров. Важно учитывать чередование этих фаз и предусматривать при разработке стратегии менеджмента подготовку субъектов и объектов управления к последующей фазе, что, в свою очередь, предполагает организацию непрерывного прогнозирования длительности очередной фазы системного цикла [Клейнер, 2015; 2016].

Конкретные особенности каждого из этих видов менеджмента, в том числе пространственные и/или временные размеры типовых единиц управления — подразделений,

⁴ Имеются в виду долгосрочные интересы всех работников предприятия.

проектов, бизнес-процессов, — зависят от уровня в линейке ценностных мемов, на котором находится предприятие. Изучая особенности организаций, занимающих различные ценностные уровни (см., напр.: [Бек, Кован, 2010; Лебедева, Широнова, 2019] и др.), можно с некоторой долей уверенности сформулировать выводы отно-

сительно свойств базовых подсистем предприятий на каждом из них. Обобщенные результаты такого анализа представлены в табл. 2. Следует иметь в виду, что влияние доминирующего ценностного мема лишь создает предпосылки для проявления указанных свойств базовых подсистем предприятия, но не определяет их однозначно.

Таблица 2

Вероятные особенности фаз системного цикла в зависимости от ценностного уровня предприятия

| Ценностный уровень предприятия | Средовая подсистема | Объектная подсистема | Проектная подсистема | Процессная подсистема |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| Бежевый | <ul style="list-style-type: none"> • Конкурентность • Неоднородность • Токсичность • Разреженность | <ul style="list-style-type: none"> • Дробность подразделений, однородность их внутренней среды • Низкая результативность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование краткосрочных локальных проектов, однородность их внутренней среды • Низкая результативность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование краткосрочных процессов • Низкая степень связности процессной структуры • Невысокая значимость процессной структуры |
| Фиолетовый | <ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование • Кооперации • Однородность • Связность • Нейтральность • Плотность | <ul style="list-style-type: none"> • Средняя степень интегрированности подразделений, однородность их внутренней среды • Низкая результативность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование среднесрочных проектов, однородность их внутренней среды • Низкая результативность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование долгосрочных процессов в ментальной сфере и краткосрочных процессов в материальной сфере • Высокая значимость нематериальных процессов • Двухсторонняя связь материальных и нематериальных процессов • Интенсивность распространения нематериальных благ |
| Красный | <ul style="list-style-type: none"> • Конкурентность • Неоднородность • Токсичность • Разреженность | <ul style="list-style-type: none"> • Средний масштаб подразделений, неоднородность их внутренней среды • Средняя результативность • Высокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование долгосрочных крупномасштабных проектов, неоднородность их внутренней среды • Средняя результативность • Высокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая роль регламентных процессов • Высокая степень интегрированности административных процессов • Жесткость административной процессной структуры • Высокая интенсивность процессов |

Таблица 2 (продолжение)

| Ценностный уровень предприятия | Средовая подсистема | Объектная подсистема | Проектная подсистема | Процессная подсистема |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| Синий | <ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование кооперации • Однородность • Токсичность • Плотность | <ul style="list-style-type: none"> • Масштабность подразделений, однородность их внутренней среды • Высокая результативность • Высокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование крупномасштабных долгосрочных проектов • Высокая результативность • Высокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование долгосрочных процессов в ментальной сфере • Высокая степень интегрированности ментальных процессов • Жесткость ментальной процессной структуры • Высокая интенсивность духовных процессов |
| Оранжевый | <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренция • Стимулирование активности • Стимулирование развития • Разреженность | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень интегрированности подразделений, неоднородность их внутренней среды • Высокая результативность • Высокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование среднесрочных среднemasштабных проектов • Высокая результативность • Высокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование краткосрочных процессов • Средняя степень связности процессной структуры • Невысокая значимость процессной структуры в целом |
| Зеленый | <ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование кооперации • Однородность • Гармоничность • Плотность | <ul style="list-style-type: none"> • Максимальная степень интегрированности подразделений, максимальная однородность их внутренней среды • Невысокая результативность • Невысокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование среднесрочных среднemasштабных проектов, максимальная однородность их внутренней среды • Невысокая результативность • Невысокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая роль процессной структуры • Высокая степень связности процессной структуры • Высокая интенсивность процессов |

Таблица 2 (окончание)

| Ценностный уровень предприятия | Средовая подсистема | Объектная подсистема | Проектная подсистема | Процессная подсистема |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| Желтый | <ul style="list-style-type: none"> • Конкурентность • Неоднородность • Гармоничность • Плотность | <ul style="list-style-type: none"> • Низкая значимость объектной структуры | <ul style="list-style-type: none"> • Гибкое сочетание дробности и интегрированности • Неопределенность границ отдельных проектов • Возможность при определенных условиях перетекания одних проектов в другие • Невысокая результативность • Невысокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Взаимодополняемость бизнес-процессов и процессов интеллектуального развития • Гибкость процессной структуры • Высокая интенсивность процессов создания нового знания • Неопределенность границ процессов • Сопряженность внутрифирменных бизнес-процессов с глобальными |
| Бирюзовый | <ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование кооперации • Однородность • Гармоничность • Разреженность | <ul style="list-style-type: none"> • Низкая значимость объектной структуры | <ul style="list-style-type: none"> • Тесное взаимодействие отдельных проектов, высокая однородность их внутренней среды • Невысокая результативность • Невысокая эффективность | <ul style="list-style-type: none"> • Сопряженность внутрифирменных духовных процессов с глобальными • Высокая значимость процессной структуры • Высокая роль процессов интеллектуального обмена между работниками • Высокая роль процессов внутрифирменной координации |
| Перламутровый | <ul style="list-style-type: none"> • Кооперативность, кооперационность • Неоднородность • Гармоничность • Осцилляторность • Плотность | <ul style="list-style-type: none"> • Гибкое сочетание дробности и масштабности • Полупроницаемость границ • Возможность перетекания одних подразделений в другие | <ul style="list-style-type: none"> • Доминирование долгосрочных проектов • Возможность перетекания одних проектов в другие • Низкая роль проектной структуры | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая значимость процессной структуры • Высокая степень координации бизнес-процессов за счет цифровизации и виртуализации • Внутрифирменный гомеостаз • Согласованность процессов формализации и деформализации структуры |

Составлено по: [Бек, Кован, 2010; Лебедева, Широина, 2019].

Как видно, доминирующая система ценностей накладывает серьезный отпечаток на каждую из подсистем предприятия. Несомненно, существует определенная инерция, не позволяющая этим подсистемам меняться мгновенно. Их трансформация происходит в рамках системного цикла «среда — процесс — проект — объект». Средовая подсистема является естественным носителем системы ценностей, доминирующей на предприятии. Взаимное влияние доминирующего ценностного мема и средовой подсистемы предприятия определяет согласованную динамику циклического и поступательного развития предприятия. Тем самым в предложенной модели раскрывается механизм влияния моральных факторов, прежде всего внутрифирменного социального климата, на материальные результаты деятельности предприятия.

4. СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА И СИСТЕМНЫЙ ЦИКЛ: ОРГАНИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ

Интегрированная модель функционирования предприятия строится как композиция модели поступательного развития в виде смены ценностных мемов — уровней спиральной динамики, с одной стороны, и модели циклического развития в виде смены фаз — доминирующих подсистем предприятия, с другой стороны. Переход предприятия от одной системной фазы к другой так же, как и от одного ценностного уровня к другому, должен сопровождаться своеобразной перезагрузкой стиля и базовых характеристик менеджмента с учетом описанных выше особенностей каждой фазы и уровня (табл. 1, 2).

Синхронизация поступательного и циклического движения основана на следующей интерпретации внутрифирменного системного цикла. Триггером и условием смены ценностных мемов является завершение средовой фазы каждого системного цикла. В этой фазе происходит поглощение во внутреннее пространство предприятия эффективных инноваций, возник-

ших в предыдущих фазах системного цикла. Внутреннее пространство предприятия в этой фазе становится максимально (насколько возможно) однородным. К концу этой фазы участники деятельности предприятия начинают испытывать определенного рода усталость от однообразия внутрифирменного пространства-времени, что является первой частью предпосылок для формирования нового ценностного мема и перехода тем самым к новому спиральному уровню. Одновременно можно говорить о накоплении потенциальной энергии в рамках средовой фазы развития. В итоге возникает взрывоопасное сочетание усталости критической массы членов коллектива и близости к источникам инновационной энергии внутрифирменного средового пространства. Наличие пассионариев, способных абсорбировать эту энергию, создает вторую часть предпосылок для смены ценностного уровня. В ленинской характеристике революционной ситуации «верхи не могут, а низы не хотят» главным является не столько описание состояния «верхов» и «низов», сколько союз «а», означающий включенность этих слоев общества в одну средовую пространственно-временную конфигурацию, которая создает возможность их взаимодействия (в данном случае — столкновения). Именно это происходит на средовой стадии развития организации.

Следует подчеркнуть, что в средовой фазе достигается наивысшая степень консолидации намерений и интересов всех участников деятельности предприятия, в то время как в диаметрально противоположной ей проектной фазе наибольшего значения достигает разобщенность участников, в объектной фазе — консолидация участников внутри подразделений и разобщенность подразделений между собой, а в процессной фазе — консолидация внутри групп участников, вовлеченных в один бизнес-процесс, и разобщенность отдельных бизнес-процессов. Таким образом, средовая фаза является наиболее подходящей для создания, распространения и закрепления ценностей нового мема. Накопленная в

этой фазе усталость служит предпосылкой для появления новых ценностей, пространственная однородность — для их распространения внутри предприятия, темпоральная однородность — для их закрепления.

В свою очередь, укоренение нового ценностного мема как нового уровня поступательной динамики предполагает распространение новых ценностей на предприятии, что требует прохождения нового системного цикла «средовая фаза — процессная фаза — проектная фаза — объектная фаза — средовая фаза». Мы связываем, таким образом, период возникновения и развития нового ценностного мема в организационной культуре предприятия с периодом прохождения полного системного цикла, начиная и заканчивая средовой фазой. Иными словами, здесь реализуется концепция «новый ценностный мем — новый системный цикл». Такая трактовка спиральной динамики предприятия согласуется с концепцией пяти шагов, необходимых для изменения ценностного мема, обоснованной в [Бек, Кован, 2010].

К. Грейвз обозначил первые четыре шага начальными буквами греческого алфавита: ALPHA, BETA, GAMMA, DELTA, имея в виду на пятом шаге возврат к шагу ALPHA на новом уровне. К. Грейвз интерпретировал ALPHA как фазу «соответствие», BETA — «условие», GAMMA — «ловушка», DELTA — «всплеск», новая ALPHA — фазу «соответствие» для нового ценностного мема. Необходимо отметить, что представленная выше системная трактовка фаз этого цикла отличается от описания К. Грейвза, Д. Бека и К. Кована. Подробное изложение нашей трактовки, базирующейся, в отличие от трактовки Грейвза–Бека–Кована, не на изменении психологии участников, а на закономерностях смены фаз системного цикла, содержится в [Клейнер, 2011].

Приведем описание процесса смены организационных моделей функционирования предприятия на примере перехода от бирюзовой к перламутровой стадии развития предприятия. Площадкой перехода

является средовая фаза системного цикла. В этой фазе окончательно складываются предпосылки для перехода к новой модели. Относительная однородность внутреннего пространства-времени предприятия, в том числе и отсутствие управленческой иерархии, и минимизация временной иерархии — явно выраженной очередности в получении тех или иных благ — порождают у участников деятельности бирюзового предприятия ментальную и эмоциональную усталость и элементы разочарования в действующей модели бирюзовой организации. Когда эти эффекты распространяются на всю внутреннюю среду бирюзового предприятия, возникает высокая вероятность появления принципиально более разнообразной, в данном случае перламутровой, модели. Распространение этой модели на все пространство предприятия осуществляется в процессной фазе, где формальная иерархическая структура, с одной стороны, охватывает все внутрифирменное пространство, а с другой — облекается в неформальную институциональную оболочку, играющую роль соединительной ткани между руководством и коллективом предприятия. В следующей фазе происходит группировка работников для решения конкретных задач, после чего начинается перестройка/образование организационных структур (подразделений).

В многообразии современных форм организации производства нелегко найти предприятия, которые могли бы в полной мере характеризоваться как перламутровые. Несмотря на то что в линейке организационных моделей перламутровые предприятия располагаются непосредственно за бирюзовыми, между бирюзовыми и перламутровыми предприятиями существуют качественные различия. На перламутровых предприятиях на новом уровне воссоздается утраченная многоцелевая иерархическая структура управления, существенно расширяются цифровизированная и виртуальная сферы предприятия, фокусируется внимание на развитии системных характеристик управления им.

В качестве ближайших прототипов перламутровых организаций следует, очевидно, рассматривать бирюзовые предприятия, обладающие потенциалом органического сочетания иерархии и равноправия работников. В наибольшей степени такие предпосылки можно найти в популяции научных организаций. Здесь возникает многомерная переменчивая иерархия, связанная одновременно как с должностной структурой, так и с характеристиками авторитета исследователей, актуальности их научных направлений, резонанса научных публикаций и т. п. В таких организациях конкурентные отношения органически сопрягаются с кооперационными. Во многих научных организациях сохраняются традиции демократии при решении важных научно-организационных вопросов и имеет место атмосфера взаимного уважения и равноправия. В недавнем прошлом, когда научные институты возглавлялись известными учеными, заслужившими свой авторитет многолетним научным трудом, можно было зафиксировать черты позитивного патернализма. В условиях повышения роли творческого коллективного и индивидуального труда принципы функционирования таких организаций могли бы быть распространены на генерацию перламутровых предприятий во всех отраслях экономики.

Можно выделить следующие задачи трансформации бирюзового предприятия в перламутровое.

1. *Создание системы виртуальных квазипредприятий внутри основного.* Такие квазипредприятия имеют широкие возможности для автономизации, в том числе за счет различающихся административных механизмов функционирования, подобных организационно-правовым формам рыночных хозяйствующих субъектов. Данные образования могут формироваться либо по дивизиональному (вертикальному), либо по профессиональному (горизонтальному) принципу. Соответственно, возникают временные локальные коллективы работников ква-

зипредприятий и внутренний рынок трудовой миграции между этими квазипредприятиями, включая осцилляцию работников между ними.

2. *Организация системного менеджмента.*

В частности, предполагается ведение мониторинга сбалансированности предприятия и входящих в него квазипредприятий в разрезе пропорциональности объектной, проектной, процессной и средовой подсистем; образование системного офиса, обеспечивающего сбалансированность системной структуры предприятия; создание системы влияния коллектива и работников на изменение организационной структуры предприятия; установление взаимосвязи между стратегическим планированием и принятием операционных решений, в том числе между организационно-управленческой структурой предприятия и структурой неформальных управленческих институтов; обеспечение сбалансированности прав и ответственности собственников, менеджеров, работников и специалистов предприятия; синхронизация поступательного и циклического движения в рамках спиральной динамики предприятия.

3. *Маркетинг и кастомизация*, что подразумевает: включение в состав маркетинга функций по формированию новых рынков сбыта продукции в виде рыночных фьордов и шхер в прибрежных сферах рыночного «голубого океана»; создание условий для перемещения продукции предприятия между новыми локальными рынками; максимальное расширение горизонта планирования; вхождение в стратегию предприятия и в структуру краткосрочных программ мероприятий по организации переключения (осцилляции) целевых зон хозяйствования в рамках данной области рынка; внедрение гибких форм организации производства, ориентированных на эффективную кастомизацию продукции предприятия, технологий производства, имиджа предприятия в случае изменения потребительского спроса.

4. *Укрепление репутации, поддержание достоинства и обеспечение равноправия работников предприятия*: преодоление неоправданной дифференциации в оплате труда, уважение к чувству собственного достоинства работников предприятия, учет репутации каждого работника предприятия; внедрение института оценки репутации работников в соответствии с их участием в социально-экономической жизни предприятия; формирование кадрового ядра предприятия, введение института, аналогичного институту ординарных профессоров в вузах. На перламутровых предприятиях на высоком уровне должна поддерживаться ответственность руководителей всех иерархических уровней не только за производственные результаты соответствующих подразделений, но и за траектории личностного и карьерного развития их работников. Одновременно имеет смысл формировать показатель «руководитель глазами подчиненных» (пример аттестации подразделений предприятия и их руководителей с использованием изложенного принципа приведен в [Клейнер, Дятлов, Качалов, 1999]). Необходимо также стимулирование процесса «фамилизации» предприятия — процесса трансформации системы формальных отношений между руководителями и подчиненными, а также между подчиненными в систему неформальных отношений семейного типа, базирующихся на чувстве искренней привязанности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Стабильность и постоянство являются утешительными иллюзиями. Лишь изменение постоянно» [Бек, Кован, 2010, с. 213]. С наименьшим основанием можно отстаивать и противоположную точку зрения: перемены в нашей жизни иллюзорны и поверхностны, реально только постоянство. Очевидно, что оба эти утверждения

справедливы: перемены, воспринимаемые нашими органами чувств, прекрасно сочетаются с инвариантами, осознаваемыми нами в результате интеллектуального анализа. Выражением этой двойственности является изложенная в данной статье модель спирального развития, где сочетаются поступательная динамика и циклическое движение.

Представленная в статье концепция системно-спиральной динамики организационно-управленческого развития предприятия восполняет три пробела в микроэкономической теории. Во-первых, здесь применительно к уровню предприятия специфицирована разработанная ранее для экономики в целом теория системных циклов как повторяющейся последовательности фаз доминирования четырех подсистем предприятия: средовой, процессной, проектной и объектной. В зависимости от фазы, в которой находится предприятие, меняются фокус и характер управления предприятием. Во-вторых, определена стадия поступательного развития систем ценностей, следующая за хорошо изученными стадиями — от бежевой до бирюзовой. Вместо коралловой стадии, упомянутой Д. Беком и К. Кованом как следующей за бирюзовой, мы предлагаем вести речь о перламутровой, более адекватно, чем коралловая, отражающей тенденции динамики ценностных мемов предприятия. Перламутровые организации свободны от ряда недостатков бирюзовых и после теоретической проработки и жизненных экспериментов могут стать неотъемлемой частью спектра отечественных предприятий. Организационно-управленческая модель перламутрового предприятия открывает, как представляется, перспективы более активного вовлечения работников в стратегическую деятельность предприятия. Для многих перламутровое предприятие может стать «компанией мечты». В целом наличие в экономике широкого спектра предприятий с различными уровнями системы ценностей создает возможность для каждого трудоспособного индивида по-

добрать предприятие, находящееся на наиболее подходящем для данного индивида уровне ценностного развития и фазе системного цикла. Наконец, в-третьих, в статье предложена комплексная теоретическая модель развития предприятия, синтезирующая теорию спиральной динамики и теорию системных циклов применительно к предприятию. Данная теория, по сути дела, представляет собой концептуальную платформу для управления предприятием в обозримом будущем.

Предметная сфера менеджмента при таком подходе распадается на две основные составляющие: управление предприятием, отвечающее особенностям конкретной фазы развития, и управление предприятием, соответствующее уровню, занимаемому предприятием в последовательности ценностных стадий. Соответственно, менеджмент делится на циклический и поступательный. В определенном смысле это соответствует делению менеджмента на операционный и стратегический, поскольку операционный менеджмент ориентирован на реализацию повторяющихся операций, а стратегический — на последовательное движение в соответствии с миссией предприятия. Представленная выше концепция

может использоваться как основа для интеграции операционного и стратегического менеджмента в единую целостную систему управления предприятием.

Можно ожидать, что опора на данную теорию, в которой сочетаются поступательная и циклическая составляющие развития, позволит также сделать важный шаг в эволюции менеджмента — перейти от узконаправленного прагматического и в конечном счете субъективистского менеджмента, ориентированного на достижение конкретных показателей деятельности, к системному, подлинно стратегическому, менеджменту, направленному на постижение и реализацию миссии предприятия. Если первый тип менеджмента можно охарактеризовать как *целевой*, то второй — как *смысловой*. Распространение смыслового менеджмента на большую часть экономики будет способствовать преодолению ее фрагментарности, атомизированности и мозаичности в пространстве и во времени. Мы исходим из того, что предназначение экономики как процессно-средовой системы состоит в том, чтобы быть не ристалищем гладиаторских боев конкурирующих экономических агентов, а сферой и средством объединения человека, природы и общества.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Бек Д., Кован К. 2010. *Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке*. Пер. с англ. М.: Открытый Мир, BestBusinessBooks.
- Бестолков В. И., Некрасова О. В., Хабибуллин Р. И. 2015. Участие работников в управлении народным предприятием: опыт Набережночелнинского картонно-бумажного комбината имени С. П. Титова. *Экономическая наука современной России* 2 (69): 96–113.
- Григорьева Н. С., Чубарова Т. В. 2019. Современное социальное государство между «старым» и «новым» патернализмом: ловушки мотивации. *Проблемы теории и практики управления* 7: 16–28.
- Гугелев А. В., Чистякова С. В. 2017. Спиральная динамика и изменение организационной культуры. *Информационная безопасность регионов* 2 (27): 23–29.
- Иншаков О. В. (ред.). 2008. *Свет и цвет в экономике и обществе*. Волгоград: Волгоградское научное издательство.
- Капелюшников Р. И. 2013. *Поведенческая экономика и новый патернализм*. WP3. М.: Изд. дом «Высшей школы экономики».

- Клейнер Г. Б., Дятлов В. А., Качалов Р. М. 1999. Многоуровневая система аттестации кадров. *Газовая промышленность* 4: 35–36.
- Клейнер Г. Б. 2008. *Стратегия предприятия*. М.: Издательство «Дело» АНХ. 568 с.
- Клейнер Г. Б. 2009. От рассвета — к расцвету (о книге «Свет и цвет в экономике и обществе»). *Вопросы экономики* (8): 130–135.
- Клейнер Г. Б. 2011. Ресурсная теория системной организации экономики. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 3–28.
- Клейнер Г. 2015. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 1). *Вопросы экономики* (12): 107–123.
- Клейнер Г. 2016. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 2). *Вопросы экономики* (1): 117–138.
- Клейнер Г. Б. 2018а. Системные циклы экономики и «закон Бориса Слуцкого». В: С. Г. Кирдина-Чэндлер, В. И. Маевский (ред.). *Гетеродоксия versus экономический редуccionизм: микро-, мезо-, макро: Сборник трудов*. М.: ИЭ РАН.
- Клейнер Г. Б. 2018б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент — путь к менеджменту XXI века. *Российский журнал менеджмента* 16 (2): 231–252.
- Клейнер Г. Б. 2019. Современный университет как экосистема: институты междисциплинарного управления. *Журнал институциональных исследований* 11 (3): 54–63.
- Клейнер Г. Б. 2020. Интеллектуальная экономика цифрового века. *Экономика и математические методы* 56 (1): 18–33.
- Константинова Л. В. 2017. Социальная политика как фактор конструирования неравенства: новая модель патернализма. *Власть* 25 (2): 16–21.
- Лалу Ф. 2016. *Открывая организации будущего*. Пер. с англ. М.: Ман, Иванов и Фербер.
- Лебедева Н. Ю., Широина Л. М. 2019. Критический обзор зарубежных исследований роли ценностей в организационных изменениях. *Вестник университета* 5: 27–33.
- Лефевр С. 2008. Социальная роль предприятий в России: случай патернализма? *Мир России. Социология. Этнология* 17 (3): 149–170.
- Разинский Г. В. 2013. Проявление патерналистских тенденций в менеджменте промышленного предприятия. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки* 18: 46–51.
- Рубинштейн А. Я. 2019. Почему одни теории не получают признания, а другие имеют успех: «Мериторный патернализм» Р. Масгрейва и «Либертарианский патернализм» Р. Талера. *Экономический журнал ВШЭ* 23 (3): 345–364.
- Сазанова С. Л. 2019. Вызовы метамодерна и их влияние на современную экономическую науку. *Путеводитель предпринимателя* 44: 172–179.
- Шепелин Г. И. 2016. *Спираль развития как основа эволюционной экономики*. М.: Альтаир-МГАВТ.
- Темницкий А. Л. 2015. Патерналистские основы российской цивилизации в сфере труда. *Социологическая наука и социальная политика* 2 (10): 51–69.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Ackoff R. L. 1994. *The Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success*. Oxford University Press: N.Y.
- Barley S. R. 2015. 60th Anniversary essay: Ruminations on how we became a mystery house and how we might get out. *Administrative Science Quarterly* 61 (1): 1–8.

- Beck D., Larsen T. H., Solonin S., Viljoen R., Johns T. Q. 2018. *Spiral Dynamics in Action: Humanity's Master Code*. John Wiley & Sons: Chester.
- Berry L. 1999. *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. Free Press: N.Y.
- Bunnell N. 2015. Oscillating from a distance: A study of metamodernism in theory and practice. *Undergraduate Journal of Humanistic Studies* 1: 1–8. [Electronic resource]. https://d31kydh6n6r5j5.cloudfront.net/uploads/sites/111/2019/07/ENGL_Bunnell_FINAL.pdf (accessed: 24.09.2020).
- Butters A. M. 2015. A brief history of Spiral Dynamics. *Approaching Religion* 5 (2): 67–78.
- Cowan C. C., Todorovic N. 2000. Spiral Dynamics: The layers of human values in strategy. *Strategy & Leadership* 28 (1): 4–12.
- Davis G. F. 2015. What is management research actually good for? *Harvard Business Review*. [Electronic resource]. <https://hbr.org/2015/05/what-is-management-research-actually-good-for> (accessed: 04.09.2020).
- Graves C. W. 1959. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon an Epigenetic Model*. Schenectady: N.Y.
- Graves C. W. 1966. Deterioration of work standards. *Harvard Business Review* 44 (5): 117–126.
- Graves C. W. 1970. Levels of existence: An open system theory of values. *The Journal of Humanistic Psychology* 10 (2): 131–154.
- Hall J. W., Tran M., Hickford A. J., Nicholls R. J. (eds). 2016. *The Future of National Infrastructure: A System-of-Systems Approach*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Korhonen J. J., Lapalme J., McDavid D., Gill A. Q. 2016. *Adaptive enterprise architecture for the future: Towards a reconceptualization of EA*. IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI), 272–281. Paris.
- Petriglieri G. 2020. Are our management theories outdated? *Harvard Business Review*. [Electronic resource]. <https://hbr.org/2020/06/are-our-management-theories-outdated> (accessed: 04.09.2020).
- Salters D. 2011. Transactional analysis and spiral dynamics. *Transactional Analysis Journal* 41 (3): 265–276.
- Salvat C. 2015. Economics of paternalism: The hidden costs of self-commanding strategies. *Journal of Philosophical Economics, Rossetti Educational* 9 (1): 102–124.
- Sulich A., Rutkowska M. 2019. Between green and turquoise management styles. *Nauki o Zarządzaniu, Sciendo* 24 (4): 24–31.
- Van den Akker R., Gibbons A., Vermeulen T. (eds). 2017. *Metamodernism: Historicity, Affect, and Depth after Postmodernism*. Rowman & Littlefield Int.: London.
- Vermeulen T., Van den Akker R. 2010. Notes on metamodernism. *Journal of Aesthetics and Culture* 2 (1): 1–14.

Translation of references in Russian into English

- Beck D., Cowan C. 2010. *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership and Change in the 21st Century*. Moscow: Otkritiy Mir, BestBusinessBooks. (In Russian)
- Bestolkov V. I., Nekrasova O. V., Khabibullin R. I. 2015. Workers' participation in managing the company with employees as shareholders: The case-study of Naberzhnye Chelny paper mill after S. P. Titov. *Ekonomicheskaya Nauka Sovremennoy Rossii* 2 (69): 96–113. (In Russian)
- Grigorieva N. S., Chubarova T. V. 2019. Modern social state between “old” and “new” paternalism: Motivation traps. *International Journal of Management Theory and Practice* 7: 16–28. (In Russian)
- Gugelev A. V., Chistyakova S. V. 2017. Spiral Dynamics and Change in Organizational

- nal Culture. *Informatsionnaya Bezopasnost' Regionov* 2 (27): 23–29. (In Russian)
- Inshakov O. V. (ed.). 2008. *Light and Color in Economy and Society*. Volgograd: Volgograd Scientific Publishing House. (In Russian)
- Kapeliushnikov, R.I. 2013. *Behavioral economics and new paternalism. Working paper WP3*. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics. (In Russian)
- Kleiner G. B., Dyatlov V. A., Kachalov R. M. 1999. Multilevel personnel certification system. *Gas industry* 4: 35–36 (In Russian)
- Kleiner G. B. 2008. *Enterprise strategy*. M.: Publishing house “Delo” ANKh. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2009. From Dawn till Bloom (On the Book “Light and Color in Economy and Society”). *Voprosy Ekonomiki* (8): 130–135. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2011. The resource-based view and the system organization of economy. *Russian Management Journal* 9 (3): 3–28. (In Russian)
- Kleiner G. 2015. Sustainability of Russian Economy in the Mirror of the System Economic Theory (Part 1). *Voprosy Ekonomiki* (12): 107–123. (In Russian)
- Kleiner G. 2016. Sustainability of Russian economy in the mirror of the system economic theory (Part 2). *Voprosy Ekonomiki* (1): 117–138. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2018a. System cycles of the economy and the “Law of Boris Slutsky”. In: S. G. Kirdina-Chandler, V. I. Mayevsky (eds). *Heterodoxia versus Economic Reductionism: Micro-, Meso-, Macro*. Moscow: IE RAS. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2018b. Humanistic Management, Social Management and System Management — The Way to the Management of the 21st Century. *Russian Management Journal* 16 (2): 231–252. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2019. University as an ecosystem: Institutes of interdisciplinary management. *Zhurnal Institutsionalnykh Issledovaniy* 11 (3): 54–63. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2020. Intellectual economy of the digital age. *Economics and Mathematical Methods* 56 (1): 18–33. (In Russian)
- Konstantinova L. V. 2017. Social policy as a factor in the construction of inequality: a new model of paternalism. *Vlast* 25 (2): 16–21. (In Russian)
- Lalu F. 2016. *Discovering Organizations of the Future*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian)
- Lebedeva N. Yu., Shironina E. M. 2019. Critical review of foreign researches of the values role in organizational changes. *Vestnik Universiteta* 5: 27–33. (In Russian)
- Lefèvre C. 2008. The Social Role of Enterprises in Russia: A Case of Paternalism? *Universe of Russia* 3: 149–170. (In Russian)
- Razinsky G. V. 2013. Paternalistic trends in industrial organization management. *Bulletin Vestnik Permskogo Natsionalnogo Issledovatel'skogo Universiteta. Sotsialno-ekonomicheskie Nauki* 18 (45): 46–51. (In Russian)
- Rubinstein A Ya. 2019. While others are successful? “Meritorious paternalism” of R. Musgrave and “Libertarian paternalism” of R. Thaler. *HSE Economic Journal* 23 (3): 345–364. (In Russian)
- Sazanova S. L. 2019. The challenges of metamodern and their impact on modern economic science. *Putevoditel Predprinimatel'ya* 44: 172–179. (In Russian)
- Shepin G. I. 2016. *The Spiral of Development as the Basis of the Evolutionary Economy*. Monograph. Moscow: Altair-MGAVT. (In Russian)
- Temnitskiy A. L. Paternalist foundations of Russian civilization in workspace relations. *Sotsiologicheskaya Nauka i Politika* 2 (10): 51–69. (In Russian)

Статья поступила в редакцию
7 октября 2020 г.
Принята к публикации
26 января 2021 г.

Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent Enterprises**G. B. Kleiner**

Department of System Analysis in Economics, Central Economics and Mathematics Institute of the RAS, Russia; Department of Institutional Economy, Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

According to C. Graves, D. Beck, and C. Cowan's Spiral Dynamics theory, the development of a socio-economic system, including an individual, organization, society, occurs discretely by moving from one level to another under the influence of change in the dominant value system. The authors of the Spiral Dynamics theory point to 8 levels, marked with a uniform color — from beige to turquoise. In this article, based on the analysis of trends in enterprises' organizational models, the list of known organizational forms is supplemented by a new model — “pearlescent organization”. This form of an organization aims to strengthen employees' emotional attachment due to an increase in the enterprise's internal diversity, adaptability, and flexibility of the structure. The model of synthesis of the theory of linear change of value systems and cyclical change of four phases of the enterprise's state is also developed in the article. Each of these stages is characterized by the dominance of the object, project, process, or environmental subsystems of the enterprise. The conditions for the transition from one stage of enterprise development to another, particularly the transformation of the turquoise stage into the pearlescent one, are shown based on this model.

Keywords: Spiral Dynamics theory, System Cycle theory, company, turquoise organization, pearlescent organization, hierarchy, organizational model, organizational management.

JEL: M21, L20.

For citation: Kleiner G. B. 2020. Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent enterprises. *Russian Management Journal* 18 (4): 471–496. (In Russian)

Initial Submission: October 7, 2020
Final Version Accepted: January 26, 2021