

*И. Б. Олимпиева*

## **ПОСТСОВЕТСКИЕ ГЕТЕРАРХИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ КРУПНЫХ НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕФОРМ**

*Данная статья посвящена исследованию феномена постсоветских гетерархий – организационных форм, возникших в крупных фирмах (организациях) как адаптивная реакция на неопределенность внешней среды. Анализируя изменения, происходящие в крупных научных организациях в первое десятилетие постсоциалистических реформ, мы приходим к выводу о существенном отличии российских постсоветских гетерархий от их аналогов, имеющих в экономиках западных стран. Главной особенностью российских гетерархий, которая обеспечивает им возможность выживания в экономически сложных условиях, является их неформальный характер, преобладание неформальных экономических практик как во внутриорганизационных взаимодействиях, так и в отношениях с внешними партнерами. Представляется, что различия западных и российских гетерархий обусловлены различиями в характере внешней среды, стимулирующей их появление: в развитых стабильных экономиках возникновение гетерархий связано с экстремальной изменчивостью рынков и высокой скоростью технологических изменений, тогда как постсоветские гетерархии являются реакцией организаций на институциональную неопределенность, свойственную периоду трансформации, что и обуславливает их неформальную природу. Мы предполагаем, что неформальность является родовым отличием гетерархий во всех постсоциалистических странах, однако в российской ситуации она проявляется особенно ярко, что вызвано большей неопределенностью институциональной среды, более интенсивными, по сравнению с восточноевропейскими странами, процессами деформализации правил экономических взаимодействий, доминированием неформальных отношений над формальными регуляторами.*

### **Введение**

Термин *гетерархия*, используемый для анализа организационных изменений, введен в социологический оборот Дэвидом Старком [1; 2] и означает организаци-

онные формы, возникающие как адаптивная реакция крупных предприятий, фирм на изменчивость и неопределенность внешней среды. «Гетерархии представляют новую модель организации, которая не является ни рынком, ни иерархией. Если иерархия включает отношения зависимости, а рынок подразумевает независимость, гетерархия подразумевает отношения взаимозависимости» [1, с. 12]. Используя для анализа адаптивности перспективу организационных инноваций, Д. Старк рассматривает процесс приспособления организаций к меняющимся внешним условиям как возникновение внутреннего разнообразия внутри крупных организаций (предприятий, фирм), для которого характерны процессы горизонтального распределения власти и конкурирующие системы верований [2, с. 59]. Происходит усиление взаимозависимости между подразделениями, возрастает их автономия от центра, что, в свою очередь, ведет к усилению вовлеченности каждого подразделения в поиск инновационных решений. Гетерархии отличаются от других организационных форм «конструктивной организационной рефлексивностью» [2, с. 54], что означает их способность к обучению в постоянно изменяющейся среде. Они характеризуются интенсивной динамикой внутренних преобразований, непрерывной перестройкой внутренних границ и перегруппировкой ценностей [1, с. 12, 13]. Внутренняя гетерогенность делает реакцию гетерархий на изменчивость среды более гибкой. В конечном счете, она должна служить развитию у организаций способности к адаптации в долгосрочной перспективе (*adaptability*) [3], которая, в отличие от сиюминутного приспособления (*adaptation*) позволяет избежать проблем краткосрочной рациональности.

Особенно интересным для нас в работах Д. Старка представляется тезис, который собственно и спровоцировал идею данной статьи. Автор концепции утверждает, что гетерархии в постсоциалистических организациях едва ли являются уникальной особенностью постсоциалистических трансформаций [2, с. 49]. По мнению Старка, организационные изменения в крупных фирмах постсоциалистических стран идентичны организационным инновациям, имеющим место в странах Западной Европы и Северной Америки, где они вызваны высокой скоростью технологических изменений и экстремальной изменчивостью рынков. В обоих случаях, как утверждает автор, будь то трансформирующиеся общества или экономически развитые страны, гетерархии возникают как формы приспособления организаций к изменчивости внешних условий, что и предопределяет их сходство.

В данной статье мы попытаемся оспорить данное утверждение. При этом будут использоваться данные, полученные в ходе социологического исследования, проведенного сотрудниками Центра независимых социологических исследований в рамках проекта «Инновационные сети и индустриальная модернизация» в 1998–2000 гг.\* В ходе исследования были проведены *case-studies* одиннадцати научных организаций Санкт-Петербурга, представляющих различные секторы науки – академический, отраслевой, сектор высшего образования. Для получения данных использовались наблюдение, проблемно-ориентированное интервью, проводился анализ доступной официальной статистики. В каждой организации было проведено от 8 до 20 интервью с представителями различных страт научного персонала. Вни-

---

\* Проект осуществлялся при поддержке программы INCO-Copernicus и Академии наук Финляндии.

мание фокусировалось на изменениях, произошедших за предшествующий исследованию пятилетний период.

Гетерархические организационные модели, обнаруженные в ходе исследования, имеют, на наш взгляд, важное родовое отличие, свойственное крупным организациям постсоветского периода. Главной отличительной чертой возникающих организационных форм, которая обуславливает их уникальность по сравнению с таковыми в экономически развитых странах, является *неформальная* природа постсоветских гетерархий. В контексте нашего анализа термин «неформальность» прежде всего означает, что гетерархические изменения в крупных организациях носят скрытый характер и реальная глубина этих изменений становится очевидной лишь тогда, когда в фокус исследования попадают не только и не столько данные официальной статистики, но широкий спектр реальных экономических взаимодействий и организационных отношений, которые не находят отражения в официальной отчетности. Говоря о неформальной природе гетерархий, мы также имеем в виду распространённость теневых экономических практик, неизбежно связанных с нарушением правил, регулирующих внутриорганизационные отношения, и часто – с нарушением законодательства. При этом противозаконность теневых экономических практик не исключает их легитимности – оправданности в глазах экономических акторов и населения [3], что характерно для современной российской экономической среды. Все вышесказанное существенно отличает смысл, который мы вкладываем в понятие неформальной природы гетерархий, от той трактовки неформальности, которую использует Д. Старк, описывая значение социальных сетей, социального капитала, унаследованного со времен социализма и успешно используемого для функционирования постсоветских гетерархий [2, с. 62].

Задача данной статьи – проанализировать на микроуровне изменения, происходящие в крупных научных организациях с точки зрения возможности их объяснения из перспективы концепции гетерархий. Мы начнем с описания изменений, типичных для крупных научных организаций постсоветского периода, затем остановимся на трансформации организационных иерархических структур, фокусируясь прежде всего на отношениях между институтским «центром» и подразделениями, затем остановимся на процессах возрастания организационного разнообразия – возникновении в орбите организаций различных экономически автономных фирм – и попытаемся проследить их реальные взаимоотношения с родительской организацией.

### **Научные организации в изменившемся экономическом и институциональном контексте**

Прежде чем обратиться к анализу эмпирического материала, представляется целесообразным хотя бы кратко описать те изменения экономического и институционального контекста, которые являются наиболее значимыми для понимания адаптационных процессов, происходящих в научных организациях. Видимо, нет особой необходимости подробно описывать в данной статье значение для научной сферы такого фактора, как разрушение планово-экономической системы, лишившего науку бюджетной финансовой поддержки и превратившего ее из отрасли приоритетного финансирования в «дорогостоящую обузу» для государства. Перечислим лишь основные изменения экономической среды, предопределившие адаптационные изменения в научных организациях в первые годы экономических реформ:

1. Резкое сокращение, а для некоторых научных организаций – полное прекращение централизованного бюджетного финансирования.

2. Сокращение военных заказов – решающий фактор для научных организаций, обслуживающих военно-промышленный комплекс.

3. Сокращение промышленного производства, приведшее к исчезновению спроса на научно-техническую продукцию, что лишило отраслевые институты их основных заказчиков.

4. Разрушение вертикальных отношений с министерствами и плановыми экономическими структурами.

5. Приватизация и экономическая либерализация, вызвавшая возрастание экономической независимости научных организаций, предоставившая им больше возможностей для принятия самостоятельных решений и поиска маркетинговых стратегий.

Для организаций научной сферы кризис экономических институтов дополнился институциональным кризисом советской модели науки [5] разрушением «линейной инновационной модели» [6] и всей системы исследований и разработок [7], а также «деинституционализацией российской науки в целом» [8; 9]. Исчезновение таких базовых функций советской науки, как поддержание оборонного комплекса и имиджа страны как военной державы, а также конец борьбы против «буржуазной идеологии» привели к возникновению «функционального вакуума» [7], который усилил неопределенность внешней среды, вызванную трансформацией экономических институтов. Все это болезненно сказалось на состоянии крупных научных институтов, представлявших основную опору советской науки. Советская модель науки была иерархически организованной, централизованной и подчиненной политическим структурам, хорошо интегрированной в плановую экономическую систему. Финансирование научных организаций обеспечивалось прямо или косвенно из государственного бюджета. В академическом секторе Президиум Академии наук распределял финансовые и прочие ресурсы между академическими институтами. В отраслевом секторе распределение финансовых ресурсов осуществлялось через отраслевые министерства. Линейная модель исследований и инноваций [6, с. 18] характеризовала отношения между научными организациями и промышленными предприятиями. Это приводило к специализации научных институтов и промышленных предприятий на конкретных задачах. С изменением экономического и институционального контекста институты, оказавшись перед проблемой экономического выживания, стали выполнять несвойственные им в прежней «системе разделения труда» функции, вторгаясь на «чужие» исследовательские территории, вступая в конкурентную борьбу с бывшими коллегами в поисках рынков и заказчиков.

В ответ на изменения внешней среды научные организации претерпевают существенную внутреннюю трансформацию, причем эти изменения идентичны во всех научных организациях независимо от их принадлежности к тому или иному сектору науки [10]. В качестве основных изменений можно отметить резкое сокращение численности научного персонала, изменение состава научных подразделений и правил взаимодействия между ними; изменение системы приоритетов и престижности теоретических и прикладных разработок; изменение содержания научной деятельности, исследовательских тематик; смещение акцентов в соотношении индивидуальных и коллективных стратегий.

Не сумевшие самостоятельно «вписаться» в новую ситуацию структуры либо отмирают, либо существенно трансформируются. Некоторые лаборатории и целые отделы просто перестают существовать, другие, претерпев изрядные сокращения, объединяются в новые структурные подразделения. Это типичная ситуация, скажем, для теоретиков отраслевых институтов.

*«Каждому отделу предоставлено право выживать самому. У нашего отдела это была реорганизация. 4 отдела были объединены в один <...> И еще к нам был присоединен очень важный отдел, <название отдела>. Вот, он находится теперь тоже в составе нашего отдела <...> так что раньше у нас в четырех отделах было 15 лабораторий, а в итоге получился один отдел с пятью лабораториям».* (отраслевой институт, руководитель отдела).

В то же время, практически во всех институтах происходит разукрупнение жизнеспособных отделов, выделение рабочих групп, специализирующихся на конкретных направлениях. Очевидно, что подобная реорганизация вызвана необходимостью гибкого реагирования на неопределенность внешней ситуации.

*«Было в лаборатории 34 человека. 5 кандидатов, 5 групп. Сегодня бороться с такой численностью за выживание тяжело»* (отраслевой институт, руководитель лаборатории).

В университетах идут аналогичные процессы реструктуризации, реорганизации «устаревших» кафедр, которые прежде получали централизованную поддержку, появления новых подразделений и специализаций, отвечающих рыночному спросу.

В ответ на исчезновение системы плановых заказов в научных организациях возникают отделы, призванные выполнять экономические функции в соответствии с изменившейся ситуацией на рынке научно-технической продукции. Это, например, отделы маркетинга (продаж) в отраслевых исследовательских институтах, задача которых состоит в поиске новых заказов и заказчиков и продаже имеющейся научной продукции, а также отделы взаиморасчетов, которые занимаются в том числе и проблемами бартера. При этом функция поиска заказов и заказчиков не становится прерогативой только этих отделов, практически все подразделения включены в активный поиск выходов на рынок. В академических институтах создаются информационные отделы для написания заявок на гранты в научные фонды, а также подразделения, которые должны искать потенциальных заказчиков на уже имеющуюся научную продукцию. В университетах специализированные структуры активизируют деятельность по привлечению студентов.

Наряду с перестройкой внутренних границ меняется статус отдельных подразделений внутри научных организаций. Научные организации всегда были внутренне неоднородны, однако в последние годы статус научного подразделения претерпевает изменения. Это вызвано в первую очередь изменением соотношения значимости теоретических и практических работ, фундаментальных и прикладных исследований. Раньше благополучие подразделения, его престиж во многом определялись принадлежностью к «теоретической элите». Теперь позиция подразделения во внутринститутской иерархии в большей степени определяется наличием полезных разработок, которые можно продать, возможностью выхода на конкретных заказчиков. Усиливается внутренняя дифференциация, разрыв между благополучными и неблагополучными подразделениями.

*«Вот вам пример [название института]. Там по другому. Там вот одна*

лаборатория получила хороший грант, заключила договор с американцами и получают они хорошо деньги, работают, вот. Другая лаборатория, ничего ей не удалось сделать, и все. Люди сидят без денег, на работу не ходят, ничего не делают» (академический институт, в.н.с.).

Научная деятельность переориентируется на практические нужды рынка. Многие направления научной работы не связаны с тем, чем научные сотрудники занимались прежде. В университетах, например, данная тенденция проявляется в разработке новых учебных курсов, порой в совершенно новых для преподавателя научных областях, для подготовки специалистов, востребованных рынком. Для ученых академических институтов – это освоение новых исследовательских «ниш», в отраслевых институтах – выполнение работ, с которыми никогда прежде не сталкивались.

Очевиден факт сосуществования внутри организаций двух типов стратегий. Первый из них – новые рыночно-ориентированные стратегии, представленные наиболее успешными подразделениями, находящимися в поиске экономической автономии и ориентированными на требования рынка. Эти стратегии работают на адаптацию (adaptation) – оперативное приспособление организации к быстро меняющейся среде, гибкость по отношению к новым условиям. Другой тип стратегии демонстрирует администрация организации и те подразделения, которые хотя не востребованы в современной рыночной ситуации, но могут обеспечить задел для последующих исследований, создать основу для преуспевания организации в будущем. К ним относятся преимущественно подразделения, ориентированные на теоретические работы. Это стратегии сохранения исследовательского профиля организации, организационной целостности института, поиск гарантированной финансовой поддержки, организационных статусов, дающих финансовые привилегии (например, придание институту статуса ГНЦ – государственного научного центра). Объясняется такая позиция стремлением «сохранить институт как научный центр», «ответственностью перед людьми, которые проработали здесь многие годы», боязнью, что «лишь единицы сумеют выжить в жестких условиях рынка».

*«Мы хотели сделать вместо [название института] холдинг. Создать несколько компаний. Те, которые живучи, у которых есть много работы <...> Но это приведет к тому, что мы закроем очень много подразделений. Потому, что таких отделов у нас немного. Это у меня буквально наберется 5–6 подразделений, которые могли бы вот так самостоятельно работать» (отраслевой институт, зам. директора по науке)\*.*

Последователи разных типов стратегий исповедуют разные организационные идеологии, базирующиеся не только на различных представлениях об экономической целесообразности и разных оценках происходящих экономических изменений, но имеющих более «глубокие» корни в представлениях о назначении и смысле на-

---

\* Сохранению организации в прежнем виде соответствует стремление, характерное для администраций практически всех научных учреждений, сохранить научную тематику в прежней широте, несмотря на существенное сокращение кадров и «оголение» научных направлений. Вот типичное высказывание на этот счет: «...численность сократилась в институте в два раза, а направления остались фактически те же, т. е. профиль института несколько не пострадал. Несмотря на невероятные усилия, мы сохранили и фундаментальные направления исследований, и какие-то практические дела...» (академический институт, ученый секретарь).

учной деятельности и об отношениях науки с обществом и государством. Сочетание двух типов стратегий и борьба между ними определяют контуры организационной структуры и ее динамику, включают в нее все новые элементы, создающие внутреннее организационное разнообразие.

Рассмотренные организационные преобразования в крупных научных институтах могут быть с полным основанием интерпретированы как гетерархические. Подобно западным гетерархиям, крупные научные организации претерпевают непрерывную внутреннюю трансформацию, особенно в первые годы рыночных реформ. Важным признаком, усиливающим сходство с западными гетерархиями, выступает сосуществование в рамках одной организации различных стратегий и идеологий, взаимодействие которых и обеспечивает широкую организационную рефлексивность в условиях неопределенной внешней среды.

В рамках концептуальной модели гетерархии ключевым моментом являются властные иерархические отношения внутри организации. Нам предстоит далее рассмотреть, как трансформируются иерархические структуры, что происходит с распределением власти и автономии внутри организаций, каким образом меняются отношения «центр (администрация) – подразделения».

### **Трансформация иерархических отношений: формальная и реальная экономическая автономия структурных подразделений\***

В условиях плановой экономики финансирование подразделений зависело от администрации, которая распределяла работы, «спускаемые сверху», из министерств и ведомств.

*«...раньше мы, как птенцы, открыв рот, получали заказы от администрации, особенно госбюджетные деньги, что позволяло совершенно спокойно существовать, несмотря на то, есть заказы, нет заказов. Это решала – кому сколько дать – наша администрация. Они, в свою очередь, зависели от главков, главки – от министерства. Вот такая была ступенька, что они обеспечивали загрузженность отделов. И зарплату, и штатное расписание, и фонд заработной платы – дирекция. Начальник отдела писал, там: "Прошу внести новую штатную единицу...", "Прошу увеличить фонд заработной платы...". А они подписывали или не подписывали. Он от них зависел. Зарплату через банк платила дирекция, два раза в месяц. Поэтому дирекция командовала, поправляла, рисовала, давала – не давала, спрашивала и т. д.» (отраслевой институт, руководитель отдела).*

С исчезновением бюджетного финансирования и государственных заказов общей политикой институтских администраций становится, за редким исключением, усиление экономической самостоятельности подразделений, что воплощается во внедрении разнообразных систем внутреннего хозрасчета и самокупаемости, создании внутренних счетов для подразделений и проектов. Внутренние счета создаются лишь для внутриинститутских расчетов, но не для самостоятельных интеракций с внешними экономическими агентами. Система внутреннего хозрасчета пред-

---

\* В последующем анализе мы сфокусируем внимание на ситуации в крупных отраслевых институтах, представляющих наиболее яркий пример организационных изменений, хотя описываемые процессы прослеживались также и в академических институтах, и в университетах.

полагает, что подразделения (отдел, территориальная структура или научно-производственный комплекс) самостоятельно оплачивает аренду своих помещений и коммунальные и прочие услуги, самостоятельно ищет заказы или иные источники финансирования, которые размещаются через институтскую бухгалтерию на внутренних персональных счетах. Крупные территориальные подразделения объединяются в научно-производственные комплексы, которые наделяются определенной экономической самостоятельностью. В то же время, стремясь сохранить целостность института, администрация очень негативно воспринимает попытки отдельных экономически успешных подразделений выделиться в экономически независимые предприятия. Поэтому в официальной структуре научных организаций фигурируют прежние структурные подразделения – отделы, лаборатории, рабочие группы, экономическая самостоятельность которых в осуществлении интеракций с внешними партнерами остается весьма ограниченной.

В реальности экономическая автономия подразделений от центра гораздо более глубока и масштабна. Фактически подразделения не только сами занимаются поиском заказов и контактами с заказчиками, но самостоятельно определяют объемы и стоимость работ, и, что особенно важно, самостоятельно решают, какие работы «проводить» через институт, а какие – показывать лишь частично или вовсе не показывать институтской бухгалтерии.

Механизм функционирования реальной автономии подразделений может быть проиллюстрирован с помощью проведенного case study динамики взаимоотношений между отраслевым институтом (объектом нашего исследования) и промышленным предприятием, с которым институт связан годами взаимной кооперации (см. [11]). В условиях плановой экономики инновационные разработки, выполняемые в отраслевом институте, инициировались из министерств и ведомств и финансировались также «сверху» – из целевых централизованных фондов. В эпоху хозрасчета существовали и другие схемы размещения заказов, когда промышленное предприятие само выступало инициатором проведения исследований и разработок. Подобные инициативы применялись, когда предприятие не могло самостоятельно справиться со сложной технической задачей и обращалось в НИИ для проведения инновационных разработок. В этих случаях финансирование работ, произведенных институтом, осуществлялось самим предприятием, но из регламентируемых министерством целевых фондов на новую технику.

Сегодня в схеме взаимодействия возник новый актер – фирма-медиатор, которая выступает посредником между заказчиком и исполнителями заказа. Появление фирмы-медиатора вносит принципиально новый момент в отношения между институтом и подразделениями. Благодаря существованию посредника, исполнители заказа (отдел, лаборатория, рабочая группа) по своему усмотрению могут либо передать его в институтскую бухгалтерию, как того требуют правила внутреннего хозрасчета, либо не показывать его в отчетности или показывать частично.

*«Я знаю, что такой заказ идет. Я все знаю. Но это идет не через институт, а через фирму, а покажут они в отчетности этот договор или нет, я не знаю» (отраслевой институт, начальник экономического отдела).*

Подобные практики стали общепринятыми, потому что они выгодны как заказчикам, поскольку позволяют получить те же услуги за меньшие деньги, так и работникам института, т. к. являются источником дополнительных заработков, а час-



то — единственным реальным источником дохода. Согласно оценкам некоторых информантов, доля заказов, проводимых минуя институтскую бухгалтерию, доходит до 75 % от общего объема работ, выполняемых в институте.

Структуры, которые мы называем фирмами-медиаторами, имеют разный экономический статус и выполняют разные посреднические задачи. Они могут относиться как к «орбите» предприятия-заказчика, так и к самому институту, либо не иметь отношения ни к тому, ни к другому. Часто фирмы-медиаторы имеют исключительно экономическое посредническое предназначение, как, например, малые предприятия по типу «директор+бухгалтер», которые создаются на базе научных подразделений институтов. Под крышей такой компании формируются временные исследовательские коллективы, через них осуществляются расчеты между заказчиком и исполнителями. На базе одного отдела могут существовать несколько таких фирм, но их задача состоит лишь в экономическом посредничестве\*.

Другой тип фирм-медиаторов, которые встретились нам в исследовании, — это бывшие подразделения института, получившие экономическую самостоятельность и функционирующие как независимые экономические предприятия\*\*. Эти фирмы не только выполняют посреднические экономические функции, но довольно часто сами участвуют в исполнении заказов. Имеются примеры стабильной специализации и разделения труда между такими фирмами и институтскими подразделениями в рамках постоянной кооперации.

Возможность выполнения заказов на неформальной основе с помощью фирм-посредников делает статус подразделений крупных научных организаций двойственным. Формально они продолжают оставаться структурными подразделениями института с весьма ограниченными правами в осуществлении самостоятельных экономических интеракций. В реальности же благодаря использованию неформальных практик подразделения и лаборатории превращаются в автономные структуры, напрямую участвующие во взаимодействиях на рынке научно-технической продукции. Широкое распространение неформальных практик ведет к организационной дезинтеграции, ослаблению зависимости научных сотрудников и исследовательских групп/подразделений от формальной структуры научной организации, делает формальную целостность крупных научных организаций проблематичной и поверхностной\*\*\*.

Центробежным тенденциям способствует также возрастание напряженности внутри институтов по поводу функций администрации и размеров отчислений «центру». Иногда конфликты достигают высокой степени напряженности, когда, как говорят об этом сами информанты, «администрация сама по себе, а подразделения сами по себе». В свою очередь, администрация предъявляет претензии подразделениям, которые скрывают выполняемые работы от центра, чтобы избежать от-

---

\* Следует отметить, что информанты неохотно говорят о таких фирмах — они уходят от ответов или многое не договаривают.

\*\* Подробнее о таких фирмах-сателлитах будет рассказано в следующем разделе статьи, где речь пойдет об их взаимоотношениях с родительской организацией.

\*\*\* Примечательно, что неформальные практики становятся нормой существования и рассматриваются научными сотрудниками и руководителями подразделений как естественный способ выживания в новых условиях [12].

числений институту, которые составляют значительную часть прибыли. «Реально я разделяю работы на две части. Одна часть идет через институт, нам от этих денег остается в лучшем случае 20 %. Другая – через кооперативы. Там нам остается уже около 70 % денег и мы распределяем их в лаборатории» (отраслевой институт, руководитель лаборатории).

Подобные конфликты иногда заканчиваются «изгнанием» успешных подразделений из института. «Дошло до того, что ряду таких вот отделов тире фирм директор сказал – все! Раз вы такие самостоятельные – вот и будьте ими. И вообще их исключили из института, оставив в стенах института, но превратив их в самостоятельные “конторы”» (отраслевой институт, руководитель экономического отдела).

Поверхностность формальной интеграции становится более очевидной, если учесть тот факт, что администрации институтов также превращаются в неформальных автономных участников экономических отношений, создавая собственные посреднические фирмы, сдавая в аренду помещения, освободившиеся в результате сокращения работ\*. Это служит моральным оправданием руководителям отделов и лабораторий, имеющим подобные фирмы на базе своих подразделений: «...у нас есть параллельные структуры, созданные самой дирекцией, и любой скажет, а вот [название фирмы], знаменитая фирма наша, решает определенные задания. Им можно, а нам нельзя!» (отраслевой институт, руководитель отдела).

Однако при всей очевидности процессов внутренней дезинтеграции у научных подразделений имеется реальная потребность в формальной принадлежности к крупной научной организации. В ходе исследования нас интересовал вопрос, почему достаточно успешные отделы и лаборатории не стремятся к полной экономической самостоятельности, не спешат выйти из состава научной организации. Имеется ряд «притягивающих» факторов, дающих подразделениям, существующим под крышей института, определенные преимущества по сравнению с формально независимыми предприятиями:

- возможность отсрочки рентных платежей и оплаты коммунальных услуг;
- возможность использовать имя института, эксплуатировать имидж серьезной научной организации в отношениях с заказчиком;
- возможность пользоваться отлаженной системой научных связей с партнерами и заказчиками;
- возможность использовать научный потенциал института;
- возможность получать государственные заказы, т. к. крупный институт имеет больше шансов получить государственный заказ, чем никому неизвестная мелкая фирма;
- возможность использования технологической базы института – оборудование и экспериментальное производство.

---

\* Сдача в аренду помещений – наиболее распространенная экономическая стратегия, позволяющая институтам пережить трудные времена. Деньги, получаемые от сдачи в аренду помещений, обычно не регистрируются и по возможности обналичиваются. Полученные от аренды деньги идут не только на содержание административного штата, но также направляются на поддержание прожиточного минимума подразделений – минимальную гарантированную заработную плату сотрудникам, оплату коммунальных платежей и т. д.

Однако главной причиной нежелания руководителей успешных подразделений отделяться от института безусловно является стремление снизить риск экономического краха в случае возможной неудачи на рынке.

*«Поэтому [название института] нам не мешает, а в какой-то степени помогает. Если у нас финансовый провал, то мы можем существовать за счет института <...>, хотя сложности с этим, конечно, имеются. Но я отделяться не считаю возможным...» (отраслевой институт, руководитель лаборатории).*

Подобно западным гетерархиям, призванным служить распределению риска, чрезвычайно высокого в ситуации неопределенности, новые организационные формы в крупных научных организациях также подстраховывают подразделения в их автономных маркетинговых и инновационных исканиях. Однако в постсоветских гетерархиях этот процесс реализуется специфическим образом – за счет сочетания неформальной экономической автономии с сохранением формальной принадлежности к родительской организации.

Дезинтеграция формальной структуры сопровождается одновременным усилением потребности подразделений в кооперации, которая осуществляется часто на неформальной основе. Развивается горизонтальная кооперация подразделений, наиболее успешными формами которой становятся временные исследовательские коллективы/бригады, формирующиеся в большинстве своем на основе межличностных взаимодействий и контактов. Важно, что развитие горизонтальных форм кооперации ведет к возникновению параллельных структур власти в организации, концентрирующихся вокруг наиболее успешных подразделений, которые порой становятся более влиятельными, чем формальные структуры власти.

Итак, на основании анализа взаимодействий, в которые включены подразделения института, мы можем видеть, что реальная внутренняя гетерархическая структура организации, основанная на неформальной экономической автономии научных подразделений, существенно отличается от той, что предстает из официальных документов. Подобная неформальная автономия вызвана необходимостью экономического выживания в ситуации трансформационного кризиса и становится возможной благодаря высокой степени неопределенности и деформализации правил внешней экономической среды. Продолжая аналогию с западными гетерархиями, можно сделать вывод, что минимизация иерархии, свойственная гетерархическим структурам, реализуется через нарушение формальных правил, регулирующих отношения между подразделениями и институтским центром, а усиление горизонтальных связей и взаимозависимости подразделений внутри организаций основывается на неформальных практиках и межличностных контактах. Наверное, было бы преувеличением говорить о новой формирующейся структуре организаций как об исключительно сетевом образовании – в ситуации неопределенности формальные границы организаций и их формальная иерархическая структура сохраняют важное значение и используются как определенный ресурс. Возникшие организационные формы можно охарактеризовать скорее как некий симбиоз иерархической и сетевой структур, последующая трансформация которого будет определяться развитием внешней экономической и институциональной среды.

Поскольку в концепции гетерархии важное значение придается фирмам-спутникам, сформировавшимся на базе крупной организации и ведущим автономную

экономическую деятельность в ее «орбите», в следующем разделе статьи мы рассмотрим, какую роль играют подобные фирмы в исследованных организационных структурах и насколько сильна их реальная привязка к родительской организации.

### **Малые предприятия как экономические сателлиты научных организаций**

Интенсивное образование фирм-сателлитов в период постсоциалистической неопределенности рассматривается Д. Старком как реализация крупными фирмами рекомбинантных стратегий [2, с. 72], в результате которых происходит реструктурирование существующих активов, а собственность теряет однозначную форму, становясь сетевым свойством группы фирм. Возникающая форма собственности, получившая название рекомбинированной [13], стирает границы между общественным и частным, размывает организационные границы между фирмами.

В постсоветской науке, переживающей период трансформации, особенно в начале реформ, также идут интенсивные процессы создания фирм-сателлитов или малых предприятий, как их чаще называют. В целом полученные в исследовании данные позволяют утверждать, что малые предприятия становятся значимыми субъектами научно-инновационной сферы [14], однако их роль в постсоветской трансформации науки продолжает оставаться малоизученной. Малые предприятия, возникающие при научных организациях, существенно различаются по многим параметрам – процессу формирования, характеру деятельности, организационной структуре и т. д. С точки зрения формы собственности статус фирм-сателлитов также может быть различным. Это могут быть действительно частные предприятия, имеющие одного или двух владельцев, и общества с ограниченной ответственностью, истинных владельцев которых достаточно трудно определить, иногда подобные предприятия организуются с участием иностранного капитала. В ракурсе нашего анализа нас прежде всего будет интересовать вопрос, насколько фирмы-сателлиты интегрированы в структуру родительской организации, каким образом реализуются их стратегии и какую роль играет родительская организация для их успешного функционирования.

Среди фирм-сателлитов, встретившихся нам в нашем исследовании, следует прежде всего выделить те, которые были созданы при организациях по инициативе и при участии или с ведома руководства институтов/организаций. В исследовании нам встречались различного рода «центры научно-технических услуг», «научно-внедренческие центры», «инновационные центры», «высшие школы» и т. д. Все эти структуры пользуются имиджем научной организации, при которой они созданы. Многие используют имя родительской организации в своем названии. Официальной целью создания таких структур является «улучшение процессов взаимодействия с заказчиками», «доведение научных разработок до реального практического выхода», «освоение новой рыночной ниши» и т. п. И, судя по мнению наших информантов, эти организации действительно выполняют возложенные на них «явные» функции. Они более гибко реагируют на запросы рынка, концентрируют лучший кадровый потенциал научных организаций, используют инновационные методы и технологии. При этом латентной функцией этих структурных единиц, которая играла немаловажную, а возможно, и первоочередную роль на момент их возникновения, является создание неформального канала финансирования научных организаций, находящихся в неблагоприятном финансовом положении. Проведение

работ через такие структуры помогало научным организациям за счет экономии на накладных расходах направлять больше средств на заработную плату, а порой буквально решать проблему экономического выживания в ситуации отрицательного финансового баланса.

*«Значит, непонятно еще было, что это, как это, поэтому первоначально это создавался просто как некая альтернатива институту, маленькая альтернатива институту, направленная только для того, чтобы повысить зарплату отдельных работников. Некоторые работы, которые делал институт, перебрасывались на кооператив "Центр научно-технических услуг". Создавалась группа, коллектив из нескольких человек, которые эти работы выполняли, но в связи с тем, что накладные расходы существенно меньше, зарплата их была существенно больше» (отраслевой институт, директор Центра научно-технических услуг).*

Таким образом, формальная независимость фирм, образующих гетерархическую сетевую структуру, в реальности оборачивается неформальной привязкой к родительской организации, делающей реальный статус фирмы-сателлита идентичным научному подразделению института или его филиалу. Фирма-сателлит, как правило, располагается в институтских помещениях, для выполнения работ привлекаются сотрудники института, используется техническая база и другие ресурсы научной организации. Было бы преувеличением утверждать, что подобные фирмы служат исключительно для выполнения посреднических функций. Возможно, что описанные признаки характерны для начального, кризисного периода трансформации, и с изменением внешних условий роль и содержание деятельности таких фирм меняется, но очевидным остается факт наличия прочной неформальной привязки фирмы-сателлита к родительской организации, без которой ее существование теряет смысл.

Другая разновидность фирм-сателлитов – это малые предприятия, которые были созданы по инициативе «снизу» на базе отделов и лабораторий и стали впоследствии независимыми предприятиями. В начале периода реформ многие отделы стремились отделиться от институтов. Однако, получив экономическую самостоятельность, лишь единицы из них сумели сохранить научный профиль. В большинстве случаев для того, чтобы не погибнуть, такие фирмы начинали заниматься торговлей, дающей быструю прибыль, и, в конце концов, полностью прекращали научную деятельность.

*«Например, [название лаборатории]. Они не сумели сохраниться. Они занялись совсем другим. Изготовлением дверей, евроремонт и т. д. Хотя это высочайшего класса были специалисты», (отраслевой институт, руководитель отдела)*

*«Таких как мы, я точно знаю, что нет. Даже если они зарегистрированы как научная организация, но через год-два функционирования они становятся торгово-закупочной» (малое предприятие, директор).*

Те фирмы, которые сохранили научный профиль, предпочитают оставаться по-прежнему в стенах института, пользоваться техническими, кадровыми и прочими ресурсами. Отношения между институтом и малыми предприятиями сложные. Официально они связаны лишь отношениями аренды. Но реально существует плотная технологическая, экономическая и личностная сеть взаимоотношений, которая выгодна обеим сторонам. В стенах института фирмы удерживает неформальная

поддержка со стороны администрации, возможность договориться об отсрочке платежей за аренду, да и сам «полулегальный» характер аренды, т. к. для «своих» фирм устанавливаются более низкие расценки.

*«Вопрос: А какие отношения у вас с институтом? Ответ: Что вас интересует? Формальные отношения или что? Любовные. Мы любим друг друга. А формально мы арендуем помещения эти полулегально. Вообще, мы платим по договору только за... за услуги» (отраслевой институт, директор малого предприятия).*

Сильна технологическая привязка к институту. Иногда складывается некий технологический альянс, когда теоретическая часть деятельности все больше переходит в отделы института, а фирмы все больше специализируются непосредственно на самом процессе изготовления оборудования. Институту также выгодно сотрудничать с малыми предприятиями, прежде всего потому, что они приносят реальный доход в бюджет института, оплачивая аренду занимаемых площадей.

*«Другое дело, что мы приносим доход реальный. Ну, может быть, мы должны за месяц аренды, за два, за три, вот в последний раз у нас было месяцев за восемь, наверное. Только что рассчитались. Но это был заказ большой <...> как только проплатили, мы сразу перечислили в институт и рассчитались с ними практически под ноль. И это реальные деньги, понимаете? Мы занимаем реальные площади и приносим с этих площадей реальные деньги <...> Мы занимаем небольшую площадь, но приносим [доход] реально» (отраслевой институт, директор малого предприятия).*

Имеется и неофициальное экономическое сотрудничество, когда подразделения оформляют работы через такое малое предприятие. Итак, малые предприятия, образовавшиеся на базе отделов института, как правило, могут успешно функционировать лишь благодаря сохранению тесных неформальных связей с родительской организацией. Привязка к родительской организации столь сильна, что с точки зрения реального функционирования единственным реальным различием между малыми предприятиями и подразделением института является возможность выступать на рынке в качестве независимого актора. Однако многочисленные фирмы-посредники позволяют эффективно решать эту проблему на неформальном уровне. Поэтому некоторые руководители самостоятельных предприятий высказывают сожаление о том, что в свое время они поторопились отделиться от института.

*«Мы немножко поторопились, если вам история интересна. Мы предприятием образовались и коллективом образовались. А умные люди, неторопливые, они не организовывались предприятием, они организовывались предприятием из директора и бухгалтера, а мы полностью вышли, полный состав» (отраслевой институт, директор малого предприятия).*

В противоположность институтским подразделениям, которые являются фактически автономными образованиями при формальной включенности в структуру организации, фирмы-сателлиты исключены формально, но в действительности составляют функционально значимый, а иногда и ключевой элемент интеракций в рамках формальной организационной структуры. Что происходит сейчас с фирмами-сателлитами, как развиваются их отношения с родительскими организациями – предмет дальнейших исследований.

## **Заключение**

Сегодня невозможно понять ситуацию в крупных традиционных научных организациях, если не принимать во внимание неформальные аспекты их функционирования. Исследование лишь формальной стороны не может дать ответа на вопрос, каким образом эти громоздкие образования, созданные исключительно для системы плановой экономики и централизованного бюджетного финансирования, продолжают функционировать после десятилетия экономических реформ. Благодаря неформальному характеру экономической среды персоналу исследовательских организаций удается сочетать новые стратегии, вызванные изменениями внешней среды, с сохранением формальной официальной структуры института. Внутри сохранившихся организационных рамок возникают новые организационные формы – неформальные гетерархии, успешность которых зависит от использования неформальных практик

Неформальные отношения присущи любой организационной структуре. Известные исследовательские традиции социологии организаций и социологии труда посвящены изучению роли неформальных трудовых отношений, неформальному распределению власти внутри организации, неформальным внутриорганизационным сетям и т. д. В этих подходах неформальность предстает как важный элемент внутриорганизационных отношений, делающий возможным эффективное функционирование формальной организационной модели. В гетерархиях, обнаруженных нами в ходе исследования, неформальные практики образуют основу функционирования этих организационных форм и сам смысл их существования. В отличие от западных гетерархий, в российских организациях гетерархические изменения вызваны институциональной неопределенностью, с одной стороны, и экономическим кризисом, с другой. Эти обстоятельства определяют характер постсоветских гетерархий как неформальный и направленный скорее на выживание, чем на развитие.

Роль неформальных гетерархий в период трансформации противоречива. С одной стороны, паразитический характер неформального использования организационных ресурсов определяет разрушительные последствия неформальных гетерархий для организаций. Тот факт, что полуформальные экономические структуры скрывают от родительской организации доходы, получаемые от эксплуатации организационных ресурсов, ведет к истощению организаций, снижению их технического и научного потенциала. С другой стороны, неформальные гетерархии обеспечивают экономическое выживание организаций и персонала, предоставляя им возможность адаптации в условиях неопределенной и изменчивой среды. Подобно тому, как западные гетерархии обучаются через взаимодействие с изменчивой внешней средой, неформальные гетерархии служат возникновению новых эффективных форм деловых взаимодействий и новых деловых контактов. Снижая риск банкротства, неформальные гетерархии помогают новым экономическим акторам в их поиске и выстраивании маркетинговых стратегий.

Высокая степень неформальности является реакцией организаций на неопределенность институциональной среды, присущую трансформирующимся обществам, которая определяет специфику адаптивных изменений в крупных организациях постсоциалистического периода. В условиях институциональной неопределенности именно неформальный характер гетерархий обеспечивает их эффективность

как организационных форм (по крайней мере, в начальный период реформ), создает крупным организациям возможность для маневра, столь необходимого для выживания в условиях постсоциалистического трансформационного кризиса. Возможно, что в российской ситуации неформальная природа гетерархий проявляется особенно ярко, поскольку вызвана большей неопределенностью институциональной среды, более интенсивными, по сравнению с восточноевропейскими странами, процессами деформализации правил экономических взаимодействий, доминированием неформальных отношений над формальными регуляторами [4; 15–19].

Использование концептуальной модели гетерархий для анализа постсоциалистических организационных изменений стимулирует новые исследовательские вопросы, требующие лонгитюдного анализа. Неопределенность внешней среды, связанная с техническими изменениями и изменчивостью рынка и являющаяся причиной возникновения западных гетерархий, скорее всего, будет возрастать и в дальнейшем, то время как институциональная неопределенность периода трансформации должна постепенно снизиться, прийти к некоей институциональной стабилизации. Следуя этой логике, можно предположить, что если в крупных западных фирмах гетерархии становятся перманентными и доминирующими организационными формами, то неформальные гетерархии, вызванные институциональной неопределенностью постсоциалистической трансформации, должны уступить место другим организационным формам. В этой связи важно понять, какова последующая судьба неформальных экономических образований и структур, возникших в процессе организационных трансформаций, происходит ли институционализация неформальных отношений внутри и вне организаций? Другой исследовательский вопрос связан с механизмами дальнейшего развития гетерархий. Феномен неформальной гетерархии преобладает на первой стадии трансформации, когда для индивидуальных и коллективных экономических стратегий характерна ориентация на выживание. С повышением экономической стабильности стратегии выживания должны уступить место стратегиям развития и инноваций. Возникает вопрос: насколько будут использоваться сетевые ресурсы неформальных гетерархий для реализации этих новых экономических стратегий? Описанные исследовательские вопросы задают перспективу дальнейшего исследования.

#### **Литература**

1. Stark D. Ambiguous Assets for Uncertain Environments: Heterarchy in Postsocialist Firms // *Экономическая социология*. Т. 1. № 2. [www.ecsoc.msses.ru](http://www.ecsoc.msses.ru).
2. Старк Д. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // *Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу* / Сост. и науч. ред. В.В. Радаев. М.: РОСПЭН, 2002.
3. Grabher G., Stark D. Organizing diversity: evolutionary theory, network analysis and post-socialism // Grabher G., Stark D. (ed.) *Restructuring networks in Post-Socialism: Legacies, Linkages and Localities*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
4. Заславская Т.И., Шабанова М.А. К проблеме институционализации неправовых социальных практик в России: сфера труда // *Мир России*. 2002. № 2.
5. Muller K. A Perspective of an Institutional Change of Research System in New Democracies // *Проблемы деятельности ученых и научных коллективов*. 2000. Вып. XV.
6. Meske W. *Institutional Transformation of S&T Systems in the European Economies in Transition*. Discussion paper. Berlin, 1998.



7. Юевич А., Цапенко И. Наука «убывающая» // *Мировая экономика и международные отношения*. 1995. № 2.
8. Институциональные изменения в российской науке: организационные и социологические аспекты / Под ред. С. Кутель. СПб: СПбГТУ, 1997.
9. Рывкина Р. Куда приведет деинституционализация науки в России // *Проблемы деятельности ученых и научных коллективов*. Ежегодник. Вып. XV. СПб: СПбГТУ, 2000.
10. Кутель С.А., Олимпиаева И.Б. Наука и рынок: адаптация ученых к новым экономическим условиям // *Человеческий потенциал России: интеллектуальное, социальное, культурное измерение*. / Под ред. Б.Г. Юдина. М.: Институт человека РАН, 2002.
11. Ежова Л.В., Олимпиаева И.Б. Трансформация практик взаимодействия науки и производства в условиях рынка // *Проблемы деятельности ученых и научных коллективов*. Ежегодник. Вып. XV. СПб: СПбГТУ, 2000.
12. Олимпиаева И.Б. Неформальные экономические практики в стратегиях выживания ученых и научных организаций // *Проблемы деятельности ученых и научных коллективов*. Ежегодник. Вып. XVI. СПб: СПбГТУ, 2001.
13. Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение западноевропейского капитализма // *Вопросы экономики*. 1996. № 6.
14. Евдокимова Е.П., Кутель С.А., Олимпиаева И.Б. Наука в трансформирующемся обществе: адаптация к новым экономическим условиям // *Проблемы деятельности ученых и научных коллективов*. Ежегодник. Вып. XVI. СПб.: СПбГТУ, 2001.
15. Радаев В.В. Формирование новых российских рынков: транзакционные издержки, формы контроля и деловая этика. М.: Центр политических технологий, 1998.
16. Радаев В.В. Теневая экономика в России: изменения контуров // *Pro et Contra*. 1999. Т. 4. № 1.
17. Радаев В.В. Деформализация правил игры и уход от налогов в российской хозяйственной деятельности // *Вопросы экономики*. 2001. № 6.
18. Капелшников Р.И. Институциональная природа переходных экономик: российский опыт // *Кто и куда стремится вести Россию? Акторы макро-, мезо- и микроуровней современного трансформационного процесса* / Под ред. Т. Заславской. М.: МВ ШСЭН, 2001.
19. Леденева А. Теневой бартер: повседневность малого бизнеса // *Неформальная экономика: Россия и мир* / Под ред. Т. Шанина. М.: Logos, 1999.