

НОВЫЕ ТЕКСТЫ

Д. Г. Хумарян

Гибкое управление в IT и креативном секторе: децентрализованный капитализм?¹



ХУМАРЯН Давид Гагикович — канд. социол. наук, независимый исследователь, преподаватель Московской высшей школы социальных и экономических наук. Адрес: 125009, Россия, г. Москва, Газетный пер., д. 3–5, стр. 1.

Email: ddpostcard@gmail.com

В статье приведены результаты исследования способов организации нематериального труда в российских компаниях сектора IT и креативных услуг. Предметом изучения являются практики менеджмента в знаниеёмких фирмах с гибкой организационной структурой. Рассматривается связь между гибкостью структуры и актуальной формой управления трудом, изучен процесс внедрения в деятельность организации менеджмента гибкой методологии разработки (Agile). Проблематизирована обоснованность распространённого в теоретической и эмпирической литературе утверждения о взаимосвязи гибких организационных дизайнов и децентрализованных форм управления, выраженных в автономизации труда и снижении степени менеджерского контроля. Цель исследования — эмпирическая проверка тезиса на примере данных 30 интервью с менеджментом среднего звена компаний, сочетающих организационную гибкость и гибкие подходы в управлении. Обоснование цели и вопроса исследования опирается на анализ актуальной литературы в области исследований организаций, менеджмента и теорию процесса труда (labor process theory). Описание результатов исследования делится на два блока — анализ практик управления на «периферии» гибкой фирмы и менеджмент процессов в её «ядре» (в соответствии с терминологией, предложенной Джоном Аткинсоном). По итогам исследования отмечается, что гибкие методы в управлении формируют симметричный ответ на флексибилизацию организационной структуры, позволяя повысить качество управления, степень прозрачности и предсказуемости производственных процессов. Внедрение Agile-методологии сопровождается стандартизацией и интенсификацией процесса труда, усиливается роль централизованного планирования, контроля и учёта рабочих операций. Более глубокое разделение труда вследствие декомпозиции операций существенно меняет функционал менеджмента и переопределяет баланс власти и полномочий в фирме. В теоретических выводах исследования указывается, что дальнейшее развитие управленческих методов в описанном направлении способно негативно сказаться на качестве профессиональной коммуникации и функционировании горизонтально организованных профессиональных сообществ внутри фирмы, а также способно привести к снижению производительности в отраслях интенсивного производства знания.

Ключевые слова: теория процесса труда; нематериальный труд; организация труда; исследования менеджмента; гибкая организация; теория организаций.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-311-90100.

Введение

Стагнационные тенденции и кризис, затронувший ведущие мировые экономики в середине 1970-х гг., запустили эпоху «долгого спада» и масштабных преобразований практически на всех уровнях экономической деятельности [Бреннер 2014; Видал 2020]. Вслед за реструктуризацией рынков и международной финансовой системы в центре этого процесса оказались коммерческие фирмы, а затем и организации публичного сектора. Ключевым вектором изменений на уровне фирмы стало стремление к большей «гибкости», что подразумевало отказ от ригидности организационной структуры, а также от традиционных для фордистского периода модели найма и управления производством [Болтански, Кьяпелло 2011]. Исследователи менеджмента и организаций отреагировали на данный тренд, и уже в середине 1980-х гг. появились первые научные публикации на тему нарастающей гибкости на рынке труда и гибких организационных дизайнов [Atkinson 1985; Storper, Christopherson 1987; Pollert 1988]. Предложенная Джоном Аткинсоном концепция *гибкой фирмы* считается классической, хотя исходная модель функциональной и количественной (*numeric*) гибкости в последние два десятилетия претерпела существенные изменения и доработки [Volberda 1996; Gupta, Smith, Shalley 2006; Schreyögg, Sydow 2010; Dettmers, Kaiser, Fietze 2013; Gordon 2014].

Другой отличительной особенностью новой эпохи «долгого спада» стало совпавшее с ним по времени почти повсеместное внедрение инфокоммуникационных технологий в производственный процесс, которое уже, в свою очередь, затронуло сферы логистики, цепочек добавленной стоимости и организации труда внутри и на внешних контурах фирмы [Срничек 2019]. Возможность быстро и дешево обмениваться и управлять информационными потоками существенно облегчила переход к гибкой организации производства, увеличив на порядок эффективность аутсорсинга, привлечения рабочей силы «по требованию» (*on-demand*) и других зависимых от скорости коммуникации процессов. Технологические компании, ИТ-фирмы, креативный сектор и медиа быстрее адаптировались к переменам в характере организации производства, став главными действующими лицами в инновационной экономике и одновременно плацдармом для управленческих экспериментов. Индустрии интенсивного производства знания (*knowledge-intensive*) более органично развивались в рамках этой модели, а гибкость организационной структуры напрямую связывалась исследователям с потенциалом разработки инноваций [Powell 1990; Saxenian 1994; Powell, Koput, Smith-Doerr 1996]. Современные исследования связи между организационной гибкостью и производством инноваций носят более детальный и включающий ряд важных оговорок характер. Тем не менее общим местом остаётся устойчивая ассоциация между организационной гибкостью, децентрализацией управления и (или) принятия решений и эффективностью отраслей интенсивного производства знания [Michie, Sheehan 2003; Krause-Jensen 2010; Weigelt, Miller 2013; Ruiner, Wilkens, Küpper 2013].

Однако связь между упомянутыми тремя переменными далеко не во всех случаях очевидна. Например, в отношении к организационным и продуктовым инновациям тезис подтверждается лишь частично. Внутриорганизационная (*функциональная*) гибкость положительно связана с эффективностью инноваций в фирме, тогда как внешняя (*или количественная*) гибкость, напротив, снижает инновационный потенциал, подрывая доверие и сплочённость между участниками производства [Giannetti, Madia 2013].

Ещё более проблематичным выглядит утверждение о том, что высокой степени организационной гибкости соответствуют децентрализация управления, горизонтальность связей и в целом более равномерное распределение власти в фирме. Вопрос о том, в какой мере данное утверждение справедливо и насколько в действительности выполняется требование большего уровня автономии работников при меньшем уровне иерархического контроля, имеет прямое отношение к дискуссии о производительности в наукоёмких отраслях. Упомянутые ранее авторы влиятельных работ в этой

области не столько из ценностных, сколько из прагматических соображений настаивали на тесной связи инноваций в индустриях интенсивного производства знаний и процессов децентрализации и «демократизации» труда в рамках гибких и сетевых организационных моделей. Следовательно, дискуссия вокруг последнего тезиса представляется мне в некоторой степени более принципиальной.

На сложность и нелинейность связи между гибкостью структуры организаций и распределением власти и полномочий в них частично указывают работы, обобщённые в обзорной статье Яна Деттмерса и его коллег [Dettmers, Kaiser, Fietze 2013]. Со ссылкой на ряд эмпирических исследований авторы формулируют парадокс, согласно которому гибкость организации «не приводит автоматически к расширению полномочий и свободе принятия решений» работниками таких организаций [Dettmers, Kaiser, Fietze 2013: 155]. Отмечается также наличие выраженной асимметрии в вопросах принятия гибкой модели: гибкость является свойством организации, работает в её интересах, тогда как в отношении работников она выражается в требовании «становиться гибкими» [Johnsson 2007]. Публикации последних лет, посвящённые исследованиям менеджмента в гибких организациях, также ставят под сомнение универсальный тезис о тождестве гибких режимов и децентрализации управления. В одних случаях речь идёт о преимуществе гибридных схем управления, сочетающих вертикальную иерархическую структуру для процессов эксплуатации знания (*exploitation*) и горизонтальную децентрализованную для исследования (*exploration*) нового знания [Garicano, Wu 2012; Wu 2015]. Более радикальные критики отмечают, что гибкость успешно сочетается с жёстким *деспотическим* (в терминах Майкла Буравого) контролем, открывая принципиально новые возможности регулирования прекаризованного труда [Wood 2020].

Таким образом, центральным для данной статьи является вопрос о динамике властных отношений в фирмах, организованных в соответствии с принципами гибкости как на уровне стратегий найма, так и на уровне организации труда внутри фирмы. Меняются ли способы управления в гибких организационных моделях? Если да, то как именно и какими факторами объясняются данные изменения? Каков итог преобразований в методах управления применительно к вопросу о децентрализации и потенциале горизонтальных форм организации труда в индустриях интенсивного производства знания?

Предлагается ответить на поставленные вопросы, используя данные исследования менеджмента и процессов управления в российских коммерческих фирмах ИТ-сектора и креативных индустрий. Выбор объекта исследования обусловлен прежде всего широким распространением гибких моделей в перечисленных экономических отраслях. Важным обоснованием также является представление об опережающей динамике развития управленческих методов в индустриях интенсивного производства знания в сравнении с промышленным сектором и другими более «консервативными» отраслями. Менеджмент в экономике знаний сталкивается с новыми задачами и новыми вызовами [Dunford 2000; Prusak 2001], решение которых ещё до недавних пор представляло сложности, обусловленные самой спецификой производственной деятельности в данных отраслях [McKinlay 2006].

Менеджмент знаний: между гибкостью и неопределённостью

В исследованиях, посвящённых анализу инновационных отраслей экономики и других рынков, в которых производство благ находится в прямой зависимости от индивидуальных навыков, знаний и креативного потенциала исполнителей, отмечается присутствие радикальной неопределённости относительно качества и результата деятельности, путей его достижения, необходимого количества трудовых затрат и потенциала реализации продукции на рынке [Caves 2000; Thompson, Jones, Warhurst 2009; Boudreau, Lacetera, Lakhani 2011; Thompson, Parker, Cox 2016].

В неоклассической экономике состоянию неопределённости противопоставляется исчисление риска как вероятности, что на практическом уровне означает совершенствование методов квантификации

[Knight 1957] (см. также: [Guseva, Róna-Tas 2001; Dequech 2004]). Новая институциональная экономика допускает решение проблемы неопределённости через адаптацию контрактов к бизнес-процессам и новым видам трансакций². Экономическая социология, в свою очередь, постулирует социально-нормативный аспект регулирования ситуаций неопределённости [Beckert 1996].

В данной работе я придерживаюсь социологического толкования термина, на общем уровне указывающего на события или условия, для которых неизвестны параметры и потенциальные исходы, что не позволяет акторам определить оптимальное направление действия [Beckert 2016: 8]. Основная сложность в применении данного термина к целям эмпирического анализа заключается в его абстрактном и универсальном характере, поэтому потребуется ряд уточнений к теории.

Неопределённость и индетерминированность

В современной эмпирической литературе принято различать неопределённость внутри фирмы (*firm-specific uncertainty*) и рыночную неопределённость (*market uncertainty*) [Beckman, Haunschild, Phillips 2004; Gaba, Terlaak 2013]. Для ответа на вопрос о том, как трансформируется роль менеджмента в индустриях производства знания, я сосредоточусь на анализе специфического случая неопределённости внутри фирмы. Специфика определяется фокусом исследования на *практических* проблемах управления внутри гибких организаций в их связи с характером производства в наукоёмких отраслях.

Британская школа исследований на стыке социологии менеджмента, организаций и социологии труда, объединённая под общим академическим брендом *LPT (labor process theory* — теория процесса труда), предлагает обозначать неопределённость такого порядка термином «индетерминированность» (*indeterminacy*) [Braverman, Sweezy, Foster 1998; Smith 2006; Thompson 2010].

Согласно классическому определению, индетерминированность³ — свойство непредсказуемости затрат труда по отношению к его результату, выраженному в конечной рыночной стоимости произведённых товаров или услуг. Основываясь на марксистском анализе функции капиталистического производства, LPT полагает на аксиоматическом уровне *индетерминированный* характер труда в его товарной форме и вытекающую из этого потребность капитала в «преобразовании рабочей силы в актуализированную форму труда в качестве источника прибыли» [Thompson 2010: 10]. С этой точки зрения, функция менеджмента всегда заключается в осуществлении контроля, координации и аллокации трудовых ресурсов с тем, чтобы произведённая в результате стоимость оказывалась выше стоимости инвестированных в рабочую силу средств. Индетерминированность — переменная величина, которая зависит от специфики производства, переговорной позиции рабочих, «оппортунизма» и эффективности организации труда. В мейнстриме исследований менеджмента также отмечается, что организация труда и аллокация дефицитных ресурсов (включая информацию) относятся к конкурентным факторам и объясняют дифференциацию между фирмами в пределах конкретных рынков или отраслей [Bennett, Karlsson 1992; Powell 1995; Tallman et al. 2004].

В современной версии LPT аналитически различают индетерминированность производства (*production indeterminacy*) и индетерминированность мобильности рабочей силы (*mobility indeterminacy*), при

² В частности, Оливер Уильямсон связывает неопределённость с другим понятием — оппортунизмом, указывая, таким образом, на поведенческие аспекты неопределённости, которая может носить стратегический и нестратегический характер (в то же время Уильямсон обращает внимание и на экзогенные факторы неопределённости, однако данная проблематика не является для него центральной) [Уильямсон 1996: 97–100].

³ Я предпочитаю использовать термин «индетерминированность» (*indeterminacy*), поскольку наиболее близкий к нему по смыслу аналог «неопределённость» уже имеет в русскоязычной литературе строгие коннотации, указывая на предложенный Фрэнком Найтом термин *uncertainty* [Knight 1957].

этом предполагается, что каждый из типов требует от менеджмента специфических инструментов воздействия [Smith 2006].

Индетерминированность производства указывает на эмпирический разрыв между потенциальными возможностями рабочей силы и фактическими трудозатратами (*effort*); этот разрыв менеджмент призван сокращать с помощью контроля, а рабочие, как минимум, сохранять⁴. Формы контроля труда, переговорная позиция и уровень автономии работников варьируются, тогда как сами *функции* контроля и координации труда постоянны. К этому аргументу следует добавить допущение о несовершенстве контрактов: они не содержат исчерпывающей информации о необходимом объёме и интенсивности затрат труда⁵, поэтому контрактация сама по себе неспособна полностью исключить менеджмент из производства [Caves 2000: 13; Smith, McKinlay 2009: 53].

Индетерминированность мобильности, в свою очередь, указывает на непредсказуемость сценариев мобильности работников. Влияние мобильности труда на бизнес носит амбивалентный характер, в одних условиях позволяя компаниям сокращать издержки в свою пользу, но в других давая работникам ресурсы для воздействия на баланс рыночных сил, условия труда и механизмы найма [Winstanley 1991]. Контроль мобильности труда, менеджмент кадров и обеспечение стабильного доступа к резервам рабочей силы поэтому участвуют в стабилизации цикла накопления капитала наряду с контролем производства⁶.

Применительно к ключевому вопросу исследования о влиянии гибкой организационной структуры на управление производством знания и информационных благ ЛРТ помогает сформулировать три взаимосвязанных предположения:

- децентрализация структуры организации и функциональная гибкость не исключают из процесса труда контроль, а именно централизацию ресурсов планирования и координации;
- производство знания сопряжено с высокой неопределённостью относительно выпуска продукции и его стоимостного выражения. Индетерминированный характер производства требует от менеджмента совершенствовать планирование затрат труда и других ресурсов организации;
- гибкость структуры повышает уровень мобильности труда в «ядре» организации и на её «периферии», требуя от менеджмента выработки более эффективных инструментов координации трудовых ресурсов.

Управление изменениями и гибкая методология разработки

Ответ теории менеджмента на изменение организационной формы не заставил себя долго ждать. Одним из наиболее примечательных авторов в этой области стал японский исследователь менеджмента

⁴ По этой причине процесс труда является потенциальным полем антагонизма (*'effort bargaining'*), статус которого переопределяется в зависимости от баланса сил, потребностей производства или экзогенных факторов (конкуренция на рынке, развитие технологий, требующих большее или меньшее участие труда, и т. д.).

⁵ Здесь ЛРТ явно следует за новой институциональной экономикой, признающей «несовершенство долгосрочных контрактных отношений» и выявляющей условия, в которых контракты могут работать более или менее эффективно, нуждаясь в дополнительных соглашениях [Уильямсон 1996: 270].

⁶ Так, в исследованиях на стыке социальной географии и политической экономии отмечалось, что быстрое распространение модели ИТ-кластеров объяснялось потребностью компаний обеспечивать стабильный доступ к пулу специалистов редкой и высокой квалификации, сохранив при этом гибкость найма [Gough 1996: 2068].

Икудзиро Нонака, посвятивший основные работы вопросам организации труда в наукоёмких отраслях [Nonaka 1994, 1998; Nonaka, vonKrogh 2009]. Опыт японских технологических компаний, сочетавших инновационность с высокой гибкостью и автономностью рабочих команд, позволил сформулировать универсальные принципы менеджмента гибкой разработки [Takeuchi, Nonaka 1986]. В их числе — построение кросс-функциональных автономных команд разработки, постоянное обучение и обмен знаниями, параллельные этапы разработки, деликатный (*subtle*) контроль со стороны менеджмента и встроенный в создание новых продуктов элемент «нестабильности» [Takeuchi, Nonaka 1986]. Эти принципы впоследствии легли в основу целой плеяды актуальных сегодня методов управления креативным трудом и ИТ-разработкой, объединённых зонтичным термином «гибкая методология разработки», или *Agile* [Beck et al. 2001; Ригби, Сазерленд, Ноубл 2018]. В дальнейшем я буду использовать оба термина как синонимы и понимать под ними семейство подходов, предназначенных для проектного управления гибкими организационными структурами и автономными командами высококвалифицированных специалистов в области производства знания и информационных благ [Komus 2020; 14th Annual State of Agile Report 2020; Sauer, Nicklich 2021].

Гибкие методологии разработки получили широкое распространение преимущественно в компаниях с высокой долей проникновения ИТ-процессов (это прежде всего касается профильных ИТ-компаний, сектора финансов, ритейла и телекоммуникаций). Представленные в тематических отчётах результаты опросов зарубежных и российских организаций, внедривших Agile, свидетельствуют о схожести сценариев адаптации модели управления к существующим в организации процессам (для большинства представленных признаков зависимость от размеров компании или типа клиентских организаций практически отсутствует). Как в России⁷, так и за рубежом⁸ в числе основных выгод от использования новой модели управления респонденты указали *управление изменяющимися приоритетами, достижение прозрачности, скорость поставки решений на рынок и рост мотивации команды*. Характерно, что в числе достижений Agile-методов опрошенные компании значительно реже говорят об увеличении производительности труда, снижении рисков или повышении качества разработки; большая часть упомянутых преимуществ относится к сфере повышения качества управления и совершенствования механизмов контроля, обеспечивающих прозрачность и адаптивность системы к непредсказуемым изменениям. Данный вывод косвенно подтверждается сведениями об изменении функционала менеджмента: отмечается глубокое внедрение стандартных для Agile элементов организации повседневной рутины через ежедневные сессии (в 87% ответов), ретроспективный анализ исполнения (в 83% ответов), планирование менеджментом коротких отрезков разработки (в 83% ответов), а также в большинстве случаев применение технических средств планирования, учёта и контроля производства («канбан-доска», трекеры задач и времени, облачных таблиц, Jira и другое ПО для менеджмента задач)⁹.

В российских академических исследованиях о гибком менеджменте в организациях преимущественно фигурируют оптимистичные прогнозы [Розин 2011; Воробьёва, Монашев 2017; Кодякова 2020; Трифонов, Калажокова 2022]. Однако стоит заметить, что в большинстве работ речь всё же идёт либо о разъяснении основных принципов гибкой методологии, либо о перечислении преимуществ автономизации труда и способности децентрализованной системы проектного управления быстро адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, причём не только в коммерческих, но и в государственных организациях (см, например: [Асатрян 2016; Потапова 2019]). Наблюдается пробел в эмпирической базе исследований внедрения гибких подходов в управлении российскими компаниями. Это позволяет надеяться, что результаты проведённого исследования помогут актуализировать дискуссию в среде специалистов в области исследований менеджмента, социологии труда и организаций.

⁷ См.: [Отчёт об исследовании Agile в России 2021].

⁸ См.: [15th Annual State of Agile Report 2021].

⁹ Приведены данные международного отчёта: [15th Annual State Of Agile Report 2021].

Эмпирические данные

Исследование проводилось в 2019–2021 гг. Массив эмпирических данных составляют записи интервью с менеджментом среднего звена. Всего в ходе исследования собрано 30 полуструктурированных интервью. В зависимости от закрепившихся на рынках норм профессиональные должности участников исследования варьировались и включали менеджмент проектов, аккаунт-менеджеров, менеджеров продукта, руководителей вертикали и арт-директоров¹⁰. Представленные в работе сведения касаются деятельности коммерческих фирм, производящих нематериальные рыночные блага. К таковым относятся регулируемые правами интеллектуальной собственности цифровые продукты и услуги, в том числе программное обеспечение и сопровождение пользователей, креативные концепции и медийный контент, маркетинговая и ИТ-экспертиза, другие консалтинговые услуги.

Предметом изучения являлись рутинные практики стандартизации и регламентации работы специалистов, а также попытки внедрения гибких подходов к управлению¹¹. Фокус на специфике повседневных управленческих операций, классификация типичных сценариев принятия решений в ответ на изменяющиеся требования со стороны спроса или под воздействием других экзогенных факторов позволяют выстроить связи между внутрифирменной организацией управления и внешней средой [Blechar, Hanseth 2007]. В контексте современной организационной теории подобная методологическая установка описывается термином «реалистический поворот» (*realist turn*) и акцент делается на структурной обусловленности практик агентов [Reed 2005; Delbridge, Edwards 2013].

В ходе формирования выборки пол и возраст информантов не учитывались; деление компаний на типы по размеру и актуальным рынкам сбыта учитывалось в анализе, но исходно не являлось критерием для формирования выборки. К ограничениям выводов относятся неучтённая вариативность процессов управления в разрезе типов фирмы, а также отсутствие прямых сведений, затрагивающих опыт самих работников в рамках гибкой организации труда.

Связь структуры и управления в «гибкой фирме»

Основными драйверами изменений на уровне управления служат процессы реформирования структуры изученных компаний в пользу более гибких с точки зрения как найма, так и внутрикорпоративного устройства моделей. Модель «гибкой фирмы» Аткинсона — это, скорее, «идеальный тип»; в реальности компании идут к большей организационной гибкости разными путями и находятся на разных этапах трансформации, скорость которой зависит от рыночной конъюнктуры, инертности отраслевых стандартов и типа производства.

Если для компаний из креативного сектора гибкая структура фирмы с небольшим по численности «ядром» организации и значительным сегментом «периферии» (фрилансеры, аутсорсинговые компании, партнёрские студии и т. п.) — закономерная реакция на нестабильный спрос, со временем достаточно прочно укоренившаяся в культуре рынка, то ИТ-фирмы обычно более ригидны по целому ряду причин. Во-первых, высокая и постоянно растущая конкуренция за кадры в ИТ препятствует более

¹⁰ С поправкой на коммерческую специфику функционал и требования к этим группам специалистов мало отличаются применительно к общим аспектам организации труда.

¹¹ Самыми распространёнными на данный момент являются родственные Agile и Scrum, а также отдельные элементы японской методологии управления «канбан». О распространённости именно этих практик свидетельствуют данные ежегодного международного опроса организаций, внедривших методологии гибкой разработки [15th Annual State of Agile Report 2021].

гибкой кадровой политике, определяя склонность ИТ-компаний к внутреннему найму¹². Во-вторых, гибкая организация является эффективным инструментом экономии издержек и экстернализации рыночных рисков в проектных формах производства, тогда как в более распространённых именно в ИТ непрерывных производствах продуктов с длинным жизненным циклом¹³ может нарушаться цикличность процессов. Наконец, сопротивляются переходу к более гибкой модели фирмы в ИТ-отрасли как клиентские организации, так и менеджмент внутри компании: если первые опасаются падения качества услуг, то вторые прогнозируют возрастающие управленческие риски. Но общим для всех описанных причин является стремление менеджмента к большей предсказуемости в части контроля мобильности работников и контроля производства.

Возникает вопрос: почему бы компаниям просто не отказаться от гибкой организации производства и найма, сохранив управляемость и цикличность процессов? Или почему конкурирующие организации из смежных рынков движутся в едином направлении к большей гибкости, отдавая при этом себе отчёт в потенциальных рисках такого сценария? Для того чтобы дать убедительный ответ, потребовался бы количественный анализ динамики изменений организационной формы с учётом длинного набора факторов, многие из которых описаны в литературе по теории изоморфизма [Димаджио, Пауэлл 2010; Хэннан, Фримен 2013]. Не имея в распоряжении таких данных, ограничусь сведениями из интервью с менеджментом компаний и из открытых источников.

На основе интервью можно сделать вывод о том, что информанты связывают изменения прежде всего с возросшей конкуренцией на рынках и другими менее значительными экзогенными факторами рынка (нестабильный спрос, давление инвесторов, смена модели взаимодействия с клиентской стороной)¹⁴. Так, российский рынок креативных услуг характеризуется экспертами как высококонкурентный: до 10 тыс. агентств делят рынок в сопоставимых долях, не допуская концентрации¹⁵. Переход рынка на тендерную систему отбора исполнителей в последние годы лишь ужесточил конкуренцию между производителями и ускорил тенденцию к росту гибкости найма:

Всё тендер. В редких случаях возвращаются и второй проект делают без тендера, например. Это тенденции рынка, потому что все жадные, и хотят, чтобы у них получилось максимально дешево и максимально классно, поэтому они проверяют сначала всех <...> Давно ли так? Мне кажется, что от трёх до пяти лет. Точней не скажу, но раньше было по-другому <...>

¹² Открытая информация, представленная на крупнейшей российской платформе поиска работы «HeadHunter» (НН), позволяет оценить уровень дефицита кадров в отраслях ИТ и креативных индустриях. В основе показателя лежит отношение количества активных резюме к открытым вакансиям. Простое сопоставление динамики показателя по отраслям позволяет сделать вывод, что соискатели работы в сфере ИТ занимают более выгодное положение, переопределяя баланс на рынке в свою пользу. Так, в Москве, где доля вакансий в ИТ выше, чем в других российских регионах, на одну открытую в этой категории вакансию в феврале 2021 г. приходилось в среднем меньше двух резюме (и этот показатель примерно вдвое ниже среднего на рынке московских вакансий). В креативных индустриях дефицит кадров ощущался значительно менее остро: в маркетинге, рекламе и PR на протяжении первого квартала 2021 г. конкуренция за рабочие места была острее — 3,4 резюме на одну вакансию; в индустрии развлечений, искусства и массмедиа значение достигало 8,9. Соотношение показателей до пандемии (январь — февраль 2020 г.) практически идентично. Высокий уровень конкуренции за ИТ-специалистов вынуждает кадровые отделы проявлять настойчивость для удержания ИТ-персонала и реже использовать теневой наём. Кроме того, по данным опроса соискателей на платформе НН, «айтишники» более притязательны в выборе работодателя, а сами работодатели фиксируют текучесть кадров в ИТ на уровне 9,5%.

¹³ Например, в сфере интеграции ПО, разработки и поддержки комплексных экосистемных решений, включающих непрерывное сопровождение пользователей.

¹⁴ Теория конкуренции как фактора изоморфных процессов подробно описана в классической работе М. Т. Хэннана и Д. Фримена [Хэннан, Фримен 2013: 51–56].

¹⁵ См. аналитическое исследование «Russian Digital Profile 2018» (<https://ruward.ru/russian-digital-profile-2018/>).

Сейчас у всех и политики закупочные стали строгие, и бюджет сократили. Сейчас ни у кого нет бюджетов, как раньше. Те золотые времена прошли (информант № 1)¹⁶.

Схожим образом обстоят дела и в ИТ, но здесь драйвером процессов флексибилизации компаний служит возросшая конкуренция за кадры, которая толкает вверх ставки оплаты труда и снижает прибыльность. Однако, как уже было отмечено ранее, профильные ИТ-компании и организации с глубоким проникновением ИТ-процессов существенно ограничены в перестроениях, которые позволили бы сократить издержки на оплату труда. Для решения проблемы одни компании осуществляют более интенсивный контроль труда работников периферии при помощи облачного ПО для учёта и планирования работы распределённых команд. Другие (как правило, это компании среднего и крупного размеров) реализуют компромиссное решение между гибкостью и производством внутри (*in-house*), привлекая в проектном режиме сотрудников своих региональных офисов, где труд дешевле. Так называемый внутренний аутсорсинг позволяет распределить контроль труда на периферии между менеджментом головного и регионального офисов. Из процитированного ниже фрагмента интервью также следует, что это, скорее, результат принудительной адаптации организационной модели к конъюнктуре рынка:

В таких историях очень сложно протащить каких-то фрилансеров <...>. Моя позиция — это интересно с точки зрения гибкости, но практика показывает, что будут проблемы с точки зрения качества. В нашей компании больше развит внутренний аутсорсинг; это тоже, конечно, сложный квест. Это, по большому счету, тоже такой фриланс <...>. В регионах наша компания платит сотрудникам зарплаты по-другому, не как в Москве. Соответственно, трудовые ресурсы в регионах стоят дешевле, поэтому может сложиться ситуация, что в Москве заходит большой проект, но он не готов платить по такой высокой ставке, как в Москве (условно 4000 в час), ему нужно дешевле. Тогда мы привлекаем команды из регионов для реализации этого проекта (информант № 4).

С точки зрения менеджмента разделение организации на функционально гибкое, но малочисленное ядро и подвижную периферию ведёт, в свою очередь, к усложнению методов контроля. Разрабатывая модель гибкой фирмы, Аткинсон понимал, что такое «раздвоение» потребует от менеджмента и разделения формы управления на периферии и в ядре соответственно [Atkinson 1985: 15–16]. Побочное, но все же немаловажное наблюдение из этой части исследования — конвергенция моделей управления в организационном ядре и на периферии. Менеджмент вырабатывает более эффективные способы контроля и организации труда на периферии, которые в дальнейшем применяются в отношении штатных сотрудников, и наоборот. Об организации труда в ядре гибких компаний и о практиках Agile-менеджмента речь пойдёт далее.

От управления периферией к управлению в ядре

Принцип прозрачности и отслеживание операций

Задача управления в индустриях знания принципиально усложняется тем, что большинство производственных процессов состоят из индивидуальных решений для нестандартных ситуаций. Оценка сроков и качества работы, их предсказуемость, формализация стандартных процедур и рутин — все эти элементы классического менеджмента длительное время оставались в сфере интуитивного управления и строились на непрерывной коммуникации со специалистами, индивидуальном опыте и квалификации управленцев. Бессистемный и персонализированный характер процессов управления приводит к непредсказуемым финансовым издержкам, рискам срыва контрактных обязательств, пере-

¹⁶ Информацию о респондентах см. в приложении (таблица П.1).

работкам и слишком высокой зависимости процесса труда от отдельных работников (как на стороне менеджмента, так и на стороне исполнителей).

В сущности, ключевой проблемой управления является асимметрия знаний и информации между звеном управления и звеном разработки (в пользу работников) [Bergh et al. 2019]. Гибкая методология разработки служит эффективным инструментом снижения дисбаланса и индетерминированности производства. Это стандартный подход, который позволяет установить контроль над наиболее ценными ресурсами современной фирмы — ресурсами коммуникации и информации. Наблюдение за процессами внедрения элементов гибкой разработки подтверждает тезис. Пропагандируемый в манифестах Agile-менеджмента *принцип прозрачности* выводит рабочую коммуникацию из зоны неформального общения специалистов, подчиняя её чёткому регламенту. Прежде коммуникация и процесс выработки решений, сроки и планирование задач всецело оставались прерогативой специалистов разработки и креативного звена компаний.

Контроль над потоками информации и типичными рабочими операциями становится возможным благодаря проведению ежедневных и строго регламентированных совещаний, сформулированных в виде требования во всех версиях гибкой методологии разработки. Следование единой процедуре, приглашение внешних консультантов и обучение персонала регламенту проведения совещаний подразумевают унификацию и выработку общих для индустрий знания управленческих стандартов. На практике это означает поэтапное движение в сторону профессионализации управления в креативных и ИТ-интенсивных секторах, но также указывает на сближение форм организации креативного труда и менеджментом в отраслях с более жёсткой производственной дисциплиной. Так, один из информантов проводит аналогию между гибкой разработкой и организацией труда в колл-центрах:

Agile — это на самом деле управление операционкой, то есть необязательно ИТ, а, например, управление колл-центрами или отделами продаж. В нём очень много этой операционной истории. Первое: у тебя каждый день «дейлики»¹⁷, и они у тебя не когда ты захотел, а каждый день. То есть каждый день вы синхронизируетесь. Второй момент: каждые две недели ты перепланируешься, то есть ты смотришь, сколько ты сделал в прошлый раз, сколько ты можешь сделать, что ты будешь делать и т. д. Озвучиваешь это в паблик (это очень важно). Каждые две недели ты показываешь, что ты сделал: выходишь и рассказываешь. Если ты ничего не сделал, то говоришь: «Я ничего не сделал». То же самое на «дейликах» происходит. Когда начинаешь это внедрять, некоторые увольняются, потому что каждый день приходят и мямлят что-то на глазах у всех (информант № 6).

В дополнение к регулярным собраниям используются облачные программные решения для мониторинга статуса рабочих операций в режиме реального времени (облачные ПО для редактирования текста, дизайна и иллюстраций, визуализации графики, аналитики и т. п.). В последние годы профессиональное облачное ПО быстро вытесняет инсталлированные решения, работа «в облаке» должна обеспечивать синхронизацию пользователей в рамках гибких и децентрализованных производств, но в то же время такое ПО повышает информированность менеджмента:

Позитивный эффект от этого (Внедрение гибкой разработки. — Д. Х.) — это то, что я точно знаю, что ты сделаешь за неделю, что ты не сделаешь за неделю. Плюс я стал «трекать» время специалистов: сколько потрачено ресурсов и времени на задачу (информант № 7).

Уточнение управленческих оценок даёт бóльшую предсказуемость и позволяет эффективнее планировать трудовые ресурсы организации, однако имеет мало общего с децентрализованной системой. На-

¹⁷ Ежедневные, организованные менеджментом встречи участников команды разработки («стендапы», «скрам-сессии»).

против, регулярные собрания с целью контроля актуального статуса проекта, ретроспективная оценка эффективности предыдущих этапов разработки (так называемое *ретро* в терминологии гибкой методологии разработки) и отслеживание исполнения в трекинговом ПО прежде всего дают эмпирическую оценку затрат рабочего времени. Именно из этой величины впоследствии складывается оценка рентабельности и соотношения затрат к результату. Логическим продолжением является декомпозиция и стандартизация рабочих операций, упрощающая процессы планирования.

Стандартизация и декомпозиция процесса труда

В основе гибкой методологии разработки лежит принцип декомпозиции производственного цикла на короткие интенсивные отрезки (так называемые *спринты*). До перехода к практикам гибкой методологии разработки в большинстве изученных компаний управление осуществлялось в рамках каскадной модели (*waterfall model*). В противоположность гибкой методологии прежняя модель предполагала поэтапную организацию производства, где общий цикл разделялся на этапы в соответствии с их функциональным назначением. Такая система давала меньшую гибкость, а асинхронные этапы разработки были менее интенсивными: пока выполнялся один этап, работа над следующим не могла начаться. Кроме того, интервью косвенно указывают на то, что в такой системе работники получали больше автономии и контроля над процессом труда в целом.

Был внутренний «стендап», который происходил раз в неделю, в свободной и совершенно замечательной форме, то есть разработчики садились и чудесно обсуждали все свои дела. Тут без иронии, это правда было очень мило, просто совсем неритмично (информант № 8).

Гибкая методология управления помогла упорядочить рабочий процесс. По оценкам менеджеров, стандартизация подхода и деление проекта на короткие интенсивные отрезки давали прирост к производительности и скорости, но возникла другая сложность — растущая потребность в координировании дискретных, организованных параллельно этапов производства. Работники же фактически утратили понимание процессов в их совокупности, делегировав концептуальное видение и планирование менеджменту, однако получив взамен ограниченную автономию в рамках более узкого разделения труда¹⁸. Показательны в этом отношении попытки менеджеров осмыслить происходящие изменения, которые, по всей вероятности, в некотором роде вышли из-под контроля и встречали неоднозначные оценки со стороны самих управленцев:

Сейчас из-за того, что стало очень много работы, сильно декомпозируем все эти вещи. Разработчики могут действительно просто себе позволить пилить свой кусочек кода, ни на что больше не смотреть. Но это не очень хорошо (информант № 3).

Что касается того, что ребята не видят всей картины... Это так и это... Ну, как бы, здесь я вижу и плюс, и минус (информант № 6).

Декомпозиция операций в дальнейшем усиливала дифференциацию функций, снижая уровень вовлечённости и ответственности работников. По мере развития этого процесса от менеджмента требовалось всё больше ресурсов, а задача координации функций усложнялась до тех пор, пока фактически не слилась с функцией централизованного планирования:

Фактически ты уже не можешь просто сидеть и смотреть, нужно фиксировать вообще всё, что происходит. И контролировать больше приходится всего: контролировать, прихо-

¹⁸ Впрочем, открытым остаётся эмпирический вопрос о том, как эффект данного нововведения оценивают сами разработчики.

дится ставить задачи, смотреть, быть впряжённным в каждую деталь каждого проекта максимально (информант № 7).

С точки зрения теории дифференциация и взаимозависимость элементов сигнализируют об усложняющемся разделении труда. Оно обеспечивает более высокие темпы и объёмы выпуска, но снижает степень интеграции. Эта последняя может осуществляться либо вертикально, либо через горизонтальную кооперацию. В гибких подходах деление целостного цикла разработки на короткие модули преподносится в качестве эффективного инструмента синхронизации процессов и повышения качества кооперации кросс-функциональных команд. Однако на деле менеджмент быстро приходит к детализированным регламентам относительно форматов и способов коммуникации, их периодичности и правил, включая роли участников и другие процедуры. Эти меры необходимы в контексте управления растущей фрагментацией производства.

Вертикальная интеграция и планирование

Изнанкой более глубокого разделения труда оказалась проблема слабого функционального сцепления разрозненных элементов. Практическое решение проблемы вернуло к жизни старую тейлоровскую дихотомию концепции и исполнения (*conception—execution*). В компаниях, где внедрялись методы гибкой разработки, команда специалистов постепенно дистанцировалась от принятия ключевых решений, а концептуальное планирование постепенно делегировалось менеджменту.

Риторика Agile противопоставляет гибкие методы разработки бюрократическому управлению, мотивируя это преимуществом в скорости и интенсивности труда.

Один из респондентов отмечает в интервью:

Моё решение лежит в некотором культурном слое, а не в слое системном, организационно-функциональном. Если по большому счету говорить, вся суть Agile — это попытка заменить бюрократию короткими связями (информант № 8).

Сходная формулировка о роли менеджмента встречается ещё в одном интервью:

Я здесь выступаю, скорее, как фасилитатор (информант № 6).

В исследовании Ф. Мур менеджер отождествляет свою функцию с ролью «мастера церемонии», у которого «нет власти над людьми», он «лишь контролирует поток событий» [Moore 2017: 67].

В то же время повседневные практики управления обнаруживают явные противоречия с декларативными заверениями адептов гибких методов. Если индустриальный менеджмент координировал физические усилия рабочих, то гибкая методология разработки совершенствует контроль над кооперацией, определяя ритм и цели коммуникации; в обоих случаях целью является повышение нормы выработки:

Все вот эти коммуникации, обсуждения, уточнения, переключения контекста съедают время. Я вот это устранил в первую очередь. На это сэкономленное время мы стали больше делать (информант № 8).

Однако в данном случае нововведение привело к централизации процессов принятия решений. Команда разработки программных продуктов фактически стала участвовать лишь в обсуждении вопро-

сов, касающихся порядка исполнения уже поставленных менеджментом задач, и только в тех случаях, когда приоритеты не были заранее определены отделом развития продукта.

Материалы интервью с менеджментом столичной студии дизайна и веб-разработки обнаруживают сходный паттерн: информанты подтвердили, что процессы планирования, концептуального видения продукта и координирования перешли в управление проектных менеджеров.

Если мы принимаем решение изменить процесс внутри студии (кто кому ставит задачи, кто принимает, как это должно быть отражено в таск-менеджере и по какому поводу кому нужно писать в мессенджере, и каким мессенджером пользоваться, и как там создавать каналы, как распределять группы и т. д.), то это всё, собственно, прописывает и придумывает менеджер (информант № 7).

Имеющиеся в распоряжении данные недостаточны для того, чтобы вывести заключение об универсальных сценариях внедрения гибкой методологии разработки в процессы труда, связанные с интенсивным производством знаний и информации¹⁹. Однако наблюдение последствий запущенных ранее организационных изменений уже сейчас позволяет сделать выводы описательного характера. Один из таких выводов касается встроенного в проектную логику Agile-менеджмента конфликта между достижением большей гибкости производства за счёт использования кросс-функциональных и распределённых команд, чья работа зависит от эффективной горизонтальной коммуникации, и неизбежным ослаблением степени интеграции, которое провоцирует менеджмент к централизации ресурсов контроля над коммуникацией и кооперацией специалистов. В результате менеджеры получают больше предсказуемости и контроля, но в то же время рискуют изъять из процесса труда центральный элемент креативного производства — спонтанную коммуникацию производителей знания.

Заключение

Задача статьи состояла в том, чтобы прояснить характер связи между гибкой формой организации фирмы и механизмами управления трудом. Широкое распространение гибких форм труда и организационной структуры повлекло за собой серию разрывов с традиционной теорией и практикой управления, особенно в сравнительно новых экономических отраслях интенсивного производства знания и инноваций, где прежние методы менеджмента либо не работали вовсе, либо требовали существенного реформирования. Ключевой вопрос исследования вытекал из дискуссии о потенциале горизонтальных децентрализованных форм организации производства в рамках гибкой модели.

Для ответа на поставленный вопрос была предпринята попытка качественного эмпирического исследования процессов управления в российских IT-фирмах и креативных агентствах, организованных в соответствии с принципами гибкости. Исследование опиралось на теорию процесса труда (*LPT, labor process theory*), обращение к которой позволило сформулировать ряд предположений, касающихся потенциальной реакции менеджмента на изменение ключевых параметров процесса труда. Рост влияния факторов индетерминированности производства и индетерминированности мобильности рабочей силы на трудовой процесс, согласно теории, влечёт совершенствование аппарата контроля и реорганизацию системы управления в целом. Симметричным ответом на высокую мобильность труда в рамках гибкой структуры и неопределённость, укоренённую в процессе производства знания и инноваций, стало распространение семейства новых подходов к управлению, объединённых термином «гибкая методология разработки». Однако в русскоязычной литературе пока не сложилась дискус-

¹⁹ Для этого потребовалось бы продолжительно наблюдать достаточно большую выборку внутренне гомогенных фирм, находящихся в аналогичной стадии реорганизации управления по принципам гибкой разработки, что представляется затруднительным.

сия о сценариях внедрения гибкой разработки в практику компаний и последствиях реорганизации управления.

В ходе исследования удалось прийти к достаточно предсказуемому выводу о том, что движение в направлении большей структурной гибкости предприятий (прежде всего в области найма и экстернализации производства) описывается разнообразными и часто параллельными траекториями, а спроектированная в середине 1980-х гг. модель гибкой фирмы — «идеальный тип», который характеризует общую установку, но не затрагивает эмпирического разнообразия целей и средств её достижения. В то же время вне зависимости от выбранной траектории наблюдается общая тенденция к усилению контролирующей и координирующей роли менеджмента, поэтому, на мой взгляд, бóльшая гибкость структуры фирмы не ставит под вопрос необходимость регулирования труда прежними методами. Более того, деление на процессы в ядре и на периферии заставляет менеджмент вырабатывать более эффективные инструменты контроля, обеспечивающие предсказуемость и стабильность цикла производства. Отмечается также взаимное сближение методов управления в ядре и на периферии, что, как представляется, сигнализирует о всё менее устойчивых организационных границах.

Вторая часть выводов из исследования основана на наблюдении последствий внедрения Agile-принципов управления в организационном ядре. Я выделяю три основных и наиболее значимых принципа: (1) достижение «прозрачности»; (2) декомпозиция и (3) планирование.

Результатом реализации первого из них становится уточнение управленческих оценок качества и сроков исполнения задач, а также регламентирование кооперации и её вывод из серой зоны неформального общения специалистов. Исходно принцип прозрачности декларировался в единственном качестве — как создание условий для более эффективной горизонтальной координации кросс-функциональных команд разработки. Однако на практике прозрачность становится важным ресурсом управления, так как снижает уровень асимметрии информации между менеджерами и работниками, создавая предпосылки к дальнейшему повышению качества управления и объёма потенциальных интервенций в процесс труда.

Второй принцип (декомпозиция процесса производства на дискретные короткие отрезки, реализуемые параллельно) создаёт условия для стандартизации и интенсификации труда. Стандартизация операций помогает упорядочить деятельность предприятия, но декомпозиция целостного производственного цикла углубляет разделение труда. Преимуществом в данных обстоятельствах является повышение нормы выработки, однако встаёт вопрос о функциональной интеграции всё более разобщённых участников процесса. В условиях ослабления механизмов горизонтальной кооперации вертикальная интеграция производства становится наиболее вероятным решением.

Усиление функции иерархического планирования, то есть третий принцип, часто является непреднамеренным последствием более глубокого разделения труда и обязанностей. Разделение функций концептуального планирования и исполнения (*conception—execution*) в модели гибкой разработки возникает практически неизбежно, что требует от менеджмента всё больше ресурсов контроля и централизованного принятия решений. Представляется, что в случае с классическим индустриальным производством разделение обязанностей работает эффективно в рамках общего повышения производительности труда, тогда как в наукоёмких отраслях и индустриях знания такое развитие событий в среднесрочной перспективе может привести к обратному результату вследствие снижения степени субъективной вовлечённости работников, которая служит драйвером локальных инноваций.

Приложение

Таблица П.1

Список информантов и их основные характеристики

Код	Пол	Должность	Позиция	Профиль компании
1	Жен.	Креативный директор	Руководитель подразделения	Креативное агентство
2	Муж.	Менеджер проектов	Линейный менеджер	IT-услуги и разработка
3	Жен.	Менеджер продукта	Линейный менеджер	IT-разработка продукта
4	Муж.	Менеджер продукта	Руководитель подразделения	IT-услуги: консалтинг и интеграция
5	Жен.	Менеджер проектов	Руководитель подразделения	Производство цифрового контента
6	Муж.	Менеджер продукта	Руководитель подразделения	IT-услуги в финансовом секторе
7	Муж.	Менеджер проектов	Руководитель подразделения	Дизайн-студия
8	Муж.	Менеджер проектов	Руководитель подразделения	Производство цифрового контента
9	Жен.	Менеджер проектов	Линейный менеджер	Дизайн-студия
10	Муж.	Менеджер проектов	Руководитель подразделения	Производство цифрового контента
11	Муж.	Менеджер продукта	Руководитель подразделения	Производство цифрового контента
12	Жен.	Менеджер проектов	Линейный менеджер	Производство цифрового контента
13	Муж.	Менеджер продукта	Руководитель подразделения	Производство цифрового контента
14	Жен.	Менеджер проектов	Линейный менеджер	IT-разработка продукта
15	Жен.	Аккаунт-менеджер	Линейный менеджер	Дизайн-студия
16	Жен.	Менеджер проектов	Руководитель подразделения	Рекламное агентство
17	Жен.	Менеджер продукта	Руководитель подразделения	Производство цифрового контента
18	Жен.	Руководитель команды, специалист	Руководитель подразделения	Рыночный консалтинг
19	Жен.	Менеджер проектов	Линейный менеджер	Производство цифрового контента
20	Жен.	Аккаунт-менеджер	Линейный менеджер	Дизайн-студия
21	Муж.	Руководитель команды, специалист	Управляющий партнёр	Архитектурное бюро
22	Жен.	Арт-директор	Управляющий партнёр	Дизайн-студия
23	Муж.	Менеджер проектов	Линейный менеджер	IT-услуги
24	Муж.	Руководитель команды, специалист	Руководитель подразделения	IT-услуги и автоматизация
25	Жен.	HRM-менеджер	Руководитель подразделения	Креативное агентство
26	Муж.	Клиентский менеджер	Руководитель подразделения	IT-разработка в финансовом секторе
27	Муж.	Менеджер цифровой трансформации	Руководитель подразделения	Консалтинг в финансовом секторе
28	Жен.	Менеджер проектов	Руководитель подразделения	Телекоммуникационные услуги
29	Жен.	HRM-менеджер	Линейный менеджер	Телекоммуникационные услуги
30	Жен.	Аккаунт-менеджер	Руководитель подразделения	Креативное агентство

Литература

- Асатрян Б. А. 2016. Эволюция ценностно-ориентированного управления: от научного менеджмента к «гибкому управлению». *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. 5 (72): 85–89.
- Болтански Л., Кьяпелло Э. 2011. *Новый дух капитализма*. М.: Новое литературное обозрение.
- Бреннер Р. 2014. *Экономика глобальной турбулентности: развитые капиталистические экономики в период от долгого бума до долгого спада, 1945–2005*. М.: Изд. дом ВШЭ.
- Видал М. 2020. Гериатрический капитализм: стагнация и кризис постфордистского режима накопления. *Социология власти*. 32 (1): 238–262.
- Воробьёва О. А., Монашев М. А. 2017. Гибкие методологии проектного менеджмента. *Менеджмент: теория и практика*. 3 (4): 46–54.
- Димаджио П., Пауэлл У. 2010. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях. *Экономическая социология*. 11 (1): 34–56. URL: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204985/ecsoc_t11_n1.pdf#page=34
- Кодякова Д. Н. 2020. Автономизация как один из методов гибкого управления в менеджменте. *Проблемы теории и практики управления*. 3: 120–128.
- Отчёт об исследовании Agile в России 2021. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/7205/otchet-issledovanie-agile-v-rossii-2021/>
- Потапова Е. Г. (ред.). 2019. *Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении*. Электронное издание. М.: РАНХиГС. URL: https://www.tadviser.ru/images/2d/2_5206608777846981648.pdf
- Ригби Д., Сазерленд Дж., Ноубл Э. 2018. Agile без границ. URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/776124/>
- Розин М. 2011. *Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента*. М.: Альпина Паблишерз.
- Срничек Н. 2019. *Капитализм платформ*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
- Телегина Т. О. 2018. Концепция применения гибкого менеджмента в управлении проектами. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 6 (12): 79–82.
- Трифонов И. В., Калажокова К. З. 2022. Гибкие (Agile) инструменты реализации принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя. *Самоуправление*. 2 (130): 814–818.
- Уильямсон О. 1996. *Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция*. СПб.: Лениздат.
- Хэннан М., Фримен Д. 2013. Популяционная экология организаций. *Экономическая социология*. 14 (2): 42–72.

14th Annual State of Agile Report. 2020. URL: <https://stateofagile.com/>

15th Annual State of Agile Report. 2021. URL: <https://stateofagile.com/>

Atkinson J. 1985. *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Brighton, UK: The Institute for Employment Studies. URL: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/89.pdf>

Beck K. et al. 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. URL: <https://agilemanifesto.org>

Beckert J. 1996. What is Sociological about Economic Sociology? Uncertainty and the Embeddedness of Economic Action. *Theory and Society*. 25 (6): 803–840.

Beckert J. 2016. *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Beckman C. M., Haunschild P. R., Phillips D. J. 2004. Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection. *Organization Science*. 15 (3): 259–275.

Bennett D., Karlsson U. 1992. Work Organization as a Basis for Competition. *International Studies of Management & Organization*. 22 (4): 49–60.

Bergh D. et al. 2019. Information Asymmetry in Management Research: Past Accomplishments and Future Opportunities. *Journal of Management*. 45 (1): 122–158.

Blechar J., Hanseth O. 2007. From Risk Management to ‘Organized Irresponsibility’? Risks and Risk Management in the Mobile Telecom Sector. In: Hanseth O., Ciborra C. (eds) *Risk, Complexity and ICT*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing; 136–153.

Boudreau K. J., Lacetera N., Lakhani K. R. 2011. Incentives and Problem Uncertainty in Innovation Contests: An Empirical Analysis. *Management Science*. 57 (5): 843–863.

Braverman H., Sweezy P. M., Foster J. B. 1998. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. 25th Anniversary Edition. Foreword by Paul M. Sweezy, New Introduction by John Bellamy Foster*. New York: Monthly Review Press.

Caves R. 2000. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Delbridge R., Edwards T. 2013. Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change. *Organization Studies*. 34 (7): 927–947.

Dequech D. 2004. Uncertainty: Individuals, Institutions and Technology. *Cambridge Journal of Economics*. 28 (3): 365–378.

Dettmers J., Kaiser S., Fietze S. 2013. Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revue*. 24 (3): 155–161.

Dunford R. 2000. Key Challenges in the Search for the Effective Management of Knowledge in Management Consulting Firms. *Journal of Knowledge Management*. 4 (4): 295–302.

- Gaba V., Terlaak A. 2013. Decomposing Uncertainty and Its Effects on Imitation in Firm Exit Decisions. *Organization Science*. 24 (6): 1847–1869.
- Garicano L., Wu Y. 2012. Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. *Organization Science*. 23 (5): 1382–1397.
- Giannetti C., Madia M. 2013. Work Arrangements and Firm Innovation: Is There Any Relationship? *Cambridge Journal of Economics*. 37 (2): 273–297.
- Gordon C. 2014. Flexible Workplace Practices: Employees' Experiences in Small IT Firms. *Industrial Relations*. 69 (4): 766–784.
- Gough J. 1996. Not Flexible Accumulation — Contradictions of Value in Contemporary Economic Geography: 1. Workplace and Interfirm Relations. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 28 (11): 2063–2079.
- Gupta A., Smith K., Shalley C. 2006. The Interplay between Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*. 49 (4): 693–706.
- Guseva A., Róna-Tas Á. 2001. Uncertainty, Risk and Trust: Russian and American Credit Card Markets Compared. *American Sociological Review*. 66 (5): 623–46.
- Johnsson D. 2007. Flexibility, Stability and Related Concepts. In: Furaker B., Hakansson K., Karlsson J. (eds) *Flexibility and Stability in Working Life*. Basingstoke, UK: Palgrave; 30–41.
- Knight F. 1957 (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Kelley and Millman.
- Komus A. 2020. *Status Quo (Scaled) Agile*. URL: <https://www.process-and-project.net/studien/studienunterseiten/status-quo-scaled-agile-2020/>
- Krause-Jensen J. 2010. *Flexible Firm: The Design of Culture at Bang & Olufsen*. New York: Berghahn Books.
- McKinlay A. 2006. Knowledge Management. In: McKinlay A. et al. (eds) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford, UK: Oxford University Press; 242–262.
- Michie J., Sheehan M. 2003. Labour Market Deregulation, Flexibility and Innovation. *Cambridge Journal of Economics*. 27 (1): 123–143.
- Moore P. 2017. *The Quantified Self in Precarity: Work, Technology and What Counts*. Abingdon, UK: Routledge.
- Nonaka I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5 (1): 14–37.
- Nonaka I. 1998. *The Knowledge-Creating Company*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Nonaka I., Krogh G. von. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*. 20 (3): 635–652.
- Pollert A. 1988. The “Flexible Firm”: Fixation or Fact? *Work, Employment & Society*. 2 (3): 281–316.

- Powell W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*. 12: 295–336.
- Powell T. C. 1995. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*. 16 (1): 15–37.
- Powell W., Koput K., Smith-Doerr L. 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. 41 (1): 116–145.
- Prusak L. 2001. Where did Knowledge Management Come from? *IBM Systems Journal*. 40 (4): 1002–1006.
- Reed M. 2005. Reflections on the ‘Realist Turn’ in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*. 42 (8): 1621–1644.
- Ruiner C., Wilkens U., Küpper M. 2013. Patterns of Organizational Flexibility in Knowledge-intensive Firms — Going Beyond Existing Concepts. *Management Revue*. 24 (3): 162–178.
- Sauer S., Nicklich M. 2021. Empowerment and Beyond: Paradoxes of Self-Organised Work. *Work Organisation, Labour & Globalisation*. 15 (2): 73–90
- Saxenian A. 1994. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schreyögg G., Sydow J. 2010. Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*. 21 (6): 1251–1262.
- Smith C. 2006. The Double Indeterminacy of Labour Power: Labour Effort and Labour Mobility. *Work, Employment and Society*. 20 (2): 389–402.
- Smith C., McKinlay A. 2009. Creative Labour: Content, Contract, and Control. In: McKinlay A., Smith C. (eds.) *Creative Labour: Working in the Creative Industries*. London: Palgrave Macmillan; 29–50.
- Storper M., Christopherson S. 1987. Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry. *Annals of the Association of American Geographers*. 77 (1): 104–117.
- Takeuchi H., Nonaka I. 1986. The New Product Development Game. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Tallman S. et al. 2004. Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. 29 (2): 258–271.
- Thompson P. 2010. The Capitalist Labour Process: Concepts and Connections. *Capital & Class*. 34 (1): 7–14.
- Thompson P., Jones M., Warhurst C. 2009. From Conception to Consumption: Creativity and the Missing Managerial Link. In: McKinlay A., Smith C. *Creative Labour: Working in the Creative Industries*. London: Palgrave Macmillan; 51–71.
- Thompson P., Parker R., Cox S. 2016. Interrogating Creative Theory and Creative Work: Inside the Games Studio. *Sociology*. 50 (2): 316–332.

- Volberda H. 1996. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*. 7 (4): 359–374.
- Weigelt C., Miller D. 2013. Implications of Internal Organization Structure for Firm Boundaries. *Strategic Management Journal*. 34 (12): 1411–1434.
- Winstanley D. 1991. Recruitment Strategies and Managerial Control of Technological Staff. In: Smith C., Knights D., Willmott H. (eds) *White-Collar Work: The Non-Manual Labour Process*. London: Palgrave Macmillan; 163–188.
- Wood A. 2020. *Despotism on Demand: How Power Operates in the Flexible Workplace*. New York: Cornell University Press.
- Wu Y. 2015. Organizational Structure and Product Choice in Knowledge-Intensive Firms. *Management Science*. 61 (8): 1830–1848.

NEW TEXTS

David Khumaryan

Flexible Management in the IT and Creative Sector: Decentralized Capitalism?

KHUMARYAN, David — PhD, **Abstract**

independent researcher,
lecturer, the Moscow School of
Social and Economic Sciences.
Address: Gazetny lane, 3–5,
p. 1, 125009, Moscow, Russian
Federation.

Email: ddpostcard@gmail.com

The article presents the results of the study of the non-material labor organization modes in Russian companies in the IT and creative industries. The paper explores the connection between the flexible structure and the actual form of labor management, and the process of implementation of flexible development methodology (Agile) in the organization of knowledge-intensive firms. The author problematizes the validity of the statement, common in the theoretical and empirical literature, about the relationship between the Agile organizational designs and decentralized forms of management, expressed

in the autonomy of labor and reducing the degree of managerial control. The study aims to empirically test the thesis using data from 30 interviews with middle management of companies that combine organizational flexibility and flexible management approaches. The purpose and the research question are based on the analysis of the current literature in the field of organizational research, management, and labor process theory. The description of the research results is divided into two blocks—the analysis of management practices at the “periphery” of the flexible firm, and the management processes in its “core” (following the terminology proposed by John Atkinson). According to the study, Agile management methods form a symmetrical response to the flexibilization of the organizational structure, allowing to improve the quality of management, the degree of transparency, and the predictability of production processes. Implementation of the Agile-methodology is accompanied by standardization and intensification of labor process; the increased role of centralized planning and control; and better accounting of working operations. A deeper division of labor due to the decomposition of operations significantly changes the functionality of management and redefines the balance of power and authority in the firm. The theoretical conclusions of the study indicate that further development of management methods in the described direction can have a negative impact on the quality of professional communication and functioning of horizontally organized professional communities within the firm, and can also decrease productivity in knowledge-intensive industries.

Keywords: labour process theory; immaterial labor; organization of work; management studies; flexible organization; organization theory.

Acknowledgements

The reported study was funded by RFBR, project no 19-311-90100.

References

14th Annual State of Agile Report. (2020) Available at: <https://stateofagile.com/> (accessed 1 June 2021).

15th Annual State of Agile Report (2021) Available at: <https://stateofagile.com/> (accessed 8 September 2022).

- Asatryan B. (2016) Evolyutsiya tsennostno-orientirovannogo upravleniya: ot nauchnogo menedzhmenta k "gibkomu upravleniyu" [The Evolution of Value-Oriented Management: From Scientific Management to "Flexible Management"]. *Nauka i obrazovanie: khozyaystvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie*, vol. 5, no 72, pp. 85–89 (in Russian).
- Atkinson J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton, UK: The Institute for Employment Studies. Available at: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/89> (accessed 6 November 2022).
- Beck K., Beedle M., Bennekum A. van, Cockburn A., Cunningham W. et al. (2001) *Manifesto for Agile Software Development*. Available at: <https://agilemanifesto.org> (accessed 9 September 2022).
- Beckert J. (1996) What is Sociological about Economic Sociology? Uncertainty and the Embeddedness of Economic Action. *Theory and Society*, vol. 25, no 6, pp. 803–840.
- Beckert J. (2016) *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beckman C., Haunschild P., Phillips D. (2004) Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection. *Organization Science*, vol. 15, no 3, pp. 259–275.
- Bennett D., Karlsson U. (1992) Work Organization as a Basis for Competition. *International Studies of Management & Organization*, vol. 22, no 4, pp. 49–60.
- Bergh D., Ketchen D., Orlandi I., Heugens P., Boyd B. (2019) Information Asymmetry in Management Research: Past Accomplishments and Future Opportunities. *Journal of Management*, vol. 45, no 1, pp. 122–158.
- Blechar J., Hanseth O. (2007) From Risk Management to 'Organized Irresponsibility'? Risks and Risk Management in the Mobile Telecom Sector. *Risk, Complexity and ICT* (eds. O. Hanseth, C. Ciborra), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 136–153.
- Boltanski L., Chiapello E. (2011) *Novyy dukh kapitalizma* [The New Spirit of Capitalism], Moscow: Novoe literaturnoe obozrenie Publishing House (in Russian).
- Boudreau K., Lacetera N., Lakhani K. (2011) Incentives and Problem Uncertainty in Innovation Contests: An Empirical Analysis. *Management Science*, vol. 57, no 5, pp. 843–863.
- Braverman H., Sweezy P., Foster J. (1998) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. 25th Anniversary Edition. Foreword by Paul M. Sweezy, New Introduction by John Bellamy Foster*, New York: Monthly Review Press.
- Brenner P. (2014) *Ekonomika global'noy turbulentnosti: razvitye kapitalisticheskie ekonomiki v period ot dolgogo buma do dolgogo spada, 1945–2005* [The Economics of Global Turbulence], Moscow: HSE Publishing House (in Russian).
- Caves R. (2000) *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Delbridge R., Edwards T. (2013) Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change. *Organization Studies*, vol. 34, no 7, pp. 927–947.
- Dequech D. (2004) Uncertainty: Individuals, Institutions and Technology. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28, no 3, pp. 365–378.
- Dettmers J., Kaiser S., Fietze S. (2013) Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, vol. 24, no 3, pp. 155–161.
- DiMaggio P., Powell W. (2010) Novyy vzglyad na “zheleznuyu kletku”: institutsional’nyy izomorfizm i kollektivnaya ratsional’nost’ v organizatsionnykh polyakh [The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields]. *Economic Sociology = Ekonomicheskaya sociologiya*, vol. 11, no 1, pp. 34–56. Available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/0hipih2xzt/70835583.pdf> (accessed 6 November 2022) (in Russian).
- Dunford R. (2000) Key Challenges in the Search for the Effective Management of Knowledge in Management Consulting Firms. *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, no 4, pp. 295–302.
- Gaba V., Terlaak A. (2013) Decomposing Uncertainty and Its Effects on Imitation in Firm Exit Decisions. *Organization Science*, vol. 24, no 6, pp. 1847–1869.
- Garicano L., Wu Y. (2012) Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. *Organization Science*, vol. 23, no 5, pp. 1382–1397.
- Giannetti C., Madia M. (2013) Work Arrangements and Firm Innovation: Is There Any Relationship? *Cambridge Journal of Economics*, vol. 37, no 2, pp. 273–297.
- Gordon C. (2014) Flexible Workplace Practices: Employees’ Experiences in Small IT Firms. *Industrial Relations*, vol. 69, no 4, pp. 766–784.
- Gough J. (1996) Not Flexible Accumulation — Contradictions of Value in Contemporary Economic Geography: 1. Workplace and Interfirm Relations. *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 28, no 11, pp. 2063–2079.
- Gupta A., Smith K., Shalley C. (2006) The Interplay between Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*, vol. 49, no 4, pp. 693–706.
- Guseva A., Róna-Tas Á. (2001) Uncertainty, Risk and Trust: Russian and American Credit Card Markets Compared. *American Sociological Review*, vol. 66, no 5, pp. 623–46.
- Hannan M., Freeman D. (2013) Populyatsionnaya ekologiya organizatsij [The Population Ecology of Organizations]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 14, no 2, pp. 42–72. Available at: <https://ecsoc.hse.ru/> (accessed 9 September 2022) (in Russian).
- Johnsson D. (2007) Flexibility, Stability and Related Concepts. *Flexibility and Stability in Working Life* (eds. B. Furaker, K. Hakansson, J. Karlsson), Basingstoke: Palgrave, pp. 30–41.
- Knight F. (1957 [1921]) *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Kelley and Millman.

- Kodyakova D. (2020) Avtonomizatsiya kak odin iz metodov gibkogo upravleniya v menedzhmente [Autonomization as One of the Methods of Flexible Management]. *International Journal of Management Theory and Practice = Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no 3, pp. 120–128 (in Russian).
- Komus A. (2020) Status Quo (Scaled) Agile. Available at: <https://www.process-and-project.net/studien/studienunterseiten/status-quo-scaled-agile-2020/> (accessed 4 February 2022).
- Krause-Jensen J. (2010) *Flexible Firm: The Design of Culture at Bang & Olufsen*, New York: Berghahn Books.
- McKinlay A. (2006) Knowledge Management. *The Oxford Handbook of Work and Organization* (eds. A. McKinlay, S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P. S. Tolbert), Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 242–262.
- Michie J., Sheehan M. (2003) Labour Market Deregulation, Flexibility and Innovation. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, no 1, pp. 123–143.
- Moore P. (2017) *The Quantified Self in Precarity: Work, Technology and What Counts*, Abingdon, UK: Routledge.
- Nonaka I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol. 5, no 1, pp. 14–37.
- Nonaka I. (1998) *The Knowledge-Creating Company*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Nonaka I., Krogh G. von (2009) Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, vol. 20, no 3, pp. 635–652.
- Otchet ob issledovanii Agile v Rossii [Research Report: Agile in Russia] (2021) Available at: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/7205/otchet-issledovanie-agile-v-rossii-2021/> (accessed 9 September 2022) (in Russian).
- Pollert A. (1988) The “Flexible Firm”: Fixation or Fact? *Work. Employment & Society*, vol. 2, no 3, pp. 281–316.
- Potapova E. G. (red.) (2019) *Navigator tsifrovoy transformatsii: Agile-podkhod v gosudarstvennom upravlenii. Elektronnoe izdanie* [Navigator of Digital Transformation: Agile approach in public Administration. Electronic edition], Moscow: RANHiGS (in Russian).
- Powell T. (1995) Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, vol. 16, no 1, pp. 15–37.
- Powell W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295–336.
- Powell W., Koput K., Smith-Doerr L. (1996) Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 1, pp. 116–145.
- Prusak L. (2001) Where did Knowledge Management Come From? *IBM Systems Journal*, vol. 40, no 4, pp. 1002–1006.
- Reed M. (2005) Reflections on the ‘Realist Turn’ in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 8, pp. 1621–1644.

- Rigby D., Sutherland J., Noble A. (2018) *Agile bez granic* [Embracing Agile]. Available at: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/776124/> (accessed 6 November 2022) (in Russian).
- Rozin M. (2011) *Uspekh bez strategii. Tekhnologii gibkogo menedzhmenta* [Success without Strategy. Flexible Management Technologies], Moscow: Alpina Publishers (in Russian).
- Ruiner C., Wilkens U., Küpper M. (2013) Patterns of Organizational Flexibility in Knowledge-intensive Firms — Going Beyond Existing Concepts. *Management Revue*, vol. 24, no 3, pp. 162–178.
- Sauer S., Nicklich M. (2021) Empowerment and Beyond: Paradoxes of Self-Organised Work. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, vol. 15, no 2, pp. 73–90.
- Saxenian A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schreyögg G., Sydow J. (2010) Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, vol. 21, no 6, pp. 1251–1262.
- Smith C. (2006) The Double Indeterminacy of Labour Power: Labour Effort and Labour Mobility. *Work, Employment and Society*, vol. 20, no 2, pp. 389–402.
- Smith C., McKinlay A. (2009) Creative Labour: Content, Contract, and Control. *Creative Labour: Working in the Creative Industries* (eds. C. Smith, A. McKinlay), London: Palgrave Macmillan, pp. 29–50.
- Srnichek N. (2019) *Kapitalizm platform* [Platform Capitalism], Moscow: HSE Publishing House. (in Russian).
- Storper M., Christopherson S. (1987) Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry. *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 77, no 1, pp. 104–117.
- Takeuchi H., Nonaka I. (1986) The New Product Development Game. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> (accessed 10 September 2022).
- Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S. (2004) Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, vol. 29, no 2, pp. 258–271.
- Telegina T. (2018) Kontseptsiya primeneniya gibkogo menedzhmenta v upravlenii proektami [The Conception of Applying Flexible Management in Project Management]. *Economics and Management: Problems, Solutions = Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, vol. 6, no 12, pp. 79–82 (in Russian).
- Thompson P. (2010) The Capitalist Labour Process: Concepts and Connections. *Capital & Class*, vol. 34, no 1, pp. 7–14.
- Thompson P., Jones M., Warhurst C. (2009) From Conception to Consumption: Creativity and the Missing Managerial Link. *Creative Labour: Working in the Creative Industries* (eds. A. McKinlay, C. Smith), London: Palgrave Macmillan, pp. 51–71.
- Thompson P., Parker R., Cox S. (2016) Interrogating Creative Theory and Creative Work: Inside the Games Studio. *Sociology*, vol. 50, no 2, pp. 316–332.

- Trifonov I., Kalazhokova K. (2022) Gibkie (Agile) instrumenty realizatsii printsipov menedzhmenta kachestva: orientatsiya na potrebitelya [Flexible (Agile) Tools for Implementing Quality Management Principles: Customer Orientation]. *Samoupravlenie*, vol. 2, no 130, pp. 814–818 (in Russian).
- Vidal M. (2020) Geriatricheskiy kapitalizm: stagnatsiya i krizis postphordistskogo rezhima nakopleniya [Geriatric Capitalism: Stagnation and Crisis in the Atlantic Post-Fordist Accumulation Regime]. *Sociology of Power = Sotsiologiya vlasti*, vol. 32, no 1, pp. 238–262. (in Russian).
- Volberda H. (1996) Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, vol. 7, no 4, pp. 359–374.
- Vorob'eva O., Monashev M. (2017) Gibkie metodologii proektnogo menedzhmenta [Flexible Methodologies of Project Management]. *Management: Theory and Practice = Menedzhment: teoriya i praktika*, vol. 3, no 4, pp. 46–54 (in Russian).
- Weigelt C., Miller D. (2013) Implications of Internal Organization Structure for Firm Boundaries. *Strategic Management Journal*, vol. 34, no 12, pp. 1411–1434.
- Williamson O. (1996) *Ekonomicheskie instituty kapitalizma: phirmy, rynki, "otnoshencheskaya" kontraktatsiya* [The Economic Institutions of Capitalism], St. Petersburg: Lenizdat (in Russian).
- Winstanley D. (1991) Recruitment Strategies and Managerial Control of Technological Staff. *White-Collar Work: The Non-Manual Labour Process* (eds. C. Smith, D. Knights, H. Willmott), London, UK: Palgrave Macmillan, pp. 163–188.
- Wood A. (2020) *Despotism on Demand: How Power Operates in the Flexible Workplace*, New York: Cornell University Press.
- Wu Y. (2015) Organizational Structure and Product Choice in Knowledge-Intensive Firms. *Management Science*, vol. 61, no 8, pp. 1830–1848.

Received: August 30, 2022

Citation: Khumaryan D. (2022) Gibkoe upravlenie v IT i kreativnom sektore: detsentralizovanny kapitalizm? [Flexible Management in the IT and Creative Sector: Decentralized Capitalism?]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 23, no 5, pp.11–36. doi: [10.17323/1726-3247-2022-5-11-36](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2022-5-11-36) (in Russian).