УДК 316.013 https://www.npzhdialog.ru/23-2026

Социально ориентированное управление в условиях цифровизации: диалектика алгоритмизированных технологий и «новой социальности»

Игумнов Олег Александрович,
профессор кафедры экономической теории и менеджмента, Московский педагогический государственный университет,
доктор социологических наук, доцент, oleg_igumnov@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается диалектическое отношение между алгоритмизированными технологиями управления и формирующейся «новой социальностью». Обосновывается, что алгоритмизация не является лишь техническим усовершенствованием управленческих процедур: она трансформирует саму «ткань» социальных отношений, порождая как новые возможности для социально ориентированного управления, так и угрозы его сущностным основаниям. С позиций социоресурсного подхода и субъект-субъектной парадигмы анализируется проблема субъектизации объекта управления в условиях алгоритмизации. Показано, что синтез алгоритмизированных технологий и «новой» социальности возможен лишь при условии сохранения интерсубъективных оснований управления — доверия, социального капитала и признания субъектности работника. Сделан вывод о том, что социально ориентированное управление в цифровую эпоху должно строиться не на замещении человеческого суждения алгоритмом, а на их взаимном дополнении.

Ключевые слова: социально ориентированное управление, алгоритмизация, новая социальность, субъект-субъектный подход, социоресурсный подход, субъектизация объекта, социальный капитал.

Цифровизация процессов управления, как показывает анализ исследований, не рассматривается как технический вопрос. Распределение задач алгоритмами, оценка эффективности с их помощью, применение ими санкций означают, что управленческие отношения утрачивают свойства отношения между людьми как субъектами, трансформируясь в отношение между человеком и алгоритмической системой, опосредованной организацией. В контексте концепции социально ориентированного управления актуализируется вопрос, который не может решаться в рамках традиционного управленческого рационализма: как изменяются субъектность, доверие и социальный капитал в условиях принятия управленческих решений не человеком, а алгоритмической системой?

Указанный вопрос имеет не только теоретическую значимость, поскольку алгоритмический менеджмент, основанный на использовании программируемых алгоритмов для выполнения управленческих функций, перестал быть редкостью и становится обычным для платформенной экономики явлением. Расширение применения алгоритмизированных технологий управления обусловливает и новую логику управления, в рамках которой эффективность, измеримость и оптимизация рассматриваются в качестве базовых критериев, а доверие и субъектность подвергаются инструментализации либо вытеснению из управленческой практики.

В статье используется термин «новая социальность» в том смысле, в котором А. В. Резаев и Н. Д. Трегубова обозначают данный феномен как «иная социальность» [8].

Анализ проблемы в статье основан на положениях гегелевской логики. Выбор данного типа логики не случаен: следование марксистской схеме, противопоставлявшей производительные силы производственным отношениям, излишне жестко, в нашем представлении, связывает анализ с экономическим базисом, не оставляя достаточно пространства для анализа социального как относительно автономной сферы.

Постструктуралистская деконструкция бинарных оппозиций описывает «напряжение», но не обозначает инструменты для его разрешения. Гегелевская триада (тезис — антитезис — синтез), с одной стороны, удерживает противоречие, не сводя его к одной стороне, а, с другой — ставит вопрос о возможности разрешения противоречия, не предрешая ответа. Это и необходимо для анализа диалектики алгоритмизированных технологий и новой социальности: противоречие между ними реально, но возможность синтеза не является ни автоматической, ни невозможной.

Цель статьи — представить результаты анализа диалектики алгоритмизированных технологий и «новой» социальности применительно к социально ориентированному управлению и обосновать условия возможности их синтеза. Методологической основой предлагаемого синтеза выступает социоресурсный подход, исходящий из идеи социального капитала организации как ресурса нематериальной природы [4], и субъект-субъектная парадигма, признающая работника активным участником процессов управления, а не объектом управления в классическом понимании.

Алгоритмизация, рассматриваемая в контексте социально ориентированного управления, актуализирует два измерения проблемы: теоретическое и практическое. Теоретическое измерение определено отсутствием в рамках классической управленческой парадигмы понятийного аппарата для описания ситуации, в которой субъект управления не является человеком.

Понятия «руководитель», «подчиненный», «ответственность», «мотивация» предполагают человеческое взаимодействие. Когда место руководителя занимает алгоритм, эти понятия либо утрачивают смысл, либо требуют радикального сущностного переопределения.

Практическое измерение состоит в том, что организации, внедряющие алгоритмический менеджмент, сталкиваются с последствиями, которые не предполагались при проектировании инструментов алгоритмизации: в частности, снижением доверия, эрозией неформальных сетей, сопротивлением работников, деформацией либо деструкцией социального капитала. Данные последствия не являются эпифеноменами, которые можно устранить техническими средствами. Они отражают фундаментальное противоречие между логикой алгоритмизации и логикой социальности.

Указанное противоречие требует анализа условий, при которых алгоритмизация совместима с сохранением интерсубъективности как базового основания управления. Подобный анализ предполагает не только описание того, что происходит, но и оценку того, что должно происходить. Социально ориентированное управление не является ценностно нейтральным: оно исходит из определенного представления о должном: управление должно служить развитию человека, его благу, а не только повышению эффективности. Это представление задает нормативную рамку для оценки алгоритмизации.

Дополнительно используется концепция «иной социальности» [7; 8], позволяющая описать трансформацию «ткани» социальных отношений под воздействием алгоритмизации, и критическая традиция анализа алгоритмической социальности [9; 10; 11], задающая рамку для оценки последствий этой трансформации.

Алгоритмический менеджмент в его современном проявлении отличается от предшествующих форм автоматизации управления принципиальным образом. Алгоритмы в цифровых организациях сами становятся источником управленческого решения. Функционально они занимают позицию субъектов управления, не обладая при этом ни сознанием, ни волей, ни способностью к ответственности.

Указанное различие принципиально. Автоматизация производства заменила человеческий труд машинным, но не заменила (и не изменила) человеческую логику решений. Алгоритмический менеджмент изменяет именно природу решения: алгоритм не просто выполняет команду, он ее сам формулирует, поскольку у него запрашивается решение. Фактически, обращаясь к алгоритмам, человек делегирует саму структуру мышления, и, получая готовый вариант, он, по сути, обусловливает утрату собственной эпистемической агентности. В указанном смысле менеджмент, основанный на технологиях алгоритмизации, определяет содержательно иной этап автоматизации управления, в рамках которого предназначение алгоритмов — не помогать человеку управлять, а управлять вместо него. На практике указанное различие проявляется не как техническое, а как безусловно социальное, поскольку отражает принципиально иное распределение в организации ответственности, властных функций и субъектности.

С позиции субъект-субъектного подхода данное обстоятельство демонстрирует утрату управленческим отношением свойств отношения между людьми как межсубъектного отношения. Новый тип отношения предполагает взаимодействие человека и алгоритмической системы с использованием платформ. При этом свобода субъекта ограничена другой стороной процесса, не являющейся человеком.

Ограничение свободы субъекта не дает основания для вывода о «порабощении» работника в буквальном смысле. Речь в этом случае следует вести, скорее, о трансформации более тонкого свойства: управленческое отношение, при сохранении формы, одновременно утрачивает интерсубъективность как сущностную его основу. Категории «доверие», «взаимность», «моральное обязательство» не применимы к отношениям «человек-алгоритм», поскольку алгоритм in ajecto не может быть ни добросовестным, ни справедливым, ни «моральным». Его главная черта — быть эффективным или неэффективным в соответствии с заложенными в него критериями. Данная черта и дает основания для определения алгоритма в качестве «квазисубъекта», который по форме занимает место субъекта, не становясь им по содержанию.

Алгоритмический и традиционный менеджмент могут быть дифференцированы по трем ключевым параметрам: а) субъект решения: в традиционном менеджменте им является человек, принявший на себя ответственность и подотчетность; в алгоритмическом — программа, не обладающая ни тем, ни другим; б) основание решения: в традиционном менеджменте — суждение, учитывающее контекст, ценности и отношения; в алгоритмическом — вычисление, учитывающее только формализованные параметры; в) возможность апелляции: в традиционном менеджменте она обеспечивается обращением к вышестоящему руководителю, в алгоритмическом менеджменте — отсутствует или имеет формальный характер. Производными от указанных различий являются роль работника (соучастник отношения или объект оптимизации) и природа доверия (межличностное или институциональное).

Таким образом, алгоритмический менеджмент представляет собой качественно иную форму управления, требующую переопределения базовых параметров управленческого отношения.

Алгоритмический менеджмент воспроизводит логику школы научного управления, но с существенными отличиями. Как из-

вестно, Ф. У. Тейлор наблюдал за работником в качестве стороннего наблюдателя, периодически фиксируя операции. Алгоритм «наблюдает» «изнутри»: он «встроен» в рабочие процессы, собирает данные непрерывно, в режиме реального времени. Иными словами, Ф. У. Тейлор измерял; алгоритм не только измеряет, но и оценивает и принимает решения. Наконец, у тейлоровского наблюдателя не было права уволить работника; алгоритм может уволить. Это означает, что алгоритмический менеджмент — не продолжение тейлоризма, а качественно новая форма контроля без участия субъекта.

В работах А. В. Резаева и др. предложено рассматривать «иную социальность» как систему отношений, в которых человек взаимодействует с небиологическими интеллектуальными агентами, имитирующими целерациональное поведение [8]. Условиями ее становления выступают появление указанных агентов и «великая перенастройка» социальных отношений в онлайн-среде. Авторы подчеркивают, что эти агенты могут как укреплять, так и подрывать социальные связи, в связи с чем динамика «иной социальности» отличается принципиальной непредсказуемостью.

Концепция «иной социальности» имеет предысторию: ранее А. В. Резаевым и др. было обосновано понятие «искусственной социальности», обозначавшее систему отношений, в которой социальные связи опосредованы алгоритмами и цифровыми платформами [7]. Смещение акцента с «искусственности» на «инаковость» позволило избежать оценочного суждения и сосредоточиться на анализе того, что именно изменилось.

Концепция вызвала дискуссию: в частности, Е. П. Тавокин указал, что «искусственная социальность» — это оксюморон, поскольку социальное предполагает человеческое [9]; В. И. Игнатьев развивает идею «постсоциальности» [3], а в исследованиях Л. А. Василенко обосновано понятие цифровой многосубъектности [1].

Помимо дискуссионных аспектов, концепция представляет интерес не только как описание нового социального феномена, но и как методологический вызов социологической теории. Традиционная социология исходит из того, что социальное действие предполагает субъекта, обладающего сознанием и волей. Алгоритмы не обладают ни тем, ни другим, но участвуют в социальных отношениях — распределяют задачи, оценивают поведение, применяют санкции. Эта ситуация описана в научной литературе посредством понятий «машинный габитус» [10] и «матрица агентности AI» [11]: алгоритмы встроены в социальные структуры и «воспроизводят» их в своих операциях. Указанное обстоятельство актуализирует вопрос о сущности социального действия, если оно может осуществляться без человека-субъекта.

Ответ на этот вопрос не очевиден. Утверждение, что алгоритм — лишь инструмент в руках человека, игнорирует тот факт, что он принимает решения, которые человек не контролирует. Утверждение, что алгоритм — социальный агент, игнорирует отсутствие у него сознания и воли. Вероятно, алгоритм — «квазиагент», занимающий позицию агента, не становясь им.

Концепция «иной социальности» позволяет удерживать это промежуточное состояние: она не утверждает, что алгоритм является социальным агентом, и не отрицает его участия в социальных отношениях. Попытки формирования соответствующего понятийного аппарата уже предпринимаются: концепция «синтетической социальности» (A. Dodik, M. Weigel) [13] описывает как генеративные модели приватизируют социальную «ткань», а концепция «искусственной коммуникации» (E. Esposito) — как алгоритмы «воспроизводят» социальный интеллект. Данные концепции не заменяют концепцию «новой (иной)» социальности, но развивают и дополняют ее.

Для социально ориентированного управления концепция важна в двух аспектах, поскольку она: а) легитимирует постановку вопроса (если социальность меняется, управление тоже должно меняться), б) указывает на неоднозначность изменения («иная социальность» ни благо, ни зло одновременно).

Однако концепция описывает трансформацию, но не предлагает нормативной рамки для управления ею. Этим обстоятельством обусловлена потребность ее интеграции с социоресурсным и субъект-субъектным подходами и дополнения критической перспективой с позиции положений социально ориентированного управления.

Социоресурсный подход исходит из понимания организации как социальной системы, обладающей социальными ресурсами управления нематериальной природы. Ключевой из них — социальный капитал, в основе которого — доверие, общность ценностей и норм. Принципиально, что социальный капитал in ajecto не может быть сформирован алгоритмически в силу человеческого характера взаимодействия, порождающего доверие, нормы и социальные сети. Гипотетически алгоритм, вероятно, мог бы способствовать применению социального капитала или его деструкции, но чего он точно не может — воспроизвести социальный капитал.

Указанный вывод фундаментально значим: если социальный капитал нематериален по природе и не воспроизводится алгоритмически, то алгоритмизация способна его деструктурировать, подрывая социоресурсный базис управления. Обеспечивая эффекты (снижение издержек, повышение уровня измеримости эффективности) в краткосрочной перспективе, алгоритмизация в долгосрочной перспективе обусловливает снижение (истощение) уровня социальных ресурсов организации.

Субъект-субъектная парадигма основана на принципиальном положении о том, что управление — это не воздействие, а, прежде всего, взаимодействие. Работника данная парадигма не рассматривает в качестве объекта приложения управленческих техник; он — активный участник процесса управления и отношений, которые данный процесс продуцирует.

Не отрицая, в целом, необходимость координации и контроля, указанное обстоятельство определяет для них рационально обоснованные ограничения. В частности, базовым в этой ситуации является соблюдение условия не разрушения, а развития субъектности работника методами координации и контроля. При этом мы не поддерживаем точку зрения, которая рассматривает субъект-субъектную парадигму как утопическую идею «управления без контроля»; речь идет об установлении границ и форм контроля, предполагающих его гармонизацию с необходимостью соблюдения права на безусловную субъектность работника.

Конвергенция описанных подходов формирует концептуальный базис для анализа сущности алгоритмизации. В частности, признание социального капитала социальным ресурсом нематериальной природы, а субъектности работника условием его производства, означает и признание факта, что алгоритмизация, разрушая субъектность работника, параллельно подвергает деструкции и социальный капитал организации. Очевидно, верно и обратное утверждение: алгоритмизация, резервирующая пространство для поддержания и развития субъектности работников, может способствовать использованию потенциала социального капитала, не разрушая его.

Указанные утверждения не означают, что алгоритмизация исключительно «вредна» либо исключительно полезна. Речь идет об обусловленности ее последствий спецификой ее включенности в управленческие процессы, формой ее «встроенности» в управленческие отношения.

Постановка вопроса в указанном контексте позволяет избежать двух крайностей: а) излишнего технологического оптимизма, исходящего из автоматического решения проблем управления средствами алгоритмизации и б) избыточного технологического пессимизма, утверждающего неизбежную разрушительность алгоритмизации по отношению к социальности.

Обе крайности игнорируют факт, что алгоритмизация — процесс в значительно большей степени социальный, чем технический. Ее последствия зависят от институциональных и организационных условий, в которых она осуществляется. Именно поэтому анализ сущности и последствий алгоритмизации требует не только технической, но и социальной компетенции.

Проблема субъектизации объекта управления в условиях алгоритмизации приобретает особую остроту. Классическая управленческая парадигма исходит из различения субъекта (руководителя) и объекта (исполнителя). Субъект-субъектный подход преодолевает данное различение, признавая работника субъектом. Алгоритмизация ставит под вопрос оба варианта: она замещает человеческого субъекта алгоритмическим квазисубъектом, а работника оставляет в положении, в котором он не является ни классическим объектом, ни полноценным субъектом.

Данное положение характеризует своеобразную «ограниченную субъектность»: а) работник принимает решения, рамки которых определены алгоритмом; б) работник не является объектом в смысле пассивного исполнителя, но он и не является субъектом как участник управленческого отношения. Таким образом, работник — субъект в пределах, установленных другой стороной, которая не является субъектом в человеческом смысле.

«Ограниченная субъектность» имеет несколько измерений: когнитивное (работник мыслит в категориях, заданных алгоритмом — рейтинг, эффективность, скорость), нормативное (работник интернализирует алгоритмические критерии как собственные) и поведенческое (работник адаптирует поведение под алгоритмические требования, даже если они противоречат его представлениям о качестве труда).

Возможен ли синтез в подобных условиях? Ответ на данный вопрос, по нашему мнению, зависит от понимания алгоритма: а) если алгоритм рассматривается как замена человеческого суждения, синтез невозможен, поскольку алгоритм и субъектность несовместимы; б) если алгоритм понимается как инструмент, дополняющий человеческое суждение, синтез возможен, но при условии, что границы данного дополнения определены, и в этих границах сохраняется пространство для человеческого решения.

Тезис: алгоритм является инструментом социально ориентированного управления. Алгоритмы обеспечивают социально ориентированному управлению возможности, которых у него не было прежде: обработку значительных объемов информации, выявление закономерностей, не транспарентных в процессах традиционного анализа, и решения, учитывающие множество параметров в моменте. Потенциально это укрепляет социальную направленность управления, способствуя выявлению потребностей работников, оптимизации распределения задач с учетом предпочтений, снижению уровня субъективности оценок.

Вместе с тем, не идеализируя алгоритмизацию управления, отметим, что указанные выше возможности не обязательно обусловливают дегуманизацию управления, если человеческие суждения не будут игнорироваться там, где они сущностно необходимы. Антитезис: алгоритм — фактор эрозии социального капитала и субъектности. Реальная практика алгоритмизации управления далека от описанного выше идеала. Исследования показывают, что алгоритмический менеджмент в его нынешних формах основан на тотальном мониторинге, недоверии и редукции работника к набору измеримых показателей. Работник рассматривается не как субъект, с которым нужно взаимодействовать, а как объект, который следует оптимизировать. Эрозия социального капитала происходит посредством трех взаимосвязанных механизмов.

Первый — замена доверия контролем: доверие снижает издержки координации и обеспечивает готовность к кооперации, а алгоритмический менеджмент заменяет его контролем, что эффективно в краткосрочной перспективе, но разрушает основания

доверия в долгосрочной.

Второй механизм — разрушение неформальных сетей: алгоритм распределяет задачи, не учитывая личных отношений, и тем самым лишает неформальные связи их функционального значения: работники, которые раньше помогали друг другу, теперь начинают конкурировать за заказы.

Третий механизм — подрыв норм взаимности: алгоритм оценивает каждого работника индивидуально и по формальным критериям, поэтому работник, оказавший помощь коллеге, не получает преимуществ, а отказавший в помощи — не наказывается. Так нормы взаимности утрачивают свое значение [5].

Указанные механизмы действуют синергетически, что делает эрозию социального капитала труднобратимой. С позиции социологии управления, последствия эрозии социального капитала следует рассматривать шире, чем последствия для конкретной организации.

Последствия эрозии социального капитала выходят за пределы отдельной организации. Во-первых, она снижает адаптационные способности организации: социальный капитал позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды, а его деструкция делает организацию эффективной в рутинных операциях, но неспособной к инновациям.

Во-вторых, она повышает издержки управления: отсутствие доверия требует усиления контроля, а усиление контроля еще больше снижает уровень доверия — формируется порочный круг, в котором контроль становится ресурсозатратным, а уровень доверия при этом не восстанавливается.

В-третьих, эрозия социального капитала имеет социальные последствия за пределами организации: работники, испытавшие эрозию социального капитала, трансформируют данный опыт в другие сферы жизни. Это обусловливает эффект «социальной эрозии», когда деструкция социального капитала в организациях подрывает социальный капитал общества.

Сопротивление алгоритмам чаще всего обусловлено защитой социальности. Как показано в исследованиях R. S. Ghita и J. Zureich, сотрудники социально ориентированных организаций сопротивляются алгоритмам, поскольку ценят эмпатию, а алгоритмы воспринимаются как «неэмпатичные» [12]. Эта форма сопротивления не является иррациональной: она направлена на защиту того, что по природе не поддается алгоритмизации — человеческих отношений, эмпатии, моральных суждений. В каких бы формах оно ни проявлялось, оно демонстрирует, что субъектность работника не может быть подавлена полностью, но реализуется в формах, не предусмотренных дизайнерами алгоритмов. Осознание этого конфликта самими участниками процесса управления является ресурсом для возможного синтеза.

Антитезис не является отрицанием тезиса. В нашем случае он фиксирует реальный тренд, который противостоит возможности, зафиксированной в тезисе. Обладая способностью создавать определенные условия для социально ориентированного управления, алгоритм в сложившихся формах выполняет преимущественно противоположные функции: оптимизации, контроля и редукции работника к «совокупности измеримых показателей». Реальность данного противоречия обусловливает невозможность его устранения простым указанием на возможность его «использования во благо».

Синтез связан с возможностями социоресурсного подхода в условиях цифровизации. Как было обосновано выше, гегелевская логика предполагает, что синтез является результатом разрешения противоречия, но не всякое противоречие разрешаемо.

Концептуальный базис подобного синтеза содержится в положениях социоресурсного подхода. Логика подобного вывода следующая: а) социальный капитал является социальным ресурсом, обладающим нематериальной природой; б) алгоритм не может создать социальный капитал, но может способствовать его использованию или деструкции; в) задача менеджмента организации заключается в том, чтобы направить действия алгоритма на использование социального капитала, а не на его деструкцию.

В частности, данная логика предполагает встроенность алгоритма в отношения доверия, а не замену их алгоритмом. Транспарентность алгоритма должна обеспечивать понимание работниками логики его решений и доверие ей. Кроме того, принципиально важно, что любой алгоритм должен резервировать пространство для человеческих суждений в тех случаях, где это сущностно и контекстно необходимо. Как отмечал А. А. Зиновьев, «все эти кибернетические существа, какими бы они ни были, не заменят главного — того, что рождает человек — огонь разума» [2, с. 231].

Возможный синтез требует соблюдения условий на трех уровнях. На технологическом обеспечивается объяснимость алгоритма (работник должен понимать логику решения), апеллируемость (работник может оспорить решение) и открытость для аудита (независимая оценка для выявления скрытых предубеждений). Эти требования носят не технический, а сущностно социальный характер.

На организационном уровне обеспечивается встроенность алгоритма в отношения доверия, а не противостояние им; это предполагает работу с корпоративной культурой, обучение менеджеров, разъяснение работникам целей и логики алгоритмизации. Алгоритм не может быть «внедрен» приказом — его принятие работниками является условием результативности.

На институциональном уровне формируются механизмы защиты субъектности — «предохранители», не позволяющие алгоритмизации разрушить сущностные основы социально ориентированного управления.

Указанные уровни условий синтеза не представляются нам автоматическим результатом действия технологических факторов алгоритмизации. Обеспечение описанных условий, скорее, результат комплексных управленческих решений, реализация которых, делая синтез возможным, не делает его неизбежным. Базовым требованием выступают сознательные решения и действия, направленные на сохранение субъектности работников в условиях алгоритмизации управления.

Отметим, что возможный синтез не означает окончательного «примирения» алгоритмов и социальности. Противоречие между ними будет сохраняться, поскольку оно определено природой указанных феноменов. Однако синтез обусловливает продуктивный характер данного противоречия, проявляющийся в использовании алгоритмических технологий для обеспечения социальной ориентации управления, а социальности — для купирования действия негативных аспектов алгоритмизации. Подобное состояние мы рассматриваем не столько как гармонию, сколько как динамическое равновесие, поддерживаемое посредством управленческих технологий.

Возможности алгоритмизированных технологий широки: они могут измерять, оценивать, распределять, санкционировать. Вместе с тем есть способности, которыми алгоритм не обладает в принципе: а) он не может оценивать справедливость (применяя правила, не оценивает их справедливость); б) не способен к эмпатии (распознавая эмоции, не сопереживает); в) не принимает морально фундированные решения (следуя предписаниям этических кодексов, не разрешает моральные дилеммы); г) не несет ответственности (фиксируя управленческие решения, не отвечает за них).

Указанные ограничения не являются техническими недостатками — они принципиально непреодолимы. Они подтверждают непреложность положения о том, что управление — это не только расчеты и вычисления, но, прежде всего, суждение и отношение. Это подтверждается и данными исследований социально-трудового потенциала: механизмы, ориентированные исключительно на формализованные показатели, недостаточны для раскрытия потенциала работников [6]. Любые попытки тотального замещения социально ориентированного управления алгоритмизированными практиками неизбежно будут купированы указанными ограничениями.

Попытка преодоления ограничений алгоритмизации техническими средствами порождает парадоксы: а) парадокс справедливости: алгоритм, запрограммированный на справедливость, применяет формальные критерии, которые могут быть несправедливы в конкретном контексте; б) парадокс эмпатии: алгоритм распознает эмоции, но не понимает их смысла («сочувствовать» работнику может, но помочь — нет); в) парадокс морали: алгоритм следует кодексу как предписаниям, но не способен к моральному выбору.

Описанные парадоксы отражают фундаментальное противоречие между вычислением и суждением: вычисление формализуемо, суждение — нет. Любая попытка формализации суждения приводит к утрате его сущностной основы: оно перестает быть суждением и становится вычислением.

Ограничения применения алгоритмизации имеют и положительный аспект: они подтверждают, что человеческое суждение — необходимый компонент управления, который не может быть заменен алгоритмом. Алгоритмизация не «отменяет» социально ориентированное управление — она перераспределяет его функции, оставляя за человеком те из них, которые принципиально не поддаются алгоритмизации.

Изложенные выше условия и ограничения актуализируют проблему сохранения субъект-субъектных отношений в условиях алгоритмизации. Институциональные механизмы защиты субъектности, не устраняя противоречия между алгоритмами и субъектностью, способны смягчить его.

Институциональные механизмы защиты субъектности классифицируются функционально: а) превентивные (этическая экспертиза алгоритмов до внедрения, оценка воздействия на субъектность работников, консультации с работниками); б) мониторинговые (аудит алгоритмов, мониторинг удовлетворенности, анализ причин сопротивления); в) коррекционные (апелляционные процедуры для пересмотра алгоритмических решений, компенсация возможного ущерба).

Отметим, что описанные механизмы не взаимозаменяемы и должны применяться комплексно. Так, применение превентивных механизмов без применения мониторинговых нерезультативно; применение мониторинговых механизмов без коррекционных создает «видимость контроля» без устранения проблем; коррекционные механизмы без превентивных работают в режиме «тушения пожара». Только сочетание всех типов обеспечивает систему защиты субъектности работников, способную функционировать в условиях алгоритмизации.

Очевидно, что социально ориентированное управление в условиях цифровизации как признаваемой данности предполагает не столько категорический отказ от алгоритмизированных технологий, сколько их осознанное «встраивание» в отношения по поводу управления, формирования доверия и обеспечения субъектности участников данных процессов при соблюдении описанных выше условий. Соединение идеи эффективности алгоритмов с человекоразмерностью управления реализуется в гибридных моделях управления, в которых алгоритмы выполняют рутинные операции, а человек-менеджер принимает решения, требующие эмпатии, морального суждения и понимания контекста.

Возможности гибридных моделей очевидны: а) они сохраняют эффективность алгоритмического управления, не разрушая

субъектность работника; б) формируют пространство для укрепления доверия без отказа от контроля; в) применяют социальный капитал, не подвергая его эрозии либо деструкции.

Гибридные модели представлены в различных формах. В модели «алгоритм как советник» алгоритм разрабатывает варианты решения, итоговый выбор остается за человеком. В модели «алгоритм как партнер» алгоритм и человек работают параллельно, а их варианты решений сравниваются для выявления ошибок и улучшения. Промежуточные варианты — «алгоритм как фильтр» (алгоритм отсеивает заведомо неприемлемые варианты) и «алгоритм как исполнитель»: решение принимает человек, алгоритм исполняет.

Каждая из гибридных моделей имеет преимущества и ограничения. Так, модель «алгоритм как советник» сохраняет максимальную субъектность, но может быть нерезультативной при недостатке компетенций у человека. Модель «алгоритм как фильтр» снижает нагрузку, но может отвергнуть приемлемые варианты. Модель «алгоритм как партнер» обеспечивает взаимную проверку, но требует высокого уровня компетентности обеих сторон.

Выбор модели зависит от контекста — типа задач, квалификации работников, корпоративной культуры и институциональной среды. Общие ограничения гибридных моделей: а) они требуют высокой квалификации менеджеров; б) готовности организаций к инвестированию в формирование и развитие человеческого и социального капиталов; в) не устраняют фундаментальной асимметрии власти между алгоритмами и работниками, а лишь смягчают ее проявления.

Таким образом, гибридные модели представляют не конечное решение, а направление движения к управлению, в котором алгоритм и человек дополняют друг друга.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Алгоритмизация управления — не техническое усовершенствование, а трансформация самой «ткани» социальных отношений, порождающая «иную (новую) социальность», в которой человек взаимодействует не только с другими людьми, но и с небиологическими агентами. Это открывает новые возможности для развития социально ориентированного управления, но одновременно создает угрозы его сущностным основаниям.

Диалектика алгоритмизированных технологий и «новой» социальности формирует противоречие, которое не разрешается автоматически. Тезис (алгоритм как инструмент социально ориентированного управления) и антитезис (алгоритм как фактор эрозии субъектности и социального капитала организации) находятся в реальном противоречии. Их синтез возможен, но не неизбежен — он требует осознанных усилий для сохранения интерсубъективных оснований управления в условиях алгоритмизации.

Социоресурсный подход в сочетании с субъект-субъектной парадигмой формирует концептуальную рамку подобного синтеза: если социальный капитал — ресурс нематериальной природы, а алгоритм не способен его создать, но может его использовать или разрушить, задача управления — направить алгоритм на использование социального капитала, а не на его деструкцию. Для этого алгоритм следует встроить в управленческие отношения, чтобы он не заменял их, и резервировать пространство для человеческого суждения там, где оно концептуально необходимо.

Гибридные модели управления — наиболее реалистичная перспектива синтеза: они не отменяют алгоритмическое управление, но ограничивают его, сохраняя пространство для субъектности работника.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой условий гибридных моделей, в частности: организационных форм, способствующих сохранению субъектности в алгоритмизированной среде; институциональных механизмов, обеспечивающих доверие к алгоритмам; динамики социального капитала организации под воздействием алгоритмизации.

Примечания

1. Василенко Л. А. Метаморфозы цифровой многосубъектности: регулятивы мягкого управления vs программированного общества // Наука. Культура. Общество. 2024. Т. 30. N 2.

2. Зиновьев А. А. Я мечтаю о новом человеке. М., 2007.

3. Игнатьев В. И. Перспектива постсоциального транзита: метаморфоз действий и структур // Социологические исследования. 2023. N 10.

4. Игумнов О. А. Управление социальными системами в условиях «текучести» социальной реальности: онтологические аспекты // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество: материалы конференции. М., 2022.

5. Игумнов О. А., Денисова Г. С. Проблема утраты субъектности в условиях алгоритмизации управления организациями: социоресурсный подход к интерпретации // Социально-гуманитарные исследования: социология, экономика, право. 2025. N 4.

6. Кижеватова В. А. Социально-трудовой потенциал современного российского общества: механизмы и способы управленческого воздействия: автореф. дис. … д-ра социол. наук. М., 2009.

7. Резаев А. В., Стариков В. С., Трегубова Н. Д. Социология в эпоху «искусственной социальности»: поиск новых оснований // Социологические исследования. 2020. N 2.

8. Резаев А. В., Трегубова Н. Д. Иная социальность: опыт теоретической рефлексии // Социологические исследования. 2025. N 11.

9. Тавокин Е. П. Искусственность «искусственной социальности» // Социологические исследования. 2019. N 6.

10. Airoldi M. Machine Habitus: Toward a Sociology of Algorithms. Cambridge, 2022.

11. Anicker F., Flaßhoff G., Marcinkowski F. The Matrix of AI Agency: On the Demarcation Problem in Social Theory // Sociological Theory. 2024. Vol. 42. No. 4.

12. Ghita R. S., Zureich J. Mission Driven and Data Averse: How Empathy Fosters Resistance to Algorithms and Hard Data // Management Science. 2026.

13. Dodik A., Weigel M. Synthetic Sociality: How Generative Models Privatize the Social Fabric. URL: https://arxiv.org/abs/2605.14090 (дата обращения: 20.10.2026).

English version

Socially oriented management in the context of digitalization: the dialectics of algorithmized technologies and the “new sociality”

Igumnov Oleg Aleksandrovich, professor of the department of economic theory and management, Moscow Pedagogical State University, doctor of sciences (sociology), associate professor

Abstract. The article examines the dialectical relationship between algorithmized management technologies and the emerging “new sociality”. It is argued that algorithmization is not merely a technical improvement of management procedures: it transforms the very “fabric” of social relations, giving rise both to new opportunities for socially oriented management and to threats to its essential foundations. The problem of the subjectivation of the object of management under algorithmization is analyzed from the standpoint of the socio-resource approach and the subject-subject paradigm. It is shown that a synthesis of algorithmized technologies and the “new” sociality is possible only if the intersubjective foundations of management — trust, social capital and recognition of the employee’s subjectivity — are preserved. It is concluded that socially oriented management in the digital age should be based not on replacing human judgment with an algorithm, but on their mutual complementarity.

Keywords: socially oriented management, algorithmization, new sociality, subject-subject approach, socio-resource approach, subjectivation of the object, social capital.