

Научная статья

УДК 005

DOI 10.18101/2304-4446-2026-3-121-127

**Переосмысление принципов управления и стратегического развития бизнеса
на основе исследований, удостоенных Нобелевской премии
по экономике 2024 г.**

© Негашев Леонид Витальевич

аспирант,

Самарский государственный экономический университет

Россия, 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141

Lnegashev@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется прикладной аспект научных работ лауреатов Нобелевской премии по экономике 2024 г. — Дарона Аджемоглу, Саймона Джонсона и Джеймса Робинсона — применительно к теории и практике современного менеджмента. Устанавливается аналогия между общественными правилами игры и корпоративной культурой как системой формальных и неформальных норм поведения в организации. В центре внимания находится ключевое для учёных разделение на открытые, инклюзивные институты и закрытые, экстрактивные. Рассматривается, как преобладание того или иного типа культуры влияет на способность компании к инновациям, удержанию мотивации сотрудников, долгосрочному планированию и устойчивости в условиях неопределённости. Дополнительно рассматривается преимущество инклюзивного подхода в управлении, который способствует эффективному обмену знаниями и навыками между молодыми и старшими группами сотрудников. Переход от управленческих структур, использующих закрытую иерархическую модель, к структурам, основанным на открытых правилах взаимодействия, становится первоочередным фактором обеспечения долгосрочной жизнеспособности и успеха бизнеса.

Ключевые слова: Нобелевская премия по экономике, институциональная экономика, инклюзивные институты, экстрактивные институты, стратегическое развитие бизнеса, управление изменениями, корпоративная культура, межпоколенческий менеджмент.

Для цитирования

Негашев Л. В. Переосмысление принципов управления и стратегического развития бизнеса на основе исследований, удостоенных Нобелевской премии по экономике 2024 г. // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2026. № 3. С. 121–127.

Нобелевская премия по экономике 2024 г., присужденная Дарону Аджемоглу [2], Саймону Джонсону [3] и Джеймсу Робинсону [2] за исследования того, как формируются общественные институты и как они влияют на процветание и благосостояние стран, имеет прямое отношение не только к экономике [1], но и к практике управления. Для менеджеров их работы представляют собой инструмент понимания среды, в которой работает бизнес, объясняя, почему предпринимательство процветает в одних корпоративных культурах и задыхается в других, а также почему организационные реформы часто проваливаются из-за неформальных правил игры, которые оказываются сильнее любых приказов [4]. По сути, лауреаты изучают операционную систему общества — институты. Если для топ-менеджера компания — это система взаимодействия людей, процессов и

структуры, то для исследователей страна — это система взаимодействия граждан и правил [6]. Понимание этой системы позволяет бизнесу принимать более взвешенные стратегические решения, особенно при выходе на новые рынки или при масштабировании. В управленческом смысле институты можно понимать как корпоративную культуру, регламенты и неписанные законы, но в масштабе всего общества. Опираясь на классика Дугласа Норта [5], лауреаты определяют институты как «правила игры» — формальные (конституции, законы, контракты) и неформальные (традиции, обычаи, деловая этика и уровень доверия). Ключевой вклад новой институциональной школы, важный для менеджмента, заключается в отказе от модели «экономического человека». Классическая экономика исходила из того, что человек всегда рационален и ищет только выгоду, но Аджемоглу и его коллеги показывают, что наше поведение, а также поведение партнеров, подчиненных и конкурентов, в значительной степени определяется институциональной средой. Иными словами, мы действуем так, как «принято», а не только так, как выгодно. Такое понимание критически важно при попытке внедрить изменения в устоявшийся коллектив или при построении совместных предприятий с партнерами из иной деловой культуры.

Для руководителя это различие становится практическим инструментом диагностики [6]: если в компании преобладают закрытые (экстрактивные) правила, любые инвестиции в развитие персонала или инновации будут давать отдачу ниже возможной. И наоборот, создание инклюзивной среды, где каждый голос услышан, а успех зависит от реального вклада, напрямую конвертируется в устойчивый рост и адаптивность бизнеса. Центральная концепция работ лауреатов — деление институтов на два типа, что для менеджера аналогично классификации корпоративных культур или стилей управления: инклюзивные и закрытые экстрактивные (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение открытых и закрытых институтов

Аспект	Инклюзивные	Экстрактивные
Доступ и защита	Открытый вход для новых игроков, равные условия для всех. Собственность надежно защищена законом. Долгосрочное планирование	Доступ ограничен кругом доверенных лиц. Принадлежность к этому кругу важнее формальных процедур
Кадры и мотивация	Найм и карьерный рост по таланту и результатам. Ценятся инициатива и создание ценности. Премии за реальные достижения	Продвижение по принципу близости к руководству. Мотивация — быть в команде, распределяющей блага, а не создающей продукт
Инновации и стратегия	Инновации — двигатель развития. Компании вкладываются в исследования и новые технологии. Стратегия нацелена на рост эффективности	Инновации часто тормозятся, так как могут нарушить привычные схемы. Стратегия подчинена удержанию статуса текущего состояния, а не долгосрочного
Конкуренция и планирование	Честная рыночная конкуренция: побеждает лучший продукт и сервис. Горизонт планирования 10–20 лет, вложения в репутацию	Конкуренция смещена в плоскость личных отношений и лояльности. Планирование краткосрочное, фокус на быстрой отдаче

Составлено автором на основе [1; 2; 5; 6].

Инклюзивные институты создают правила, позволяющие максимальному числу людей участвовать в экономической жизни и пользоваться ее плодами. В управленческом контексте это аналог компании с плоской структурой, где ценится инициатива снизу, карьерный рост зависит от результатов, а не от знакомств, и где интеллектуальная собственность сотрудников защищена, что стимулирует инновации.

Экстрактивные институты, в отличие от инклюзивных, представляют собой правила, созданные для поддержания привилегированного положения определенной группы. Применительно к деловой практике подобное устройство характерно для организации, в которой стратегические вопросы замкнуты в узком кругу доверенных лиц, идущие снизу возражения или альтернативные мнения нивелируются, а доступ к ресурсам и важным направлениям деятельности строго определен. На короткой дистанции такая организация способна демонстрировать быстрые темпы за счет единого управления, однако на длинном временном горизонте она неизбежно начинает отставать в способности к обновлению и в уровне вовлеченности работников.

Одна из ключевых идей, значимых для управленческой науки и выдвинутых упомянутыми исследователями, состоит в отказе от представления социума как единого целого. Напротив, он представляется как совокупность групп, и каждая из них защищает свои интересы. В рабочем контексте компании такой подход требует при построении отношений с внешней средой опираться не на общественные ожидания, а на реальные запросы и препятствия, исходящие от участников отраслевых объединений, экспертных кругов, союзов потребителей и надзорных ведомств. Кроме того, ученые подчеркивают свойство любой привилегированной группы с течением времени лишь укреплять свои позиции от непредвиденных колебаний [9]. В подобных обстоятельствах управленческая задача смещается от рыночного маневрирования к формированию прочных связей с максимально широким кругом участников процесса. Предприятие, готовящее новый продукт к запуску, вместо конфронтации с традиционными игроками рынка привлекает экспертов для утверждения качества, участвует в разработке новых стандартов и находит союзников среди поставщиков и потребителей, превращая потенциальных оппонентов в партнеров, создавая устойчивую среду для развития.

Важным приложением для использования принципов инклюзивности становится координация работы коллектива, в котором представлены разные возрастные группы [11]. Современная организация всё чаще представляет собой совокупность сотрудников, принадлежащих к разным поколенческим группам. Каждая из этих групп несёт уникальные ценности, профессиональные привычки и предпочтительные способы обмена информацией. В экстрактивной модели управления возрасту нередко придаётся неформальный статус. Молодые специалисты воспринимаются как недостаточно опытные, а старшие — как негибкие в современных реалиях. Решения вырабатываются ограниченной группой людей, что оборачивается неполным задействованием двух ключевых ресурсов, а именно новых компетенций и цифровой грамотности молодых сотрудников и накопленного опыта с деловыми связями старших. Напротив, инклюзивная модель, отталкиваясь от типологии Аджемоглу и Робинсона, подразумевает установле-

ние таких правил игры, при которых возраст не служит преградой, а обращается в одну из граней выгодного разнообразия.

Первым преимуществом инклюзивного подхода к руководству коллективом, объединяющим сотрудников разных возрастов, выступает уменьшение квалификационного дисбаланса за счёт взаимного наставничества. В условиях инклюзивной среды необходим обмен опытом, при котором молодой сотрудник помогает опытному коллеге освоить актуальные сервисы и технологические новшества. Параллельно с этим наставник делится с начинающим работником пониманием специфики отрасли, знанием норм коммуникации с партнёрами и приёмами, позволяющими избегать конфликтных ситуаций. Подобный формат взаимообучения трудно представить в экстрактивной системе, где положение человека строго коррелирует с возрастом и занимаемой позицией, однако он превращается в обыденную реальность для организаций, выстроенных на инклюзивных принципах.

Вторым преимуществом выступает рост инновационного потенциала коллектива. Инклюзивные структуры ориентируются не на преданность, а на действительный результат. В смешанной по возрасту команде молодые кадры, свободные от привычных шаблонов, выдвигают предположения относительно новых направлений деятельности и потребительских запросов; деятельные специалисты среднего звена оперативно превращают идеи в пилотные версии продуктов и берут на себя практическое воплощение задуманного; эксперты-наставники осуществляют проверку гипотез на предмет системных угроз; представители старшего поколения задействуют наработанные контакты в отрасли и понимание организационной памяти, что даёт возможность избежать ошибок.

Третьим преимуществом выступает устойчивость к кадровым изменениям и обеспечение преемственности [10]. Инклюзивное управление предполагает, что формальные и неформальные нормы поощряют документирование знаний и публичное признание вклада любого сотрудника вне зависимости от возраста. Когда старший профессионал видит, что его опыт востребован не формально, а реально влияет на стратегию, он добровольно становится носителем корпоративной памяти. Одновременно начинающие специалисты получают легитимный канал карьерного роста через реальные проекты, а не через простое накопление стажа. Данный подход снижает риск внезапного ухода ключевых носителей знаний и удерживает талантливую молодёжь от перехода к конкурентам.

Для руководителя, опирающегося на логику нобелевских лауреатов 2024 г., внедрение инклюзивных принципов в управление разновозрастным коллективом [11] означает конкретные направления действий. Первое — пересмотр показателей результативности и системы вознаграждения. В экстрактивных системах поощрения и признание часто достаются «громким» возрастным группам, находящимся на виду. Инклюзивный подход требует ввести показатели, измеряющие вклад каждой возрастной группы, например, поощрения за успешную передачу знаний от наставника к начинающему или за внедрение цифрового новшества, предложенного младшим сотрудником. Второе — создание смешанных по возрасту проектных групп. Вместо формирования команд по принципу «молодые отдельно, опытные отдельно» необходимо целенаправленно составлять малые группы из представителей всех возрастных категорий. Задачей руководителя становится не детальный контроль каждого шага, а настройка «правил игры»:

чёткое распределение ролей (генератор идей — среди начинающих, разработчик опытного образца — среди активных профессионалов, оценщик рисков — среди экспертов-наставников, связной с внешней средой — среди старших профессионалов), а также защита права на ошибку для младших и права на нестандартное решение для старших.

Третье направление — закрепление в нормах компании регулярного формата обсуждения стратегических изменений с участием представителей всех возрастных групп на равных правах. Данный подход отражает прямое воплощение тезиса Аджемоглу и Робинсона о том, что инклюзивные институты требуют участия максимального числа заинтересованных сторон. В данном случае такими сторонами выступают возрастные категории, чьи интересы и опасения различны. Открытое обсуждение и при необходимости право любой группы отклонить решение, если оно нарушает баланс, позволяют избежать возрастного эгоизма.

Четвертое направление — адаптация способов обмена информацией и обучения. Признавая, что начинающие специалисты предпочитают быстрые цифровые каналы и короткие наглядные инструкции, а старшие профессионалы — структурированные письменные руководства и личные встречи, инклюзивный руководитель не навязывает единый стандарт, а создаёт многоканальную среду. Более того, он делает различия в стилях обучения предметом общего соглашения: например, оговаривается, что важные решения дублируются в разных форматах. В результате такого подхода, мы получим снижение трения команды и повышение реальной скорости исполнения.

Таким образом, управление разновозрастным коллективом становится не проблемой, а конкурентным преимуществом именно в той мере, в какой компания движется от экстрактивных практик (статус определяется возрастом, карьера — выслугой лет, знание — властью) к инклюзивным (вклад важнее возраста, карьера следует за результатом, знание становится общим благом). Опыт лауреатов Нобелевской премии 2024 г. убедительно показывает: там, где институты позволяют всем группам реализовывать свой потенциал, возникает устойчивое развитие. Для бизнеса это означает прямой переход от «борьбы поколений» к их согласованному взаимодействию — и этот переход начинается с конкретных изменений в корпоративных правилах игры.

С точки зрения менеджмента, анализ исторических примеров показывает разницу между операционной эффективностью и стратегической устойчивостью. Мобилизационная модель, где успех достигается за счет жесткой централизации и направления всех усилий на приоритетные цели, характерна для закрытой модели на этапе быстрого роста или преодоления кризиса. Однако, как показывают лауреаты, закрытые институты часто неспособны генерировать устойчивые инновации. Компания, привыкшая к централизации и жесткой вертикали, оказывается нечувствительна к сигналам с рынка и от рядовых сотрудников [8]. Она эффективна в копировании и мобилизации, но проигрывает в созидании, когда требуется креативность и адаптивность [7].

Подводя итоги вышесказанному, следует отметить, что закрытая, иерархичная модель руководства может показывать хорошие результаты в периоды нестабильности или стремительного масштабирования. Однако она способна со временем подорвать способность организации к длительным инновациям, делая её

уязвимой на фоне более адаптивных и открытых соперников. Значимость концепции нобелевских лауреатов для деловой сферы заключается в том, что она даёт аппарат для выявления институциональной ловушки. Руководитель, осознающий различия между инклюзивным и экстрактивным поведением, способен своевременно заметить момент, когда структура начинает ориентироваться на поддержание текущих операций вместо созидания новой ценности. Применительно к возрастному срезу компании инклюзивный метод обращает поколенческое многообразие в конкурентное преимущество, позволяя младшему поколению получить шанс обучить старших обращению с цифровыми решениями, тогда как опытные кадры транслируют глубокое понимание системы и отраслевых нюансов, что в сумме увеличивает инновационную востребованность коллектива и гарантирует бесперебойность передачи накопленных знаний. Актуальная стратегия роста обязана сосредотачиваться не только на денежных метриках, но и на целенаправленном возвращении инклюзивной атмосферы. В такой атмосфере установленные нормы и неписаные обычаи действуют слаженно, стимулируя низовую активность, охраняя допустимость продуманного риска и выстраивая коммуникацию между поколениями на фундаменте равного уважения к достижениям каждого. В итоге умение организаций приспосабливаться к переменам во внешней среде неразрывно связано с тем, в какой степени её внутренние установления содействуют раскрытию личностных ресурсов всех возрастных групп, а не их угнетению посредством стереотипов о возрасте.

Литература

1. Воронов Ю. П. Новое прочтение экономической истории (о Нобелевской премии по экономике 2024 года) // ЭКО. 2025. № 1. С. 244–257. DOI: 10.30680/ ESO0131–7652–2025–1–244–257
2. Аджемоглу Д., Робинсон Дж. А. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты / перевод с английского Дм. Литвинова, П. Миронова, С. Сановича. Москва: Изд-во АСТ, 2015. 575 с.
3. Джонсон С., Квак Д. 13 банков, которые правят миром: в плену Уолл-стрит и в ожидании следующего финансового краха / перевод с английского В. Егорова; автор предисловия В. В. Геращенко. Москва: Карьера Пресс, 2013. 367 с.
4. Клейнер Г. Б. К методологии моделирования принятия решений экономическими агентами // Экономика и математические методы. Москва, 2003. Т. 39, вып. 2. С. 167–182.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / перевод с английского А. Н. Нестеренко; предисловие и научное редактирование Б. З. Мильнера. Москва: Начала, 1997. 180 с.
6. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. Москва: Юрайт, 2026. 185 с.
7. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Синергия, 2020. 460 с.
8. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2026. 278 с.
9. Волкова А. С., Кудашова М. М. Антикризисное управление персоналом: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2026. 170 с.
10. Калмыкова О. Ю., Соловова Н. В. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации: учебное пособие. Самара: Изд-во Самарск. ун-та, 2018. 68 с.

Л. В. Негашев. Переосмысление принципов управления и стратегического развития бизнеса на основе исследований, удостоенных Нобелевской премии по экономике 2024 г.

11. Негашев Л. В., Жабин А. П. Межпоколенческий менеджмент на предприятии: стратегия интеграции и инструменты управления для разновозрастных коллективов // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 6. С. 1435–1452. DOI 10.18334/lim.12.6.123319

Статья поступила в редакцию 04.04.2026; одобрена после рецензирования 24.08.2026; принята к публикации 24.08.2026.

Rethinking the Principles of Management and Strategic Business Development Based on the Research Awarded the 2024 Nobel Prize in Economics

Leonid V. Negashev
Research Assistant,
Samara State University of Economics
141 Sovetskoy Armii St., Samara 443090, Russia
lnegashev@mail.ru

Abstract. The article analyzes the applied aspects of the research by Daron Acemoglu, Simon Johnson, and James Robinson, the 2024 Nobel Laureates in Economic Sciences, in relation to the theory and practice of modern management. An analogy is established between societal rules of the game and corporate culture, viewed as a system of formal and informal behavioral norms within an organization. We focus on the key distinction for scholars between open, inclusive institutions and closed, extractive ones. The article examines how the predominance of one or another type of culture affects a company's ability to innovate, maintain employee motivation, engage in long-term planning, and enhance resilience in the face of uncertainty. We have also discussed the advantages of an inclusive management approach that facilitates effective knowledge and skill sharing between younger and older cohorts of employees. The transition from management structures utilizing a closed hierarchical model to structures based on open rules of interaction is becoming a primary factor in ensuring the long-term viability and success of a business.

Keywords: Nobel Prize in Economics, institutional economics, inclusive institutions, extractive institutions, strategic business development, management of change, corporate culture, intergenerational management.

For citation

Negashev L. V. Rethinking the Principles of Management and Strategic Business Development Based on the Research Awarded the 2024 Nobel Prize in Economics. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2026; 3: 122–127 (In Russ.).

The article was submitted 04.04.2026; approved after reviewing 24.08.2026; accepted for publication 24.08.2026.