

**И.Ю. Жилина**  
**ДОВЕРИЕ В ЭКОНОМИКЕ**

*Экономика – это доверие. Отсутствие доверия  
грозит экономике развалом (М. Камдессю,  
бывший генеральный директор МВФ) (34)*

Доверие – это сложное многоликое явление, существующее как чувство, как установка по отношению к людям и различным аспектам жизни, как личностная характеристика, имеющая к тому же возрастную специфику. Доверие является одним из важнейших факторов, определяющих характер не только межличностного общения, межгруппового и организационного взаимодействия, но и в целом всех социальных отношений. Оно непосредственно встроено в механизм, обеспечивающий интеграцию и стабильность общества.

Являясь неотъемлемой частью жизни общества, доверие проявляется во всех ее сферах, и экономика не является исключением. Многочисленные исследования показывают, что процветание западных стран, а также Японии и азиатских «тигров» обусловлено высоким «радиусом» доверия в этих странах. Это приводит к формированию высокого уровня социального капитала, к мобилизации ресурсов, имеющихся во всех слоях общества, для инвестиций в развитие. В то же время страны с низким уровнем доверия отстают в своем развитии (17, с. 7). Таким образом, несмотря на постоянно увеличивающееся количество инструментов, позволяющих стимулировать экономическую активность всех без исключения субъектов рынка, проблема доверия не только не утратила свою актуальность, но и стала оказывать все большее влияние на экономическое развитие.

Научное осмысление проблемы доверия берет начало в трудах Дж. Локка, Д. Юма, И. Канта и других выдающихся мыслителей прошлого в русле поиска основ социального порядка. Косвенным образом проблема доверия затрагивается и в работах основоположника классической политической экономии А. Смита. Как и в большинстве работ по экономике того времени, экономические соображения в его трудах дополняются философскими, моральными, политическими и религиозными размышлениями. А. Смит исходит из того, что поведение индивида определяется поведением других людей, они взаимодействуют между собой. Каждый индивид стремится учитывать присутствие других и даже ставить себя на их место. Человеческую способность поставить себя на место другого и понять таким образом его опыт, чувства и мотивы поступков А. Смит считает врожденным имеющим божественное происхождение свойством, которое обеспечивает стремление к справедливости и общему благу (40).

Современник А. Смита итальянец А. Дженовези, опираясь на концепцию общественного доверия, определял экономические отношения как отношения взаимной помощи. В экономической системе каждый агент помогает другим осуществлять их потребности и желания. Согласно этой концепции обязательство в экономических отношениях является добропорядочным действием, поэтому А. Дженовези считает добропорядочность экономическим ресурсом. Он отмечал, что общественное доверие служит отправной точкой для любой экономической деятельности и основным предварительным условием развития рынков (41).

В XIX – первой половине XX в. доверие как в контексте проблемы социального порядка, так и социального действия и обмена являлось скорее объектом изучения социологов, чем экономистов (Э. Дюркгейм, Ф. Тённис, М. Вебер, Т. Парсонс, П. Блау, Дж. Хоманс и др.). В частности, Э. Дюркгейм обосновал идею о договорных началах, т.е. о необходимости правил, регулирующих рынки и управляющих исполнением договора, которые сами не являются предметом договора (22, с. 15); Т. Парсонс рассматривал проблему доверия в рамках концепции взаимообменов ресурсами между подсистемами общества (4); Дж. Хоманс разработал теорию социального выбора.

В последние 30 лет психологи в основном изучали доверие на уровне индивида, социальные психологи – на уровне межличностных отношений. Несколько позднее, в результате взаимного проникновения концепций экономики и социологии их представители начали изучать влияние институтов на снижение неопределенности и, следовательно, укрепление доверия при проведении транзакций между физическими и юридическими лицами (41).

Возрождение интереса к категории доверия в немалой степени связано с развитием концепции социального капитала, предложенной в 1980-е годы французским социологом П. Бурдье и развитой в работах Дж. Коулмэна, Р. Патнэма, Ф. Фукуямы (9; 32, с. 63). Эта концепция в значительной мере соединила социологический подход к интерпретации социальных отношений с анализом капитала как экономического ресурса. П. Бурдье определял социальный капитал как «совокупность актуальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием прочными сетями связей более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – или, другими словами, с членством в группе» (цит. по: 9). В отличие от других форм капитала социальный капитал является достоянием не отдельных экономических субъектов, а заключен в системе отношений, связывающих многих субъектов; он доступен индивиду до тех пор, пока тот остается субъектом таких отношений.

У Дж. Коулмэна социальный капитал проявляется как потенциал взаимного доверия и взаимопомощи, которые используются в повседневной жизни и в экстраординарных ситуациях. Доверие и взаимопомощь целенаправленно формируются в межличностных отношениях и выражаются в обязательствах, ожиданиях, информационных каналах и социальных нормах (19). Р. Патнэм рассматривает социальный капитал в качестве элемента социальной организации, который способствует взаимодействию и сотрудничеству членов сообщества к их взаимной выгоде (19).

По определению Ф. Фукуямы, «социальный капитал – это определенный потенциал общества или его части, возникающий как результат наличия доверия между его членами. Он может быть воплощен в семье, нации в любом коллективе, существующем между ними. Социальный капитал отличается от других форм человеческого капитала тем, что обычно он создается и передается посредством культурных механизмов – таких как религия, традиции, обычаи» (28, с. 52).

Таким образом, сущность социального капитала выражается в совокупности структурно оформленных социальных отношений, основанных на взаимно разделяемых и подкрепляемых нормах, доверии, обязательствах и представлениях, использование которых позволяет получать доступ к разнообразным благам и повышать эффективность коллективной деятельности (9). Под социальным капиталом понимается система неформальных правил и механизмов, действующих внутри определенной группы людей или даже внутри целой страны (1). Специфическим свойством социального капитала является его способность возрастать в объеме по мере расходования и сокращаться, если им не пользуются. Таким образом, чем прочнее отношения доверия и солидарности, чем чаще индивиды и группы прибегают к сотрудничеству и взаимопомощи, тем больше становится социальный капитал (4).

Проблема взаимосвязи доверия и социального капитала трактуется специалистами по-разному. В зависимости от выбранной точки зрения соотношение этих категорий рассматривается либо на уровне индивида, либо в рамках вертикальной иерархии социальных связей (сети, организации, группы индивидов).

Дж. Коулмэн, Р. Патнэм и Ф. Фукуяма фактически отождествляют доверие с социальным капиталом. По их мнению, социальный капитал отличается от человеческого капитала тем, что формируется социальными отношениями и «менее осязаем, поскольку он существует только во взаимоотношениях индивидов» (11, с. 126). Существует и иная точка зрения. Доверие и подкрепляющие его санкции рассматриваются как одна из ключевых составляющих социального капитала, а уровень доверия, присущий обществу, как его важный социальный потенциал, способствующий благополучию нации и ее конкурентоспособности (9; 15).

С середины 80-х годов XX в. концепция доверия все больше занимает экономистов и теоретиков менеджмента. Роль доверия в экономике исследовалась на макро- и микроуровнях. В рамках макроэкономических исследований доверие было проанализировано как фактор экономического развития в страновом и региональном масштабе. На микроуровне доверие рассматривалось и как свойство отношений между организациями, и как фактор внутриорганизационных отношений. Возрождение интереса экономистов к проблеме доверия, по мнению ряда специалистов, связано с изменениями парадигмы общественного развития, необходимостью учета новых рисков, последствий развития новых технологий, нарастания не-

уверенности людей в будущем, связанного с увеличением сложности и непрозрачности современных обществ (27; 41).

Определенным толчком к развитию дискуссии о роли доверия послужила критика неоинституционального подхода, в частности концепции его виднейшего представителя О. Уильямсона, который указывал, что любое экономическое действие основано на рациональном расчете, и сделал вывод, что это понятие бесполезно для анализа экономического сотрудничества, предложив оставить его для внутрисемейных, дружеских и любовных отношений. По О. Уильямсону, в основе любого экономического сотрудничества лежит либо собственный просчитанный интерес, либо обязательство по отношению к «институциональному предписанию» (41). Идеи О. Уильямсона подверглись широкой критике с различных точек зрения. Так, Л. Карпик приходит к выводу, что О. Уильямсон не учитывает, что предпринимая те или иные действия, экономические агенты могут руководствоваться не только рациональным расчетом, но и другими соображениями, в том числе и доверием к партнеру (37). М. Грановеттер доказывал недостаточность рынка и институтов (иерархии) для создания доверия, утверждая, что они в лучшем случае являются функциональной заменой доверия. Он также отмечал, что экономическая деятельность широко включена в социальные отношения, что не в полной мере принимается во внимание неоинституционализмом (41). По мнению А. Орлеана, отказываясь от понятия доверия, О. Уильямсон фактически отказывается от сотрудничества между экономикой и другими социальными дисциплинами (39).

### **Определение доверия**

В литературе наряду с всеобщим признанием значения доверия отсутствует четкое определение самого этого понятия. Разногласия связаны с тремя концептуальными вопросами: в какой мере доверие основано на расчете или обычае; каковы пределы доверия, т.е. какие аспекты управления связаны с ним, а какие находятся в сфере других механизмов; лежат ли в основе доверия эгоистические или альтруистические мотивы (38, с. 90).

Кроме того, доверие является, во-первых, объектом исследования различных дисциплин, каждая из которых имеет собственную специфику, во-вторых, в каждой дисциплине существуют свои подходы к изучению доверия либо в силу специализации внутри

дисциплины, либо в силу различия базовых гипотез. Вместе с тем необходимо учитывать неоднородность самого явления и порождаемых им проблем, которые отражают социальный контекст, различный для разных стран и индивидов (41). В результате спектры понятий, ситуаций, идей, охватываемые при его изучении, существенно отличаются друг от друга (17, с. 5).

Для одной группы зарубежных обществоведов, обращавшихся к проблеме доверия (Г. Зиммель, Т. Парсонс, Э. Гидденс, Ф. Фукуяма), доверие – это уверенность в действиях других людей, основанная на чувстве, а не на рациональном расчете (16). Они рассматривают доверие как производную от традиции, от повторяющегося жизненного уклада. Например, Ф. Фукуяма определяет доверие как «возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и с вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами. Кое-что из этих норм относится к сфере “фундаментальных ценностей” (понимание справедливости), однако в их число входят и такие вполне светские вещи как профессиональные стандарты и корпоративные кодексы поведения» (28, с. 52). В трактовке Ф. Фукуямы, существуют некие базовые характеристики доверия, неизменные для любой социальной группы. Наряду с этим каждая социальная группа привносит свое понимание этих ценностей и трансформирует категорию доверия исходя из собственного восприятия действительности (14, с. 185).

Другая группа определяет доверие как феномен, присущий исключительно современным типам общества. Для них доверие строится на рациональном расчете и помогает ориентироваться в современном обществе неопределенности и риска (Н. Луман, П. Штомпка, Д. Гамбетта, А. Селигмен, Дж. Коулмэн, Х. Уайт). Так, по определению Н. Лумана, доверие – это «рискованный аванс, с помощью которого мы все-таки можем решить проблему неопределенности» (цит. по: 16). П. Штомпка определяет доверие как ставку «в отношении будущих непредвиденных действий других» (31, с. 365). Доверие / недоверие в работах П. Штомпки выступает как важный показатель отношения людей друг к другу и к тому обществу, в котором они живут, а также в качестве одной из характеристик их социальных ожиданий и поведенческих стратегий (27). Для А. Селигмена доверие является «функцией деятельности социальных акторов, реализующейся вне сферы системных ролевых ожиданий» (22, с. 83).

Т. Риппергер, выступающая за междисциплинарный подход к исследованию доверия, предложила следующее определение доверия: «Доверие – это добровольное принятие рискованных расходов будущих периодов при отказе от явных договорных мер безопасности и контроля против оппортунистического поведения при том, что другие участники, несмотря на отсутствие подобных защитных мер, не будут вести себя оппортунистически» (41).

В последние годы проблема доверия активно разрабатывается российскими экономистами и социологами. В аналитическом докладе, подготовленном аудиторско-консалтинговой компанией «ФБК», который посвящен количественной оценке доверия в экономике, подчеркивается, что доверие – крайне важный фактор с точки зрения экономики, и его в полной мере можно считать фундаментальной экономической категорией. Исходя из этого, авторы доклада определяют доверие как «количественную динамическую характеристику взаимоотношений различных экономических субъектов, которые основаны на выгоды экономических результатов взаимодействия и на уверенности в добросовестности (лояльности, искренности и пр.) друг друга» (17, с. 8). В ходе обсуждения этого доклада прозвучали и другие определения доверия, а также характеристики этой категории. В частности, по мнению В. Тамбовцева, «доверие – это ожидание неоппортунистического поведения партнера» (2). А.К. Ляско понимает под доверительными действиями «уверенное ожидание позитивных действий со стороны партнера несмотря на потенциальную уязвимость перед его негативными намерениями» (12, с. 70).

Однако несмотря на терминологические, страновые и культурные различия в определении доверия, большинство специалистов признают, что доверительные отношения между экономическими агентами возможны, если доверитель признает свою зависимость от других агентов; агенты имеют общие убеждения или руководствуются общими нормами; существует механизм трансформации недоверия в доверие; агенты ориентируются на решение общей задачи (12, с. 36; 41).

При этом доверительные отношения связаны, во-первых, с риском или неопределенностью (при отсутствии риска потребность в доверии не возникает), которые обусловлены недостатком информации и протяженностью сделок во времени. Решение о доверии отражает надежность доверенного лица (то, что он заслуживает доверия), т.е. основано на оценке оснований доверия. Это решение

может основываться на рациональном выборе, и в этом случае оно является сознательным (38, с. 94). Такой подход к доверию как решению, основанному на анализе риска, по мнению Т. Каутона, полезен, но подвергается критике за нереальность своей рационалистической основы. В ответ на эту критику рациональный выбор как основа экономического поведения заменяется в этой конструкции знанием. Интерпретация информации вытекает из накопленного на данный момент индивидом знания, поэтому анализ ситуации доверия носит не только черты субъективности, но и зависимости от прошлого опыта. Иначе говоря, решение относительно оснований и условий доверия зависит от субъективного знания доверителя на момент принятия решения.

Вместе с тем основой доверия служит не только сознательное, основанное на расчете решение, но и обычай, привычка действовать так, а не иначе, т.е. определенные установки, факторы, заложенные в культуре, что тем не менее не превращает эти решения в иррациональные с точки зрения данного индивида. Доверие снижает риски, но не исключает возможность оппортунистического поведения одного из участников сделки.

Во-вторых, доверие между доверителем (trustor) и доверенным лицом (trustee) формируется только в рамках социальных отношений. Вне социальных отношений вопрос о доверии не возникает. В-третьих, доверительные отношения повышают уязвимость агента, оказавшего доверие своему партнеру по сделке, поскольку доверенное лицо может обмануть доверителя, хотя последний полагает, что это маловероятно (41).

В некотором смысле доверительное действие в момент его реализации моделирует один из вариантов будущего, являясь выбором, учитывающим возможные последствия. Доверительное действие всегда обусловлено поведением и действиями других агентов: принимая решение о доверии агент ожидает действий другого в будущем, одновременно беря на себя риск ухудшения собственной ситуации в результате совместных действий, не оправдавших его ожиданий. Таким образом, доверие выступает конструктивной формой реакции на риск и предполагает относительно точное знание последствий этого риска.

Не создавая определенность и надежность, доверие снижает уровень риска за счет выбора. Являясь рациональным механизмом, оно в то же время основывается на решении, принимаемом при отсутствии полной информации (41). При этом принятие решения о



доверия зависит, с одной стороны, от субъективных представлений индивида о добросовестности, искренности и справедливости, а с другой – от сложившихся в обществе стереотипов, структуры социально-экономических ценностей (14, с. 185).

Наряду с этим необходимо учитывать, что индивид должен обладать способностью доверять, которая формируется у него только при наличии хотя бы минимального опыта в этой области, приобретаемого в процессе социализации. Определенную роль, во всяком случае в межличностных отношениях, играют также эмоциональные факторы.

Оригинальное объяснение феномена доверия предлагает П. Зак из Клермонтского университета в Калифорнии. Ряд экспериментов показал, что вопреки теории и здравому смыслу их участники демонстрировали высокую степень доверия друг другу. Дело в биохимии половых гормонов, которая в той или иной степени сопровождает и деловую активность. На роль «эликсира доверия» в ней, как определил П. Зак, претендует гормон окситоцин. В экономической жизни он стимулирует чувство привязанности людей друг к другу, и как следствие, укрепляет доверие. По оценке нейроэкономиста В. Смита из Университета Джорджа Мейсона (США), получившего Нобелевскую премию в 2002 г., «мы стоим у начала великого интеллектуального приключения. Узнав больше о внутреннем устройстве психики, мы глубже поймем общественное сознание, а значит, и сложные рыночные отношения, что в итоге поможет создать более продуктивное и успешное общество» (26).

В основе типологии доверия могут лежать различные основания. В институциональной экономической теории таковым является принцип интенциональности. Доверие к общественным или государственным институтам определяется как вертикальное. Оно может быть функциональным (доверие подчиненного к начальнику и начальника к подчиненному, правительству, банкам) и символическим (доверие президенту). Доверие между индивидами, объединениями или организациями одного уровня носит название горизонтального (24, с. 38). Для безличного доверия используется термин «обобщенное доверие», который В.Б. Звоновский считает неудачным и предлагает заменить его термином «повседневное межиндивидуальное безличное доверие» (5, с. 135).

А.В. Трапкова выделяет два типа доверия – индивидуальное, подразделяя его на минимальный уровень доверия, т.е. доверие человека к самому себе, и доверие, основывающееся на личном

опыте отношений индивида с другими субъектами, и институциональное доверие, определяемое отношением человека к тем или иным социальным, экономическим, политическим институтам. Таким образом, доверие – это продукт опыта отдельного индивида. За счет частого повторения этого опыта и его институционализации происходит закрепление общественного доверия как нормы и традиции, в том числе и в экономической сфере (24, с. 36–38). В.Б. Звоновский предлагает классифицировать доверие в зависимости от того, связывают ли отношения доверия людей непосредственно друг с другом или они видят эту связь как следствие принадлежности к более широкой социальной общности – доверие личное и безличное. Личное доверие – это отношения людей в той или иной степени знающих друг друга, безличное – доверие неизвестных людей друг к другу. По его мнению, безличное доверие является важным элементом социально-экономического развития современного общества, которому пока не нашлось достойного места в социологической теории. Социологи чаще говорят о личном доверии между отдельными индивидами или институтами, т.е. об отношениях между состоявшимися партнерами (см., например, 21, с. 37), тогда как хозяйственные субъекты регулярно вступают между собой в контакт, не имея до этого никакого представления друг о друге. Повседневная хозяйственная практика заставляет завязывать контакты с незнакомыми людьми, которым приходится доверять «не зная их, опираясь исключительно на внешние и формальные признаки, в том числе на принадлежность человека к определенной культуре» (5, с. 134–135).

### **Доверие на межфирменном уровне**

Рынок функционирует на основе частных контрактов, подразумевающих, что продавец осуществит поставку товаров или услуг, означенных в контракте, а покупатель заплатит за них оговоренную цену. Различные экономические теории исходят из того, что институт доверия способствует снижению транзакционных издержек, помогает фирмам и индивидам уменьшить угрозу оппортунистического поведения, снизить уровень неопределенности и создает возможности для обмена товарами и услугами, которые трудно оценить или оговорить в контракте (10; 38; 28, с. 253; 12, с. 70; 25, с. 48).

Даже в самом детальном контракте нельзя предусмотреть все нюансы, поскольку сложные соглашения могут содержать тысячи

параметров. «Более того, в контракте сформулированы условия для будущего, которое при всем желании нельзя точно предугадать» (10). Контракт будет также считаться вступившим в силу, если он заключен устно или по умолчанию, т.е. когда обе стороны заранее согласны с устоявшимися правилами процесса купли-продажи. Но, отмечает Дж. Стиглиц, «так как выполнение контрактов в неявной форме не может быть обеспечено через суд, они могут произвольно расторгаться. Это расторжение может принести кратковременные выгоды, но таит в себе опасность огромных издержек в долговременной перспективе». Кроме того, допущение о строгом соблюдении контрактов «очень далеко от реалий экономической жизни, где контракты зачастую неоднозначны, они становятся предметом спорного толкования, и вытекающие обращения в суд связаны с весьма значительными издержками» (цит. по: 18). Поэтому, подчеркивает Я. Корнай, «помимо наличия контракта между покупателем и продавцом требуется еще их честное поведение. Именно здесь и необходимо доверие. Чем честнее стороны, тем глубже доверие между ними и ниже транзакционные издержки» (10). «Наличие высокой степени доверия как дополнительного условия налаживания хозяйственных отношений может повысить эффективность экономики путем сокращения так называемых “операционных издержек”, т.е. затрат на такие действия, как поиск подходящего покупателя или продавца, обсуждение контракта, осуществление правительственных норм и принуждение к выполнению контракта в случае конфликта или обмана» (28, с. 253).

Кроме того, усложнение форм экономических взаимодействий, все большее преобладание межфирменных транзакционных издержек в сравнении с внутрифирменными требует достаточно высокого уровня доверия в экономике и обществе. При отсутствии доверия издержки контроля и мониторинга транзакций в рамках перехода к новой усложненной структуре взаимодействий, характерной для современных глобальных «цепочек добавления стоимости», могут оказаться слишком высокими. В результате неэффективной может стать вся цепочка (33).

Иной точки зрения придерживается А.К. Ляско, который полагает, что во многих случаях доверие оказывается либо нейтральным по отношению к уровню транзакционных издержек, либо ведет к их увеличению. В случаях, когда отношения доверия сопровождаются снижением транзакционных издержек, результат достигается не благодаря ему, а в результате действия сопутст-

вующих факторов, таких как репутация агентов или взаимные контрактные гарантии. Обосновывая свою точку зрения, автор приводит аргументы, почерпнутые из большого числа эмпирических наблюдений. Так, избыток доверия между партнерами может повлечь за собой рост транзакционных издержек распределения и защиты прав собственности. То же самое относится к растущим издержкам адаптации контрактов к неопределенности будущих событий, когда партнеры с избыточным уровнем доверия не вырабатывают заранее ясных и четких правил распределения и защиты правомочий на объекты, которые могут возникнуть в результате совместной деятельности (12, с. 71–72).

Тем не менее анализ роли доверия в межфирменных отношениях показывает, что доверие способствует открытости коммуникаций и гибкости, что облегчает планирование будущих операций и разрешение конфликтных ситуаций в бизнесе. Оно содействует обмену ресурсами и информацией, которые необходимы для повышения эффективности, но которые трудно оценить и передать через рыночные связи. Так, профессор Северо-Западного университета (США) Б. Уцци, исследовавший 23 компании-производителя одежды, приводит типичные ответы на вопрос о значении доверия: «доверие – это отличительная черта личных отношений»; «существование доверия означает, что партнер не собирается выискивать лазейки и извлекать выгоду за твой счет. Ты точно так же не преследуешь исключительно корыстных целей. На первом месте – компания и партнерство [между фирмами]» (25, с. 49).

Как отмечает Т. Каутонен, доверие в межфирменных отношениях может стать обычной практикой, даже если партнеры не знакомы друг с другом по предыдущим операциям. Обычная практика доверия остается таковой до тех пор, пока доверитель не замечает чего-либо, что может противоречить ее функциональности. При этом существует тот или иной «порог толерантности», который определяет отношение к поведению доверенного лица, если оно выходит за рамки обычной практики. Однако такое отклонение может быть не только отрицательным (оппортунистическое поведение), но и положительным, т.е. превосходящим ожидания доверителя. И в том, и в другом случае происходит сознательная переоценка решения о доверии, и доверие может эволюционировать – увеличиваться, уменьшаться или полностью исчезать. Если оно не исчезло, то обычная практика и пороги толерантности приравниваются к новой ситуации. Таким путем доверие снова превраща-

ется в обычай, в элемент культуры, который определяет эволюцию доверия в долгосрочной перспективе (38, с. 96–97).

При анализе доверия в отношениях между экономическими агентами предполагается, что доверие предпочтительнее других механизмов, регулирующих эти отношения, если воспринимается более надежным. По мнению многих исследователей, доверие является не только не связанным с затратами, но и более удобным механизмом управления по сравнению с его альтернативами. Альтернативные механизмы фактически служат средством снижения риска доверия: когда он слишком велик, но велика и потенциальная выгода, риск может быть уменьшен с помощью формальных контрактов или предоставления гарантий (например, в форме залога), что делает транзакцию осуществимой. С помощью угрозы применения правовых санкций или иных средств эти механизмы создают условия, при которых сотрудничество становится более выгодным для обеих сторон, чем оппортунистическое поведение (38, с. 97).

Доверие, в отличие от применения альтернативных механизмов – контрактов и гарантий, включает такие инструменты управления, которые могут быть объектом воздействия со стороны менеджмента на протяжении определенного периода времени, но которые менеджмент не может применить или изменить по своей воле и единовременно (38, с. 99). Формальные контракты и гарантии основаны на санкциях, затрагивающих благосостояние контрагента, тогда как доверие связано с социальными и культурными факторами. В теории нарушение доверенным лицом своих обязательств влечет санкции, которые делятся на внутренние, налагаемые самим доверенным лицом, и внешние, налагаемые извне другим лицом или организацией, включая доверителя.

С одной стороны, внешние санкции подразделяются на материальные и социальные. С другой стороны, санкции могут налагаться в рамках межфирменных отношений доверенным лицом (эндогенные санкции) или третьей стороной (экзогенные санкции). Все это отражает включенность доверия в общую бизнес-среду. Главные источники экзогенных санкций – это деловые и социальные сетевые структуры, т.е. организации и индивиды, с которыми экономические агенты связаны непосредственно (сильные связи) или косвенно (слабые связи) в рамках различных (организационных и личных) отношений, а также институциональное окружение, в котором протекают межфирменные отношения (38, с. 100).

Основной вид санкций, налагаемых деловой и социальной средой – плохая репутация. В деловых сетях ее результат выражается в материальных потерях (неиспользованные деловые возможности), а в социальных – в отношении к нарушителю доверия, лишении его общественного признания, ostracismе. Действенность фактора репутации зависит, во-первых, от позиции доверителя в сетевой структуре и, следовательно, от числа и заинтересованности третьих сторон в наложении санкций за оппортунистическое поведение и, во-вторых, от прозрачности этого поведения, т.е. степени информированности заинтересованных третьих сторон.

Институциональная среда как источник экзогенных санкций описывается в терминах формальных и неформальных институтов, предложенных Д. Нормом. Формальные институты включают политические, экономические и правовые положения и нормы, а неформальные – ценности, установки и нормы поведения, глубоко укорененные в культуре. Материальные санкции в этом контексте могут включать, например, денежные штрафы, налагаемые судом за нарушение законов независимо от содержания формального контракта, или исключение из членов торговой ассоциации за поведение, несовместимое с ее требованиями, и т.д. (38, с. 101).

Неформальные институты являются источником внутренних санкций, которые не требуют вмешательства третьих лиц. Основные виды внутренних санкций носят психологический характер и связаны в конечном счете с системой усвоенных внутренних ценностей и норм (например, потеря самоуважения или чувство вины). Эта нормативная система, являющаяся продуктом жизненного опыта и процесса социализации индивида, определяет его понимание того «что можно, и чего нельзя». Поскольку внутренние санкции налагаются «изнутри», индивид избегает нарушать соответствующие нормы даже при отсутствии риска быть уличенным в нарушении. В этом состоит важнейшее различие между внешними и внутренними санкциями: первые, чтобы быть эффективными, требуют выявления оппортунистического поведения, тогда как вторые эффективны даже в ситуациях, когда оппортунизм длительное время остается необнаруженным (38, с. 101–102).

Однако в долгосрочной перспективе преобладание неформальных институтов оборачивается существенными потерями. Во-первых, круг участников сделок начинает ограничиваться агентами, способными поддерживать друг с другом регулярные личные контакты. Это ведет к сегментации рыночных отношений и оставляет неза-

действованными множество потенциальных возможностей для взаимовыгодного обмена. Во-вторых, происходит резкое сужение временного горизонта принимаемых решений. Осуществлять долгосрочные проекты без четкой фиксации будущих обязательств всех сторон – значит идти на огромный риск. В-третьих, открывается широкое поле для злоупотреблений и оппортунистического поведения, так как неформальные сделки формулируются в общих терминах и не обеспечены надежными санкциями против возможных нарушений. В-четвертых, поскольку они по определению лишены публичных механизмов защиты, их участники вынуждены либо оставаться без защиты, либо прибегать к чрезвычайно дорогостоящим и обременительным услугам «частной юстиции». И то, и другое чревато значительными потерями и затратами. Наконец, общий уровень доверия между участниками рынка оказывается чрезвычайно низким, а, как известно, доверие – необходимый элемент любой работоспособной институциональной системы (7).

Сравнивая эффективность различных механизмов корпоративного управления, Т. Каутонен отмечает, что формальные контракты имеют как преимущества (эффективность применения и пресечения нелегальной деятельности), так и недостатки (высокая стоимость, негибкость, несовершенство, возможность различной интерпретации). Чрезмерная опора на контракты может восприниматься как отсутствие доверия. Гарантийные механизмы также имеют как преимущества (отсутствие затрат, связанных с заключением контрактов, адаптивность к меняющимся условиям), так и недостатки (уязвимость по отношению к изменениям, открывающим путь оппортунизму). Требование гарантии также может служить знаком недоверия. Ни формальные контракты, ни гарантии не защищают от такого оппортунистического поведения, которое остается незамеченным (38, с. 102–103).

Доверие, как и механизм гарантий, не столь затратно и чувствительно к изменениям условий, как формальные контракты. Оно не требует такого объема ресурсов, как альтернативные механизмы, и соответствующего влияния на партнера, чтобы требовать от него залога или специфических инвестиций. Доверие базируется на внутренних санкциях и является единственным механизмом, защищающим от такого оппортунизма, который трудно и даже невозможно определить.

Однако доверие как механизм управления имеет и недостатки. Во-первых, если доверие между деловыми партнерами отсутствует,

его нельзя установить сразу и по желанию, хотя и можно ускорить, но при определенных затратах, прежде всего усилий и времени. Во-вторых, оно хрупко, может мгновенно исчезнуть, если обнаруживается оппортунистическое поведение. При этом его трудно, а иногда и невозможно восстановить. В-третьих, фактор санкций значим и здесь: как и в случае с другими механизмами, если выгода оппортунистического поведения превышает ущерб от возможных санкций, соответствующим образом мотивированный партнер будет вести себя оппортунистически (38, с. 103).

При этом механизмы контрактов, гарантий и доверия в зависимости от обстоятельств могут замещать и дополнять друг друга. Наиболее очевидным проявлением этого свойства является способность «заполнения пробелов» и, тем самым, достижения наилучшего сочетания механизмов. Контракты и гарантии могут составить изначальную базу межфирменных отношений, которая со временем позволит доверию укрепиться и занять более значительное место в структуре механизмов управления этими отношениями (38, с. 104).

Б. Уцци полагает, что доверие – особый механизм управления, стимулирующий добровольные, необязывающие обмены благами и услугами между сторонами. Такие обмены могут порождать особый подход в случае срочной работы или помощи партнеру, когда тот оказывается в затруднительной ситуации. Следовательно, значимым следствием возникшего доверия является расширение преимуществ для взаимодействующих партнеров и побуждение партнера-реципиента платить той же монетой, когда подобная ситуация возникнет и у него. «Особая ценность этих трансакций заключается в том, что их непросто выразить в деньгах или формализовать с помощью контрактов: здесь заранее не определены ни будущие вознаграждения, ни возможные санкции. Такая ситуация создает открытую архитектуру обмена: поддерживается обмен услугами, необходимыми для совместного выживания, но не поддающимися предварительной денежной оценке и конкретизации в тексте контракта» (25, с. 49). В этом, считает Б. Уцци, состоит отличие от безличной, калькулирующей ориентации в рамках случайного обмена. Доверие персонально, оно побуждает каждую из сторон интерпретировать в благоприятном свете намерения и действия другой стороны. Доверие важно и потому, что оно расширяет доступ организаций к ресурсам и усиливает их способность адап-



тироваться к непредвиденным обстоятельствам, открывая пути, недостижимые в контексте случайных связей.

Доверие служит основой для обсуждения предложений и выполнения обязательств. Если обмен реципрокный, то доверие в отношениях растет. Основанные на расчете установки, присущие случайным связям, постепенно уступают место эвристическому процессу принятия решений, который экономит когнитивные ресурсы, ускоряет сам процесс и в неоднозначных ситуациях призывает участников доверять действиям и намерениям своих партнеров. Если между двумя сторонами возникает доверие, появляется основа для передачи достоверной информации. Обмен такого рода информацией маловероятен при отсутствии доверия, поскольку полученная информация может использоваться в оппортунистических целях. В свою очередь, обмен достоверной информацией позволяет фирмам не искать альтернативных источников информации или партнеров по обмену, поскольку, во-первых, информация дорого стоит; и чем больше времени тратится на обмен информацией с одной стороной, тем меньше времени остается на другие связи. Во-вторых, информация, которую в принципе можно было бы получить и через множество случайных связей, в доверительных отношениях добывается через меньшее число контактов. Такой концентрированный обмен информацией, в свою очередь, подталкивает к формированию механизмов для совместного решения проблем, которые позволяют фирмам поддерживать отношения в будущем. Эти механизмы в дальнейшем укрепляют взаимодействие между сторонами и открывают такие измерения их отношений, которые хотя и выходят за рамки экономических интересов, предоставляют новые ресурсы для адаптации (25, с. 53). Кроме того, информационный обмен в условиях доверия носит более персонализированный и неявный характер, чем в случайных и безличных отношениях. Он включает стратегические и неявные знания, которые повышают транзакционную эффективность компании и ее чувствительность к сигналам внешней среды (25, с. 49).

Рассматривая доверие как особый механизм управления, французский специалист Ж. Шарро приходит к выводу, что установление доверительных отношений с различными партнерами положительно воздействует на создание стоимости, в частности сокращает агентские издержки и издержки влияния (35). В то же время доверие имеет и собственные издержки, связанные с неэффективностью, плохой оценкой созданной стоимости, недостаточ-

ностью формального контроля. Но наиболее серьезные издержки систем управления, основанных на доверии, связаны с риском недостаточной быстроты реакции на кризис в стремлении сохранить доверие, созданное благодаря долговременным отношениям (35).

Как отмечает Я. Корнаи, в характерных для постсоциалистических стран условиях отсутствия доверия к государству и сомнения в действенности силы закона, руководители фирм, чтобы защитить себя, вынуждены особенно тщательно подходить к выбору партнеров. Самый очевидный выход – ограничить деловые отношения кругом проверенных партнеров, в надежности которых сомнений нет. Это укрепляет взаимное доверие, но уменьшает число потенциальных контрагентов, что ведет к ослаблению конкуренции. Чем в большей степени доверие выступает критерием выбора, тем сильнее ограничивается конкуренция. Личные деловые отношения могут быть расширены в результате использования более детальной информации, если одна из сторон попытается заранее навести справки о партнере. Прибавляет уверенности его членство в профессиональной ассоциации или торговой палате; доверие может также основываться на репутации потенциального партнера в бизнес-сообществе, члены которого высказывают свое мнение о том, с кем можно иметь дело, а с кем – нет. Если доверие основано на имени и репутации, а не на анализе конкретных условий контракта, это уменьшает вероятность их нарушения, но способствует ограничению конкуренции. Чем сильнее и эффективнее действует сеть доверия, тем труднее выйти на рынок. Если для заключения контракта требуется получить рекомендацию профессиональной ассоциации, последняя может превратиться в гильдию или картель и демонстрировать антиконкурентное поведение. Все это говорит о том, что между доверием и конкуренцией существует противоречие (10).

### **Доверие на внутриорганизационном уровне**

Эпоха глобализации экономики и ужесточения конкуренции выдвигают перед бизнесом такие требования, как повышение эффективности деятельности, улучшение отношений с клиентами и служащими компании. Главным капиталом любой компании становится не богатство, а знания и люди, обладающие ими. Попытки управления предприятиями устаревшими методами, с помощью усиления контроля и подавления индивидуальности работников не

дают желаемых результатов. Теоретики и практики менеджмента видят выход в создании новой модели управления, где контроль заменяется доверием, а менеджмент дополняется лидерством.

Как отмечает специалист по теории лидерства и межличностных отношений С. Кови, лидерство это донесение до сотрудников своего видения их потенциала и ценности таким образом, чтобы они сами его в себе увидели (8, с. 296). Сотрудник, верящий в свою ценность для организации, часто увлекает своим примером целые отделы и подразделения. Другой известный бизнес-консультант Р.Б. Шо подчеркивает, что «создание культуры доверия требует внимания к каждому аспекту системы: к ее структуре, политике и практике менеджмента, технологическим системам, неформальной культуре, к ценностям и ожиданиям ее членов, а также к поведению тех, кто занимает руководящие должности» (29, с. 15–16). При этом он полагает, что старые формы и методы управления – формальная иерархия, жесткие меры и процедуры контроля, ограничение потока информации и узкая функциональная специализация не отвечают современным требованиям конкуренции. Они должны уступить место мониторингу, контролю и руководству, соответствующим той культуре, которую исповедует или стремится сформировать организация (29, с. 39–40).

Чрезмерная бюрократизация и формализация организационной структуры уничтожают доверие, что, в свою очередь, ведет к деградации наиболее ценных кадров. Количество регулирующих правил и масштабы доверия – обратно пропорциональные величины, эффективная работа квалифицированных специалистов требует устранения жесткого контроля. Доверие вознаграждается качеством и эффективностью, за недоверие платят пассивностью и равнодушием. Ярким примером служит обеспечившая высокое качество продукции система организации производства японской компании «Тойота», основанная на повышенном доверии и делегировании исполнителям широких полномочий. Большую роль в ней играет ответственность, которую можно делегировать только при наличии достаточно высокого уровня доверия (13). Существенным элементом модели управления, основанной на доверии, является обратная связь, которая позволяет оценить правильность информации, передаваемой руководителями, ее восприятие работниками.

Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, вырабатывать конструктивные решения, создает благо-

приятные условия для решения стратегических задач, выработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений, снижает текучесть кадров, что ведет к сокращению административно-управленческих расходов на наем рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала. Доверие между различными структурными подразделениями компании устраняет один из основных недостатков традиционных структур управления, когда противоречия и даже соперничество между подразделениями препятствуют обмену информацией и согласованию усилий по решению общих задач. Доверие подразделений друг к другу дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Оно способствует созданию временных коллективов, состоящих из работников различных подразделений, для выполнения отдельных проектов (14, с. 191). Доверие между членами организации повышает вероятность успеха при проведении разного рода преобразований (29, с. 27).

Однако, предостерегает Р.Б. Шо, доверие – не панацея. Организация должна иметь четкие программы действий и цели, внутри нее должны правильно распределяться роли, ее персонал должен обладать достаточным уровнем знаний и навыков (29, с. 28). Доверительные отношения наиболее вероятны там, где цели и задачи, основные принципы и нормы организации или группы четко сформулированы и общеприняты.

Основными средствами создания атмосферы доверия в организации считаются методы руководства, организационная структура и организационная культура (29, с. 41). Такой подход требует формирования у работников общего видения конкурентной ситуации, постоянного обращения к основным ценностям и принципам деятельности, формирования личных отношений между различными уровнями и группами, поощрения культуры риска и экспериментирования, наглядной демонстрации символов доверия (14, с. 193). Для создания доверия организация должна осуществить ряд мер, обеспечивающих предоставление полномочий отдельным сотрудникам и автономии отдельным подразделениям, организацию горизонтальных производственных связей и межгруппового сотрудничества, создание альянсов и совместных предприятий, организацию обучения в процессе работы (29, с. 27).

Выделяют следующие ключевые условия, от которых зависит доверие: результативность деятельности, порядочность во взаимоотношениях и проявление заботы о людях. Поддержание нужного

уровня доверия требует от руководителя баланса этих составляющих (29, с. 41). Важным фактором формирования доверия на микроуровне является также доверие высших управляющих друг к другу, так как это способствует быстрой выработке решений, взаимозаменяемости, нацеленности на реализацию общих задач компании.

Кризис руководства многих фирм часто обусловлен попытками уравнивать сотрудников, тогда как появление многих достижений в культуре, технике, науке, политике и экономике зависит от исключительности и неповторимости отдельных личностей. Поэтому рекомендуется создавать для сотрудников возможность выбора и проявления их способностей, а также быть готовым прислушиваться к возражениям и контрдоводам. Эффективное руководство требует также открытости в отношении перемен, ясности и последовательности. Руководитель должен радоваться успехам, появлению новых решений, даже если при этом случаются ошибки. Он должен хвалить и признавать достижения других. Именно так создается климат доверия и воодушевления, необходимый для высоких достижений.

Однако практика свидетельствует о том, что доверие нуждается в защите от больших и малых «врагов», поскольку на его создание уходят годы, а разрушение происходит моментально. Любое неверное управленческое действие разрушает доверие, поэтому «список врагов доверия» может быть бесконечным. Анализируя с практической точки зрения причины нарушения доверия, американские специалисты Р. Гэлфорд и А.С. Драпо указывают, что в большинстве случаев может быть прослежена связь с одной из следующих проблем (36).

- *Непоследовательная, противоречивая информация.* Это один из самых быстродействующих разрушителей доверия, потенциально возникающий на любом организационном уровне в отношениях между руководителями и подчиненными, а также и во внешней среде в отношениях между организацией и ее клиентами и другими стейкхолдерами. Часто это происходит из-за несовпадения взглядов различных руководителей, а также желания говорить то, что люди хотят услышать. В качестве противоядия предлагается продумывать и согласовывать приоритетность задач, быть честным и не принимать нереалистичных обязательств, обеспечивать согласованность заявлений всей управленческой команды.

- *Непоследовательное отношение, двойные стандарты.* Не следует забывать, что работники видят поведение руководителя и

«ведут свой счет», если они замечают проявления фаворитизма со стороны менеджера или компании, доверие нарушается. Например, руководитель может посчитать оправданным позволить наиболее способным работникам действовать по особым правилам, но это соображение не учитывает цинизм, вызываемый этим у других.

- *Неоправданная благожелательность.* Менеджеры знают, что надо делать с теми, кто ворует, жульничает или ведет себя неподобающим образом, но есть и более тонкие и в то же время сложные проблемные ситуации. Сюда относится некомпетентность, а также негативная настроенность или чрезмерная амбициозность людей, поведение которых остается вне внимания менеджеров, но замечается коллегами и разрушает коллектив. Ситуации проблемного поведения могут быть разрешены путем перевода на другую, более подходящую должность, обучения, коллективного воздействия, а иногда и увольнения, но ни в коем случае не должны игнорироваться.

- *Ложная обратная связь.* Часто результаты работы сотрудника выглядят блестящими, но они недостоверны. Для руководителя быть честным по отношению к недостаткам сотрудника сложно, но необходимо. В противном случае руководитель лишается возможности воздействовать на неудовлетворительную работу сотрудника, более того, другие работники оказываются деморализованными. Если руководитель не услышит прямых жалоб, он увидит последствия в ухудшении работы компетентных сотрудников.

- *Недоверие к другим.* Как это ни трудно, но руководитель должен доверять своим подчиненным. Ему следует помнить, что работники должны иметь возможности для профессионального роста. В противном случае организация теряет доверие со стороны этих работников, и наиболее талантливые из них уходят.

- *Игнорирование фактов.* Возможны болезненные или политически острые ситуации, которые легче не замечать или делать вид, что они не существуют. Следует открыто обсуждать проблемы, отвечать на вопросы, не нарушая при этом требования конфиденциальности. Люди поймут, что они не могут быть посвящены во все детали, но их доверие пострадает, если они заподозрят попытку сокрытия фактов.

- *Слухи в пустоте.* Любая сложная задача, переживаемая организацией, например, освоение нового продукта, дает обильную почву для разрушения доверия. Работники знают, что происходит нечто важное, но не зная что именно, превращают отрывочную информацию в слухи, причем, как правило, негативного характера.

Временный информационный вакуум – обычное явление организационной жизни, являющееся благоприятной почвой для недоверия. Чем меньше информации, тем больше вероятность ее неверного истолкования. Следует поставить себя на место слушателей и задаться вопросом, чего они не знают и как это повлияет на их поведение.

● *Устойчиво низкие результаты деятельности компании.* Доверие подвергается быстрому разрушению, если компания постоянно терпит неудачу в реализации целей, намеченных ее руководством. Когда результаты хуже ожидаемых, работники начинают заботиться о себе и планировать свои будущие шаги. Цели должны быть реалистичными, а работники компании – информированными об их обосновании и средствах достижения. Чем больше люди знают о том, что лежит в основе планируемых результатов, тем больше они будут доверять компании и ее руководству даже в трудные времена.

В определенные периоды, например при структурной реорганизации, слиянии, приостановке производства или сокращении, острота проблемы доверия может достигать максимума. В такие моменты люди особенно чутко воспринимают все сигналы, способные дать какой-либо ответ на вопрос об их будущем, придают преувеличенное, недоброе значение каждому услышанному слову и считают того, кто его произнес, ответственным за последствия. Если руководство заявляет, что никаких увольнений не будет, но впоследствии вынуждено прибегнуть к этой мере, работники будут уверены, что это планировалось с самого начала.

Кризисная ситуация, независимо от ее причин, также является угрозой доверию, однако часто негативную роль играет не сама проблема, а способ ее решения, если основное внимание уделяется восстановлению производства, прибыли, внешних связей, но при этом забываются интересы и состояние занятых. Последние испытывают столь же глубокий стресс, как и их руководители, и поэтому нуждаются в более спокойном и открытом лидерстве, чем при обычных условиях. В таких ситуациях сами руководители нередко нуждаются в объективной внешней помощи. В то же время они не должны устраниваться от активных действий, а наоборот, поддерживать активные, неформальные и откровенные контакты с окружающими людьми, информировать их и показывать пример поведения (36).

Доверие крайне трудно (а может быть, и невозможно) восстановить, если оно утрачено. В связи с этим используется понятие «порога доверия» как той грани, за которой доверие переходит в

недоверие. Уровень этого порога различен для каждого человека и зависит от индивидуальных особенностей. На порог доверия влияют характер межличностных отношений и их продолжительность. Поэтому руководителю нужно особое внимание уделять формированию доверия со стороны подчиненных при вступлении в должность, на первых этапах руководящей работы. Репутация надежного человека будет способствовать доверию персонала и определенной снисходительности в случае некорректных действий. Порог доверия у одного и того же человека к другим может существенно изменяться в зависимости от ситуации. В кризисных, критических ситуациях повышенная требовательность к поступкам и действиям других людей, к их надежности помогает защитить себя. Порог доверия в этих ситуациях зависит от степени риска (20).

Специалисты считают, что доверие тем не менее поддается восстановлению. Р. Гэлфорд и А. Драпо рекомендуют следующие шаги. В первую очередь необходимо понять ситуацию, что, несмотря на очевидность задачи, происходит далеко не всегда, и прояснить следующие вопросы.

– Насколько быстро или медленно разрушалось доверие? Если это произошло быстро, не следует ожидать его скорого восстановления. Полезно проанализировать процесс снижения доверия и выявить ошибки, которых следует избегать в будущем.

– Когда признаки нарушения доверия стали очевидны и известны широкому кругу людей в организации? Если руководитель видел, что что-то происходит, но в течение длительного времени не осознал факта потери доверия и не предпринял необходимых действий, ситуация осложнится чувством злоупотребления доверием, испытываемым занятыми.

– Была ли единственная причина? Легче иметь дело с единовременной проблемой, чем с последовательностью явлений, но не следует упрощать ситуацию. Следует помнить, что подозрения в секретных намерениях способны нанести столь же значительный вред доверию, как и сами намерения.

– Была ли потеря доверия взаимной? При взаимном нарушении доверия остается мало шансов на то, что кто-либо будет вести себя объективно и справедливо. Когда вашим доверием злоупотребили, нельзя отвечать тем же или наказывать, это приведет лишь к дальнейшему падению доверия. Если утрата доверия в организации носит всеобщий и глубокий характер, надлежащей мерой может служить формальный процесс разрешения конфликтов.



Следующий шаг заключается в анализе глубины и масштабов потери доверия, который должен помочь в выборе адекватных средств. Как можно быстрее, отмечают авторы, руководитель должен дать себе откровенный отчет в том, что происходит, не игнорировать и не принижать положение дел. Необязательно иметь детальный план и ответы на все вопросы, но люди должны знать, что руководство озабочено ситуацией и их положением и намерено решить проблему. Необходимо как можно точнее определить принимаемые меры (например, налаживание сотрудничества между подразделениями и т.п.) и критерии их успешного проведения (например, уточнение функций и ответственности, организация процесса разрешения конфликтов и т.п.).

Необходимо составить перечень изменений в организационной структуре, системах, персонале, организационной культуре, методах принятия решений, информационных потоках, критериях и отчетности о результатах, способах оплаты и вознаграждения, необходимых для достижения требуемых результатов. На практике имеются примеры почти мгновенного разрешения внутренних конфликтов, когда соперничающие группы объединяются под единым управлением, или восстановления атмосферы доверия при устранении ключевого действующего лица, служившего источником конфликта (36).

Работа, направленная на повышение доверия персонала к руководству, требует оценки его уровня в компании. Р.Б. Шо предложил достаточно практичную методику для количественной оценки организационного доверия, которая отражает прежде всего доверие сотрудников к руководству. Методика состоит из четырех небольших анкет, данные которых переносятся в суммарную таблицу. В небольшой группе возможность оценить уровень доверия предоставляется всем ее членам, а затем подсчитывается среднее арифметическое значение показателя доверия. В компаниях с большим штатом можно исследовать небольшую, но представительную выборку.

Комментируя результаты оценки, Р.Б. Шо отмечает, что низкий уровень доверия свидетельствует о серьезных недостатках в стиле управления, которые наносят большой ущерб компании, связанный прежде всего с разрушением мотивации профессиональной деятельности персонала. Умеренный уровень позволяет компании быть достаточно успешной в данный момент времени. Но она может столкнуться с серьезными трудностями в будущем, особенно

при осуществлении организационных изменений и организационного развития. Компания с высоким уровнем доверия успешна и динамично развивается, в том числе благодаря высокой профессиональной мотивации персонала (29, с. 248).

### **Проблема доверия в современной России**

Роль доверия в советской экономике остается практически неисследованной. Однако анализ показывает, что именно недостаток доверия явился одной из причин общего кризиса всей системы плановой экономики. Плановая экономика — это дефицитная экономика, в которой доверие оказывается невостребованным. Государство не доверяет производителям, а директивное планирование финансово-хозяйственной деятельности становится для него тем инструментом, с помощью которого оно пытается подстраховываться, обеспечить, чтобы все необходимое производилось в требуемом количестве и распределялось так, как оно считает нужным.

Производители в плановой экономике, в свою очередь, также не доверяют государству, подавая заявки на финансирование и материально-технические ресурсы по принципу: «проси больше — все равно дадут меньше». В результате в экономике накапливались колоссальные диспропорции, существенно ослаблялись стимулы к высокопроизводительному труду, что в конечном итоге способствовало разрушению существовавшей экономической системы (17, с. 7).

Особое значение проблема доверия приобретает в периоды радикального реформирования политических, социальных и экономических институтов, что убедительно доказывает в своих работах известный польский социолог П. Штомпка, изучавший издержки социально-экономических трансформаций в странах Центральной и Восточной Европы (в частности, в Польше). В конце 1990-х годов он ввел в научный оборот понятие «травмы трансформации», т.е. социальной (культурной) травмы как проявления в сознании людей дисфункциональных последствий коренных социальных изменений, драматично сказавшихся на их жизни (30). Он показал, что климат доверия нарушается именно в тот период, «когда происходит быстрое и радикальное изменение общества, без четкого направления и понятного смысла», доверие сменяется недоверием (31, с. 365).

Дефицит доверия в обществе препятствует развитию многих демократических и рыночных институтов, тогда как в рыночной

экономике принципиальное значение имеют доверительные отношения между всеми субъектами рынка. В этой связи на макроуровне по степени восприятия доверия выделяют три категории экономических субъектов: население – бизнес – власть. Особое значение в этой структуре придается власти. С одной стороны, доверие власти как к бизнесу, так и к населению имеет огромное значение. Во многом уровнем доверия объясняется усиление или ослабление роли контрольных и некоторых силовых органов. С другой стороны, помимо экономических, власть решает целый ряд социальных и политических проблем, поэтому далеко не всегда экономические вопросы решаются исходя из экономической целесообразности. Определенные решения могут быть направлены как на снижение социальной напряженности, так и на поддержание политической стабильности. Уровень доверия власти к бизнесу и к населению не менее важен, чем уровень доверия последних к власти. Если такой уровень невысок, то власть может предпринять шаги, которые не только подорвут доверие к ней того же бизнеса, но и в целом понизят уровень доверия в обществе. Причиной снижения доверия между бизнесом и властью, являются, как правило, действия власти.

Однако у власти, с одной стороны, и у бизнеса и населения – с другой, существуют совершенно различные возможности для исправления ситуации. Бизнес и население могут использовать демократические процедуры, тогда как власть предпринимает меры контрольного, а иногда и репрессивного характера. Как правило, это порождает новые проблемы, доверие снижается еще больше (17, с. 8–9). Поэтому сегодня, отмечает известный российский психолог В.П. Зинченко, «проблема доверия – это проблема правительства и его институтов, а не народа» (6).

В целях количественной оценки уровня доверия в обществе строятся различные индексы доверия. Поскольку «доверие – состояние многих людей, то оно может быть оценено долей в выборке тех, кто выражает доверие к людям вообще или определенным институтам по тому или иному вопросу» (32, с. 66). При этом значения показателей уровня доверия в большой степени зависят от методологии измерения и формулировок вопросов в предлагаемых вариантах ответов.

В зарубежной практике для измерения уровня доверия используются также индексы настроения потребителей, потребительских ожиданий, потребительской уверенности и т.п., которые, несмотря на все их отличительные особенности и недостатки, все-

таким образом характеризуют уровень доверия. Однако из-за отсутствия четкого определения самого термина «доверие» структура критериев и методика построения индексов существенно различаются между собой (17, с. 11). В России с 2003 г. «Альфа-Банк» ежемесячно рассчитывает индекс доверия, который по заявлению его разработчиков является опережающим индикатором отношения инвесторов к России (17, с. 12).

Авторский коллектив сотрудников компании «ФБК» провел оригинальное исследование уровня доверия в российской экономике, разработав для его измерения методику расчета интегрированного индекса доверия (ИИД) на основе ряда объективных показателей: индекс потребительских цен (ИПЦ), денежные расходы населения / ВВП, депозиты организаций и банков / ВВП, объем иностранных инвестиций / ВВП, инвестиции в основной капитал / ВВП, вывоз капитала частным сектором (брутто) / ВВП, объем предоставленных кредитов / активы кредитных организаций, вложения кредитных организаций в ценные бумаги / активы кредитных организаций (подробно эта методика описана в: 17, с. 15–26). Рассчитанный таким образом ИИД за период с 1 января 2000 по 1 января 2006 г. увеличился со 100,0 до 206,1 пункта (17, с. 26).

Помимо расчета ИИД были рассчитаны индексы доверия отдельно для населения (физические лица) и организаций (юридические лица). Динамика индекса доверия юридических лиц наглядно демонстрирует прагматичность бизнеса. Многие эксперты прогнозировали, что доверие бизнеса к власти будет серьезно подорвано после «дела ЮКОСа». Однако цифры свидетельствуют о том, что не все так однозначно. Достигнув 128 пунктов к июлю 2003 г., индекс доверия юридических лиц до начала 2006 г. оставался ниже данного уровня. После стремительного падения в третьем квартале 2003 г. до 97,7 пунктов, к январю 2006 г. он достиг своего максимального значения – 135,9 пункта. Это свидетельствует о том, что степень влияния «дела ЮКОСа» оказалась меньше, чем можно было бы ожидать (17, с. 30).

Отмеченная тенденция не означает, что в эмоционально-психологическом восприятии, которое гораздо в меньшей степени присуще бизнесу, не осталось никаких проблем с точки зрения доверия. Они есть, однако, по мнению специалистов ФБК, поведение бизнесменов в большей степени предопределяется исключительно «холодным» расчетом, экономической эффективностью и целесообразностью, стремлением расширить свой бизнес и извлекать мак-

симально возможную прибыль независимо от эмоций и «личного» отношения к тем или иным событиям и действиям властей. Это и «толкает» индекс вверх (17, с. 31).

Интегрированный индекс доверия, по мнению его разработчиков, позволяет оценить потенциальный экономический рост и выявить незадействованные резервы, что позволит скорректировать программы социально-экономического развития для максимально полного использования доступных, но не используемых в полной мере ресурсов для повышения темпов роста экономики. Это тем более актуально в условиях значительных темпов роста ВВП, которые наблюдаются в России в последние годы. Доказать, что показатели роста могли бы быть еще выше, можно, продемонстрировав, что динамика не всех ключевых для экономического развития показателей характеризовалась столь же высокими темпами. Так, индекс доверия юридических лиц на 1 января 2006 г. оказался на 84,1 пункта ниже теоретически возможного значения. Это, по оценке ФБК, является доказательством того, что фактический экономический рост в России в последние два года оказался значительно меньше по сравнению с тем, каким он мог бы быть при благоприятном развитии событий (17, с. 33).

В ходе обсуждения ИИД были высказаны различные мнения, как критические, так и положительные оценки стремления сделать, по словам Е.Г. Ясина, «принципиально новую вещь, ... использовать те показатели, которые уже применяются в экономике. Эта попытка имеет право на жизнь» (2).

В целом же, по оценкам специалистов, «нынешняя ситуация в России характеризуется низким уровнем доверия в обществе и к основным публичным институтам» (32, с. 77). Так, согласно данным социологического исследования по измерению уровня доверия к бизнесменам, государственным и общественным институтам «Trust Barometer 2007», проведенного международной компанией «Edelman», одним из крупнейших пиар-агентств США, в России наибольшим доверием пользуется бизнес (39% российских респондентов), что является общей тенденцией для государств с развивающейся экономикой (например, средний показатель для развивающихся стран – 60%, для развитых – 47%). В развитых странах ситуация иная: здесь большее доверие вызывают негосударственные общественные организации (НГО) (в странах ЕС – 50% респондентов, в Северной Америке – 57%). В свою очередь, Россия демонстрирует самый низкий уровень доверия к НГО (27%). Общей

мировой тенденцией является низкий уровень доверия к государству как общественному институту, а также постепенное снижение доверия к СМИ (Россия – 32%, ЕС – 35, Северная Америка – 38%) (3).

За рубежом не пользуются доверием и российские компании: уровень доверия к ним изначально ниже, чем к большинству других международных корпораций. Так, на вопрос о доверии к транснациональным корпорациям, штаб-квартиры которых расположены в России, только 18 и 44% респондентов из развитых и развивающихся стран соответственно высказали свое доверие им (для сравнения: Германии доверяют 68 и 79% участников опроса соответственно). Доверие к одной из крупнейших российских компаний – ОАО «Газпром» высоко только в России – 67%; в Китае – уже 48; завершает список Великобритания с 5% доверия к этой российской корпорации. Таким образом, наименьшим доверием российские организации пользуются в развитых странах.

В качестве одного из главных выводов, касающихся ситуации внутри России, можно указать на в целом недоверчивое мышление, свойственное россиянам. Общественные отношения в стране характеризуются недоверием и нигилизмом. Средний показатель доверия российских респондентов к национальным государственным, общественным, коммерческим организациям, СМИ и религиозным учреждениям составляет 32% (в ЕС – 41, Северной Америке – 48, Латинской Америке – 57%). Отсутствие доверия к коммерческой организации или общественному институту становится причиной формальной, «неискренней» обратной коммуникации, что, в свою очередь, провоцирует новый виток недоверия к их действиям (3). Фактически такую же оценку состоянию российского общества дает и Е.Г. Ясин, подчеркивающий, что «в обществе преобладают настроения социального цинизма» (32, с. 69). «Люди уверены в том, что окружены враждебными, эгоистичными и властными индивидами, группами и институтами, притесняющими и подавляющими их. Единственно разумный способ поведения – ограничить связи в обществе или самим быть такими же» (70, с. 70).

Низкий уровень доверия по отношению к людям в целом подтверждается данными социологических опросов. На вопрос «Можно ли доверять большинству людей?» с вариантами ответов «да», «нет», «затрудняюсь ответить» ответ «да» дает следующую динамику: 1989 г. – 54%; 1990 – 25; 1991 – 36; 1995 – 24; 1998 – 22; 2005 – 22; 2006 г. – 22%. Комментируя эти данные Е. Ясин отмечает, что в 1989 г. общество было полно оптимистических ожиданий в

связи с началом демократизации, гласности и т.п. Затем резкое падение в 1990 г., поскольку ожидания не оправдались. В 1991 г. наблюдался некоторый подъем настроений в связи с революционными переменами, но с началом рыночных реформ с их тяжелыми последствиями уровень доверия упал еще ниже и остался на этом уровне несмотря на экономический подъем, рост благосостояния, сокращение бедности (32, с. 69).

Что касается измерения доверия в бизнес-среде, то Я. Корнаи считает здесь хорошим показателем долю предоплаты. В Беларуси, Украине и России этот показатель составляет около 40%, в то время как в Венгрии, Чехии и Польше – примерно 10%. Другим показателем честности рынка (и общества в целом) может служить частота и серьезность нарушений контрактов. Хотя общие данные в этой области отсутствуют, обычно считается, что в постсоциалистических странах такие проблемы встречаются чаще и они более серьезные, чем в зрелых рыночных экономиках. В определенной мере частота и интенсивность нарушений контрактов могут служить отражением степени доверия и честности, присущих конкретному рынку (и обществу в целом) (10).

Д. Катаев полагает, что индекс доверия внутри бизнеса можно подсчитать по объемам кредитов, по объемам предоплаты, по срокам заключения сделок и т.п. Эти показатели очень важны, особенно в сравнении с другими странами. Такой индекс в России будет гораздо ниже, чем в странах с длительной кредитной историей, наличие которой также является существенным фактором (2).

Профессор ГУ-ВШЭ О.М. Олейник полагает, что хорошим индикатором доверия, имеющим статистическое выражение, является судебно-арбитражная практика. В последнее время наметилась тенденция роста числа дел, например по поводу уплаты налогов. Это свидетельствует о том, что бизнес считает возможным и нужным судиться с властью и означает, что бизнес доверяет судебной власти. Однако на фоне этой благоприятной тенденции происходит снижение количества удовлетворенных исков. Еще один просчитываемый параметр – статистика осужденных за экономические преступления (2).

Состояние доверия в российской бизнес-среде определяется условиями ее формирования. При этом, отмечает Я. Корнаи, «процесс постсоциалистического перехода принес с собой нравственную путаницу. В умах многих людей все еще сохраняются принципы старой морали, в то время как другие испытывают одновременное

воздействие и старых, и новых принципов, хотя они совершенно не сочетаются» (10).

В зарождавшийся российский бизнес пришли прежде всего представители старой советской хозяйственно-партийной номенклатуры, понимавшей, что добиться неких результатов можно лишь договариваясь по-хорошему с партнером, как вышестоящим, так и подчиненным. Подобная культура доверия вырабатывалась на протяжении трех десятилетий, т.е. с тех пор, как отступил сталинизм с его методами принуждения. Возникавшие в этой среде случаи нарушения номенклатурной этики вызывали осуждение в номенклатурных кругах, поскольку подрывали хрупкую культуру доверия, без которой невозможно было работать.

Другой составляющей российского бизнес-сообщества стал комсомольско-молодежный бизнес. Отношения в этой среде были похожи на отношения в среде зрелой номенклатуры, но имела и определенная специфика. Молодежь, не обремененная опытом советского хозяйствования, переходила к рынку уже в середине 80-х годов, занимаясь бизнесом в разрешенных законом формах под «крышей» ВЛКСМ. Совместное ведение мелкого бизнеса, скрепленное совместным отмечанием деловых достижений, порождало новые отношения доверия. «Комсомольцы», противопоставлявшие себя «отцам» и ощущавшие себя новой российской элитой, старалась держаться вместе, чтобы противостоять враждебному окружению старших товарищей. Старая хозяйственно-партийная номенклатура составила костяк тысяч российских компаний, возникших на базе промышленных предприятий, а из «комсомольского» бизнеса выросло множество новых банков, торговых фирм, совместных предприятий. В конечном итоге «комсомольцы» приватизировали некоторые ведущие энергетические и сырьевые структуры страны (28, с. 723–724).

С комсомольско-молодежным бизнесом пересекается и новый бизнес, в основе которого лежат отношения членов «студенческих братств». Тесные дружеские отношения, завязывавшиеся в стройотрядах и обычных компаниях однокурсников, породили к началу 90-х годов множество фирм. «Студенческие братства», поднявшиеся несколько позже комсомольских структур, должны были самостоятельно находить подходы к предприятиям, контролировавшимся старой номенклатурой. Их путь был более тернист, но они успешно двигались вперед, захватывая все новые рубежи в бизнесе и вырабатывая в своей среде новую культуру доверия.



При этом в определенный период государство стимулировало возникновение новых предпринимателей в качестве административного и финансового противовеса «красным директорам». Крупный российский бизнес сложился в значительной мере при государственном участии, поскольку он не мог сформироваться самостоятельно за столь короткое время ни физически, ни теоретически из-за, как считает В.Б. Звоновский, «отсутствия культуры безличного доверия и неформальной коммуникации среди только что возникших российских предпринимателей». В результате предприниматели, считающие, что они создали свои предприятия независимо от государства, а зачастую и вопреки его усилиям, относятся к представителям крупного бизнеса как к несправедливо обогатившимся за счет своей близости к государству и его институтам (5, с. 144).

Определенный вклад в формирование российского бизнеса внесла «теневая», полукриминальная и криминальная экономика. Несмотря на огромную личную опасность частного предпринимательства для человека в советский период, оно существовало. К началу 90-х годов, по некоторым оценкам, в теневом секторе экономики производилось около 20% совокупного общественного продукта и было занято примерно 25–30 млн. человек (23). Деятели теневой экономики, пополняя ряды легальных бизнесменов, принесли с собой в зарождающийся российский бизнес умение договариваться «по понятиям» как о разделе сфер влияния, так и о взаимоотношениях в рамках отдельных криминальных структур. Таким образом, отношения «доверия по понятиям» оказались одной из основ формирования российской рыночной экономики.

Кроме того, в российский бизнес в 90-е годы XX в. пришли граждане зарубежных государств, действующие по устоявшимся канонам западной предпринимательской культуры. Контакты с ними приводят к своеобразному переплетению восстанавливаемых национальных черт российского предпринимательства с общемировыми, что отчасти облегчает включение российского бизнеса в среду мировых норм делового поведения. Наряду с этим в многонациональной России существует и обладающий своими особенностями бизнес национальных диаспор, что также оказывает влияние на формирование культуры доверия в постсоветской России.

На первоначальном этапе отношения доверия существовали лишь в рамках отдельных групп. Как отмечает А.В. Трапкова, анализируя отношения между партнерами, складывающиеся в российском малом и среднем бизнесе, в этот период доверие ограничи-

вается индивидуальным уровнем. Даже компании доверяют не государственным структурам как таковым, а конкретным персонам (24, с. 39). В.Б. Звоновский видит специфику проблемы доверия в России не в том, что доверие не преодолевает индивидуального уровня, а в том, что «после распада социальных институтов советского общества и в отсутствие новых индивидуальное доверие существует только как личное, т.е. между знакомыми друг с другом людьми», тогда как доверие между незнакомыми между собой людьми, т.е. безличное доверие, остается одним из самых слабых элементов социального взаимодействия (5, с. 142–143).

Более того, по его мнению, доверие в российских условиях оказалось фактором, способствовавшим многократному увеличению операционных издержек, поэтому российские предприниматели не нуждались в его использовании и были вынуждены избавляться от круга доверия. В сфере взаимоотношений между собственниками это привело к возникновению спроса на силовое предпринимательство, способное заставить недобросовестного партнера выполнять взятые на себя обязательства (5, с. 143).

Таким образом, черты отношения к доверию в среде западного и российского бизнеса принципиально расходятся. Для первого исходной является установка на «авансирование» доверия, которая корректируется по мере того, как о партнере (потенциальном или фактическом) накапливается негативная информация; для второго характерна установка на «авансирование» недоверия, отказ от которой происходит по мере того, как появляется возможность убедиться в надежности партнера. Это, как отмечает Р.А. Капелюшников, означает неизбежную «примитивизацию транзакционного пространства», ведет к сложности осуществления даже таких сделок, как инвестирование или кредитование, что подрывает возможности экономического роста (7).

Поскольку дальнейшее развитие частного сектора и экономики в целом требует роста доверия, в настоящее время на стыке поведенческих традиций групп, сформировавших российское бизнес-сообщество, происходит своеобразный процесс мутации, поиск новых жизнеспособных форм взаимодействия (23). Но, вероятно, должно смениться поколение бизнесменов и менеджеров (и может быть, не одно) для того, чтобы в России сформировалась новая культура доверия (28, с. 730).

## Список литературы

1. Гуриев С. Уроки экономики: Капитализм на доверии // Ведомости 09.12.2004, № 227 (1267). – Режим доступа: <http://ruseco.ru/ru/node/645>
2. Доверие в экономике: Количественная оценка. – Режим доступа: <http://www.liberal.ru/sitan.asp?Rel=163>
3. Доверия к бизнесу в России нет. – Режим доступа: <http://advtime.ru/news/pr/2007/30031.html>
4. Заболотная Г.М. Феномен доверия и его социальные функции. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2004/11/17/0000183879/Zabolotnaya.doc>
5. Звоновский В.Б. Повседневное межличностное безличное доверие как фактор хозяйственной деятельности // Мир России. – М., 2007. – Т.16. – № 2. – С. 133–151.
6. Зинченко В.П. Психология доверия. – Режим доступа: <http://www.courier.com.ru/energy/en0401zinchenko.htm>
7. Капелюшников Р.А. Где начало конца. – Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/libertarium/79710>
8. Кови Ст.Р. Восьмой навык: От эффективности к величию / Пер. с англ. Сундстрем Ю. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 408 с.
9. Коньков А.Т. Социальный капитал как концепция экономической социологии и его роль в системе экономического взаимодействия. – Режим доступа: <http://www.socio.msu.ru/documents/science/theses/D.501.001.03/th.2007-01-23-0.rtf>
10. Корнаи Я. Честность и доверие в переходной экономике. – Режим доступа: <http://rusref.nm.ru/kornai1.htm>
11. Коулмэн Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. – М., 2001. – № 3. – С. 122–139.
12. Ляско А.К. Проблема доверия в социально-экономической теории / РАН. Ин-т экономики. – М., 2004. – 183 с.
13. Материалы к первому заседанию Форума профессионалов корпоративного управления. – Режим доступа: <http://www.nccg.ru/site.xp/050049057056124055055050124.htm>
14. Мильнер Б.З. Теория организации: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. «Гос. и муницип. упр.», «Менеджмент орг.». – 4-е изд., переработ. доп. – М.: ИНФА-М, 2004. – 647 с.
15. Нестик Т. Культурный, социальный и символический капиталы (обзорный материал). – Режим доступа: [http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_325.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_325.htm)
16. Никитина Ю.Н. Доверие как элемент структуры рынка страхования жизни. – Режим доступа: [http://www.ecsoc.mses.ru/pdf/ecsoc\\_t8\\_n1.pdf](http://www.ecsoc.mses.ru/pdf/ecsoc_t8_n1.pdf)
17. Николаев И.А., Ефимов С.В., Марушкина Е.В. Доверие в экономике: Количественная оценка: Аналитический доклад. – М.: Аудиторско-консалтинговая

- компания «ФБК», 2006. – 38 с. – Режим доступа: <http://www.fbk.ru/upload/contents/321/doverie1.pdf>
18. Пирогов Г., Ефимов Б. Проблема социальной справедливости в экономике и социологии. – Ч.I. – Режим доступа: <http://www.old.za-nauku.ru/?mode=text&id=1721>
  19. Полищук Е.А. Социальный капитал и его роль в экономическом развитии. – Режим доступа: [http://www.econ.pu.ru/wps/wcm/resources/file/eb623b4fbfe81b4/02\\_1129559301.pdf](http://www.econ.pu.ru/wps/wcm/resources/file/eb623b4fbfe81b4/02_1129559301.pdf)
  20. Потеряхин А. Доверие к руководству и профессиональная мотивация персонала. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/articles.php?lng=ru&pg=1339>
  21. Радаев В.В. Социология рынков: К формированию нового направления. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 328 с.
  22. Селигмен А. Проблема доверия. – М.: Идея-Пресс, 2002. – 254 с.
  23. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / Под общей редакцией академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера. – Москва: «КОНСЭКО», 1998. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m71/1\\_6.htm](http://www.aup.ru/books/m71/1_6.htm)
  24. Трапкова А.В. Доверие в российском малом и среднем бизнесе // Общ. науки и современность. – М., 2004. – № 4. – С. 36–48.
  25. Ущи Б. Источники и последствия укорененности для экономической эффективности организаций: Влияние сетей // Экономическая социология. – М., 2007. – Т.8, № 3. – С. 44–60. – Режим доступа: [http://www.ecsoc.msses.ru/pdf/ecsoc\\_t8\\_n3.pdf](http://www.ecsoc.msses.ru/pdf/ecsoc_t8_n3.pdf)
  26. Ученые утверждают, что финансовыми потоками управляют половые гормоны. – Режим доступа: <http://ethology.ru/news/?id=317>
  27. Фрейк Н.В. Концепция доверия в исследованиях П. Штомпки. – Режим доступа: [http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2007/08/14/0000310977/002\\_Freik.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2007/08/14/0000310977/002_Freik.pdf)
  28. Фукуяма Ф. Доверие: Социал. добродетели и путь к процветанию. – М.: АСТ: Ермак, 2004. – 733 с.
  29. Шо Р.Б. Ключ к доверию в организации: Результативность. Порядочность. Проявление заботы / Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М., 2000. – 271 с.
  30. Штомпка П. Социальное изменение как травма // Социол. исслед. – М., 2001. – № 1. – С. 3–11; № 2. – С. 6–17.
  31. Штомпка П. Социология. Анализ общества / Пер. с пол. – М., 2005. – 655 с.
  32. Ясин Е.Г. Модернизация и общество: К VIII Междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и обществ. развитие», 3–5 апр. 2007г., Москва / Гос. ун-т – Высш. шк. экономики. – М., 2007. – 114 с.
  33. Яковлев А. Интеллектуальный потенциал России и экономический рост. – Режим доступа: [http://www.opec.ru/analyze\\_doc.asp?d\\_no=47843](http://www.opec.ru/analyze_doc.asp?d_no=47843)
  34. Camdessus M. Humaniser la mondialisation et reconstruire la confiance par la vérité et la justice. – Режим доступа: <http://www.presenceettemoignage.org/fr/enseigne/e9.htm>

35. Charreaux G. Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. – Режим доступа: <http://ungaro.u-bourgogne.fr/WP/0980501.pdf>
36. Galford R., Drapeau A.S. The enemies of trust // Harvard business rev. – Boston, 2003. – Vol. 81, N 2. – P. 89–95.
37. Karpik L. La confiance: réalité ou illusion? Examen critique d'une thèse de Williamson // Rev. économique. – P., 1998. – Vol. 48, N 4. – P. 1043–1056.
38. Kautonen T. Trust as a governance mechanism in inter-firm relations: Conceptual considerations // Evolutionary a. institutional economics rev. – Tokyo, 2006. – Vol. 3, N 1. – P. 89–108.
39. Orléan A. La théorie économique de la confiance et ses limites. – Режим доступа: <http://www.pse.ens.fr/orlean/depot/publi/ART2000tTHEO.pdf>
40. Pfefferkorn R. Adam Smith, un libéralisme bien tempéré // Problemes econom. – P., 2006. – N 2898. – P. 41–47.
41. Schuller G. Économie et confiance. – Режим доступа: <http://www.portstnicolas.org/spip.php?article1872>