

EDN: LEIAQL
УДК 334.7

The Organizational Reality of an Entrepreneur

Aleksei S. Alekhin, Vladimir V. Malyavin
and Oleg B. Alekseev*

*The Foundation “Center for Strategic Research “North-West”
Saint Petersburg, Russian Federation*

Received 17.06.2024, received in revised form 18.06.2024, accepted 24.06.2024

Abstract. The main purpose of this article is to describe the fundamental mechanism of forming the organizational basis of an enterprise from the origin of an entrepreneurial idea and organizational individuation of the entrepreneur himself to its embodiment and implementation in activity.

Despite the fact that any regular activity known to us is associated with the organizational form in which it is implemented, in fact, with the awareness and development of skills to work with organizational reality, the situation is not so good at all.

The authors develop in this paper the main ideas described earlier in the articles (Alekhin, Alekseev, 2022; Alekhin, 2020; Alekseev, Alekhin, 2020; Alekseev, Alekhin, 2023). The figure of an entrepreneur as the main “hero” of this article was not chosen by chance, because it is the example of the “entrepreneurial cycle” that allows us to most clearly trace the entire problem of mastering organizational reality. However, the relevance of the chosen topic goes far beyond the actual business activity.

The method of cultural and ontological overlap with the ideas of the Chinese tradition used in the article allows us to move away from the organizational patterns and stamps familiar to our language.

Keywords: organization, transformation, balance, method, complementarity, emergence, entropy, feedback complexity, pattern, concept, diagnostics, discourse.

Research area: Social Structure, Social Institutions and Processes; Law.

Citation: [Alekhin A.S.](#), Malyavin V.V., Alekseev O.B. The organizational reality of an entrepreneur. In: *J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci.*, 2024, 17(8), 1412–1421.
EDN: LEIAQL



Организационная реальность предпринимателя

А.С. Алехин, В.В. Малявин, О.Б. Алексеев

Центр стратегических разработок «Северо-Запад»

Российская Федерация, Санкт-Петербург

Аннотация. Основной целью настоящей статьи является описание принципиального механизма формирования организационной основы предприятия от зарождения предпринимательского замысла и организационной индивидуации самого предпринимателя до его воплощения и реализации в деятельности.

Несмотря на то что любая известная нам регулярная деятельность связана с организационной формой, в которой она реализуется, собственно с осознанием и освоением навыков работы с организационной реальностью, дело обстоит совсем не так благополучно.

Авторы развивают в настоящей работе основные идеи, описанные ранее в статьях (Alekhin, Alekseev, 2022; Alekhin, 2020; Alekseev, Alekhin, 2020; Alekseev, Alekhin, 2023). Фигура предпринимателя в качестве основного «героя» настоящей статьи выбрана не случайно, поскольку именно пример «предпринимательского цикла» позволяет наиболее отчетливо проследить всю проблематику освоения организационной реальности. Однако актуальность выбранной темы выходит далеко за рамки собственно предпринимательской деятельности.

Используемый в статье приём культурной и онтологической «переклички» с идеями китайской традиции позволяет избежать привычных нашему языку организационных шаблонов и штампов.

Ключевые слова: организация, трансформация, баланс, метод, комплементарность, эмерджентность, энтропия, обратная связь, сложность, паттерн, концепт, диагностика, курс.

Научная специальность: 5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы.

Цитирование: [Алехин А.С.](#), Малявин В.В., Алексеев О.Б. Организационная реальность предпринимателя. *Журн. Сиб. федер. ун-та. Гуманитарные науки*, 2024, 17(8), 1412–1421. EDN: LEIAQL

Введение

В наших предыдущих публикациях мы неоднократно отмечали, что живем в эпоху, когда внимание к деятельности затмило и удалило из фокуса специального рассмотрения собственно организацию, что, по нашему мнению, явилось источником глубокого непонимания организационных последствий деятельности.

Согласно нашим представлениям, организация и деятельность являются комплементарным единством разнородного. А его части, организация и деятельность,

служат результатом сознательной дифференциации, направленной на выявление как сути самих частей, так и отношений между ними. Чтобы понять суть комплементарных отношений, предлагаем представить, что организация и деятельность заботятся друг о друге и что эта забота повышает жизнестойкость обеих частей (Alekseev, Alekhin, 2020).

Под «организацией» мы понимаем сложившиеся формы, отношения и связи элементов в динамике их становления. Подчеркивая важность внимания к «орга-

низационному аспекту», мы утверждаем, что организация, невидимая и неразличимая для существующих систем управления, постоянно, как и любой объект, высказывается и сообщает нам о себе. Развиваемый нами метод базируется на принципах «регулирования организационного баланса» и позволяет не редуцировать организационную сложность. В общем виде метод описан нами в статье (Alekhin, Alekseev, 2022).

В настоящей статье мы хотим сфокусироваться на весьма значимой для организационной проблематики фигуре Предпринимателя и поразмышлять над тем, что для него означает «организация», зачем ему или руководителю компании отличать организацию от деятельности и оценивать её состояние и степень разбалансированности.

Чтобы отойти от привычных стереотипов, затрудняющих восприятие «организации» и «организационного баланса», расширить возможности языка описания и попытаться начать «чувствовать» организационную реальность, авторы, благодаря плодотворному соавторству с В.В. Малавиным, периодически будут обращаться к пониманию феномена организации в китайской традиции.

Преыдушие исследования феномена организации в его различных модусах выявили два еще непродуманных вопроса организационной теории и практики. Во-первых, вопрос о природе не объективируемого и не просто данного, но всегда уже заданного фона или субстрата, подосновы, источника, условия, внутренней формы и т.д. всякой организации и организационной деятельности. Этот вопрос требует определить характер связи онтологического и практического аспектов организации.

Во-вторых, вопрос о возможностях и способах опознания и регулирования организационного баланса, который, как выясняется, недоступен эмпирическому восприятию и рефлексии, несводим к какому-либо объективному, предметному содержанию, но дается опыту, по сути, в виде спонтанного, досубъектного «первичного видения», с его многочисленными косвенными признаками, симптомами, отчужденными

следами и т.п. Изучение организации неожиданно оказывается созвучным работе психоаналитика, вскрывающего сокрытые и скрываемые самим сознанием глубины душевной жизни.

Таким образом, не кажется удивительным, что в наследии восточных культур с их богатыми традициями медитативной практики и духовного самопознания мы находим суждения и прозрения, которые проливают свет на становление и деятельность организации и в особенности на природу организационного баланса в человеческой практике. Уже в древнейшем китайском каноне «Шан шу» (Чтимая Книга) содержится завет «держаться середины». Патриарх даосизма Лао-цзы объявил основой мудрости, или, говоря шире, стержнем человеческой деятельности, умение «хранить (в себе) середину» (шоу чжун). Речь идет, очевидно, о врожденной способности, которую необходимо «удерживать», а значит, опознавать и развивать, так что естественная способность со временем должна стать также неким умением и даже, возможно, искусством. Скажем сразу, что именно степень развитости этого «чувства середины» определяла в Древнем Китае место индивида в общественной иерархии, ведь она соответствовала умению поддерживать организационный баланс и, следовательно, являлась необходимым условием не просто социализации личности, но также обладания властью и успеха в управлении.

1. Организация как объемлющая идея

В современном мире наступила – согласно Джону Ло (Lo, 2015) – «эпоха множественности», в рамках которой человек получил право на разные способы мышления (без обязательной прежде преэминентности) и возможность строить разнообразные практики исходя из множественной природы мира, его объектов и процессов. Мы не знаем теперь, в отличие от классической эпохи, как именно устроен мир. Человек получил право самому себя создавать и обустривать так, как он считает нужным. В пределе при таком подходе может наступить Хаос, в котором люди не смогут

строить взаимодействий. Но и Порядок уже не понимается как «ordo amoris» у Блаженного Августина, где он равен организации жизни... Проблематика связи взаимодействия Хаоса и Порядка заставляет обратиться и взглянуть по-новому на Организацию, которая и является результатом этого доиндивидуального взаимодействия.

Для предмета нашего рассмотрения в этой статье – предпринимательства, буквально вырастающего из Хаоса (доиндивидуального предпринимателя), особенно важными становятся взаимодействия и коммуникация, ведь именно она (по Э. Морену, Maturana, Varela, 2019) и создаёт искомую организационную связь, которая осуществляется посредством передачи и обмена сигналами, текстами, знаками и т.д. Именно поэтому наиболее адекватной идеей, схватывающей сущность современного предпринимательства, является идея организации.

Джон Ло дал наиболее точное по смыслу определение подобной предпринимательской организации (или самоорганизации) как метода сборки. Мы, пишет Ло, являемся лишь множеством частичных связей и (здесь-внутри) как субъекты, и (там-вовне) как сети значимых материальных отношений. Иными словами, люди – суть «метод-сборки» или формируют его часть (Lo, 2015). Используя представления Джона Ло, мы можем сказать, что предприниматели – это люди, способные за счет собственных умений организовать себя и организовать различные позиции, смыслы, знания, знаковые конструкции в уникальную деятельностьную комбинацию (метод-сборку), реализующую их предпринимательский замысел.

Как уже отмечалось в литературе, в действительности «Секрет предпринимателя или оправдание его деятельности состоит, собственно, не в предметном знании, а в умении двигаться и налаживать связи в мире. ... Это человек, способный постоянно видоизменяться, он внезапно возникает, ... выныривает из океана хаоса, создавая некую сцепку, встречу в нашей жизни» (Simondon, 2022: 103–104). «Предприни-

матель в этом смысле есть одновременно и вестник, и средство, и среда новой социальности, «в пределе являющейся чистой общительностью» (Simondon, 2022: 103).

В китайской традиции существует полная гомология между организацией (в обоих смыслах этого понятия) мироздания, социума и индивидуального жизненного опыта. Китайская мысль оперирует общим основанием всех форм организации и в результате представляет мир как целостный, полный в себе, вечносущий в своей непрерывной изменчивости универсум-социум-личность, или по-китайски «единое великое тело».

Каким образом организация в ее онтологическом и деятельностном аспектах составляет одно целое? Такое возможно благодаря тому, что базовое организационное действие или то, что мы назвали раньше организацией организации или собиранием разнородного, носит характер центростремительного движения по спирали, захватывающее все сущее и влекущее все к отсутствующему фокусу. В таком случае мы должны провести различие (но только, как мы увидим ниже, чисто символическое, организационное) между двумя спонтанными тенденциями в том, что можно назвать самоорганизацией организации: центростремительным движением вовнутрь, преодолевающим все формы, и центробежным движением вовне, порождающим внешние, доступные объективации образы. Эти тенденции внутренне связаны парадоксальной логикой антиномического сопряжения: чем глубже проникает движение вовнутрь, тем более разнообразным и притом внутренне упорядоченным становится внешний мир.

2. Самоорганизация предпринимателя и организация организации

Возникновению предпринимательского замысла обычно предшествует сложная задача критического отношения к собственным способам действия и формам своей организации. Предпринимателю нужно уметь проектировать не только вещи или системы деятельности, но и проектировать и организовывать себя. Современный предприниматель – это уже социальная

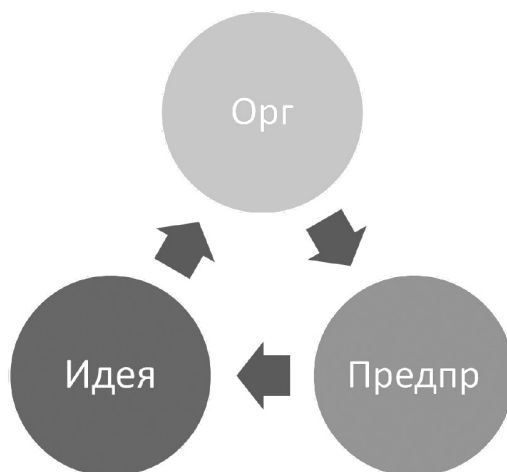


Рис. 1. Предпринимательский цикл: Идея (организация себя) – Организация (организация организации) – Предприятие (организационный баланс)

Fig. 1. The business cycle: Idea (organization of oneself) – Organization (organization of the organization) – Enterprise (organizational balance)

позиция, отражающая определённый способ организации жизни. Эта позиция может собираться как на отдельном человеке, так и на группе людей с различными способами действий и знаниями. Таким образом, процесс организовывания начинается с самоорганизации предпринимателя и завершается созданием организации – предприятия (enterprise), реализующего предпринимательский замысел.

Самоорганизация предпринимателя в том и состоит, что он создает организационную основу для деятельности, развивает её и переносит на предприятие, которое реализует в своей деятельности его предпринимательский замысел.

3. Предприниматель в оптике организационного баланса

Рассмотрим описанный выше предпринимательский цикл с точки зрения наших представлений об организационном балансе (Alekhin, 2020). Согласно нашим представлениям, любая «организация», в том числе предпринимателя (индивидуального или коллективного), возникает из взаимодействия нескольких фокусов причинности, а именно инфра- (приобретенные умения, навыки, привычки, стереотипы и т.д.), ультра-

(интуиции, инсайты, озарения и пр.) и мета- (поле разнонаправленных мотивов, интересов и целей) структур.

Возникающая за счет взаимодействия столь разнородных причинностей невидимая внутренняя организация предпринимателя описывается в нашей модели через динамическое взаимодействие парадоксальных сторон-свойств, балансирующих друг друга. Результат этой балансировки, описываемый нами как профиль оргбаланса, носит индивидуальный характер и определяет сознание, подсознание и чувственно-эмоциональный фон как индивидуального, так и коллективного предпринимателя.

Когда сознанием предпринимателя за счет озарения, или инсайта, овладевает некая «безумная» идея, баланс его внутренней организации нарушается. Возникает разбалансировка между парадоксальными сторонами-свойствами его внутренней организации (между инфра- и ультраструктурами). Для предпринимателя наиболее подверженными разбалансировке являются линии напряжения (взаимодействия) между статичным и динамичным; уникальным и стереотипным (нормативным); индивидуальным и общепринятым (коллективным). Когда расхождения между ультра- и инфра-

причинностями приобретают характер «несовместимости», они инициируют поиск новой комплементарности и эмерджентности, и тем самым новой «метастабильности». Именно энергия этого поиска, сопровождающегося разрывом ненужных связей, является источником действенных усилий предпринимателя, дающих возможность реализовать свою «безумную» идею в новой деятельности.

Предприниматель сначала «на себе» создает невидимые фокусы причинности будущей организации, а потом ее формализует в соответствии с существующими правилами правового регулирования. Когда в результате его усилий возникает (организуется) новая деятельность (или, по П.Г. Щедровицкому, новая система разделения труда), предпринимательский цикл заканчивается.

4. Организационный баланс: свидетельство китайской традиции

Одно из изречений Лао-цзы гласит («Дао-дэ цзин», глава 37): мудрый «пребывает в недеянии, и все вещи превращаются сами собой». «Превращение» вещей здесь явно относится не только к физическим, но и к духовным переменам: росту духовной чувствительности, открытию новых граней опыта и уже известному нам рождению внешних образов из круговорота бытийного сознания – сознания, которое делает себя, раздвигая себя, т.е., сливаясь с пустотной актуальностью практики. Это путь духовного просветления, доступный каждому, но далеко не каждым выбираемый.

На этой основе можно сделать следующие выводы.

1. Организация и как сущность, и как деятельность всегда уже задана в человеческой практике и поэтому не может быть ни установлена, ни подвергнута административному регулированию. Поэтому она может быть только объектом «удержания», и это последнее проявляется как отсутствие проективной деятельности и даже открытого и тем более насильственного вмешательства в актуальное состояние организации.

Учить «искусству организации» – все равно что учить гениальности.

2. Из сказанного не следует, что жизнь организации должна быть пущена на самотек. Как раз наоборот: глава организации (который в мире бизнеса часто занимает это положение в силу естественного течения событий) должен учиться искусству руководителя и понимать, каким образом его индивидуальный характер может отобразиться или, точнее, преломиться в определенный тип организации с ее уникальными духом, атмосферой, «лицом» и в конечном счете в ее жизнеспособный, привлекательный бренд. Члены организации не должны быть подавлены абстрактными правилами и ценностями, но нужно понимать и то, что забвение принципов организационного баланса и упование на самодеятельность индивидов неминуемо приведет корпорацию к расстройству и разложению. Умение пройти между этими крайностями и есть прославляемый в китайской традиции «путь центрированности» (чжун дао).

3. Успешность организации достигается соблюдением баланса ее сплоченности и инициативы ее отдельных членов. Более того, в рамках этого баланса единство коллектива и личная свобода друг друга определяют и укрепляют. В приведенном выше суждении Лао-цзы указанный баланс включает в себя три компонента: «недеяние» руководителя, которое означает в действительности всеобъемлющее радушие руководителя, его готовность и умение принимать (даосы говорили «привечать») таланты и характер каждого подчиненного или, как сказано в даосском каноне «Дао-дэ цзин», «поддерживать таковость каждого существа». Но та же всеобъемлющая благосклонность выступает ограничителем корыстных желаний, обеспечивает приверженность (в основе своей бессознательную) членов корпорации ее «единому телу», если угодно – удостоверяет корпоральность корпорации. Общее «недеяние» организации (в сущности, равнозначное организационному балансу) – есть условие как жизнеспособности организации, так и эффективности действий ее отдельных членов.

4. Секрет действенности организационного баланса состоит не просто в преимущественности покоя и движения, но в совпадении того и другого именно по своему пределу: абсолютный покой оборачивается пределом движения, молниеносным свершением (переменой). Такое наложение крайностей – главный принцип «круговорота Великого Пути», к которому в Китае прилагали эпитет «утонченный», «чудесный» (мяо). «Утонченность – в одном повороте», – гласит китайский афоризм. Мгновенное обретение всего из ничего и в самом деле иначе как чудом не назовешь. Это неизъяснимое и неопределимое совпадение сущего и несущего, действительного и иллюзорного, природы и культуры, сознательного и бессознательного в опыте было глубочайшей тайной китайской традиции, которая так и осталась необъясненной, что привело в конце концов к катастрофическому слову китайского миропорядка. Но в современной информационной цивилизации, поставившей во главу угла мгновение встречи, проблема «сходства несходного» вновь приобрела необычайную остроту.

5. Сопутствующая поддержанию организационного баланса «утонченность» мысли и действия может и должна стать не только предметом всестороннего изучения, но и важной частью образовательных программ и тренингов для руководителей всех видов. Нужно понять, что мир, прямо по Лао-цзы, переживает тот самый момент предельного обострения и, можно сказать, исступления индивидуального сознания, который неожиданно, но, поистине, провиденциальным образом указывает выход из ловушки самосознания в просветленности бессознательного.

6. Учитывая, что в западной теории организации энтропия считается практически неизбежной судьбой последней (что кажется следствием глубоко укорененного дуализма духа и материи), следовало бы подчеркнуть, что восточный взгляд на природу организации как раз отрицает неизбежность энтропии. Инволюционное движение духа в том, кто «удерживает центрированность», можно сказать, обну-

ляет всю прошлую эволюцию и приводит к точке предвосхищения мира, когда мир восстанавливается в полноте его потенций, и все в нем начинается «с чистого листа». В удержании центрированности нечего терять, потому что речь идет не о методике или техническом навыке, а о чувствительности духа, претворяющего «оставление себя» и потому улавливающего негативные (субъективные) тенденции в организации до того, как они проявятся вовне.

5. Сбалансированная организация – источник долгосрочного развития

Основополагающие установки китайской мудрости во многом перекликаются с современными тезисами европейской философии и антропологии.

1) В юбилейном докладе Римского клуба, написанном двумя президентами Клуба – Эрнстом Вайцзеккером и Андерсом Вейкманом при участии тридцати четырёх других членов и представленном в декабре 2017 года, сказано, что до 2050 года наряду с комплементарностью столпами “нового Просвещения” Римский клуб видит синергию – поиск мудрости, через примирение противоположностей, и баланс.

2) Эдгар Морен в статье «Размышление о познании» (Morin, 2013) указывает, что «программа долгосрочного развития должна базироваться на антропологическом принципе. Истинное развитие – это эволюция человека, это человеческое развитие. ... Некоторый дефицит в сфере эмоциональной и психической жизни в большей или меньшей степени имеется во всех цивилизациях, повсюду наблюдается серьезная неразвитость человеческого духа. Но нужно видеть и духовную нищету богатых государств, недостаток любви в сытых обществах, злобу и страшную агрессию интеллектуалов и университетских профессоров, распространение обобщенных пустых идей и ущербных точек зрения, утрату целостности, основательности и ответственности».

Приведенные тезисы ещё раз подчеркивают, что любая деятельность вырастает из организации и питается её энергией. При этом:

1. Реальность организации не может быть установлена и не будет известна окончательно. Она хаотична, сложна, изменчива, иногда случайна, часто беспорядочна и всегда удивительна.

2. Организация лежит в основании предпринимательского успеха, но она «скрыта» за деятельностью.

3. Воспроизводство (поддержание баланса) организации позволяет её «прошлому» интерпретировать настоящее и «предсказывать» будущее (новую коллективную индивидуацию организации).

Деятельность существует «под приматом «рационализации, специализации, квантифицирования, абстракции, безответственности», что порождает этическую недоразвитость». Обретение этической, эмоциональной, психической и моральной целостности возможно через обращение и непрерывную заботу предпринимателя и руководителя о своей организации.

Нам важно разделить два параллельных процесса: 1) управление деятельностью и 2) балансировку организации. Пользуясь метафорой, можно сказать, что управление деятельностью – это «твёрдые» (hard) компетенции руководителя, способность видеть и балансировать организацию относится к «мягким» (soft), но необходимым компетенциям.

Балансировка организации осуществляется не только сознательными усилиями, но и, пользуясь выражением А. Пятигорского, «всем телом» и чувствами.

Понимая теперь важность организационного зрения и чувствования, можем указать предпринимателям и руководителям на ряд практических способов, помогающих этим софтом овладеть:

- Интерпретация своего внутреннего состояния в соответствии с голографическим принципом (каждый является элементом своей познаваемой организации). Каким бы образом в силу действия различных внешних сил, включая властное подчинение и культурное бессознательное, не искажалась и не фальсифицировалась чистая субъективность, это вовсе не означает утрату заложенного природой организационно-

го инстинкта. Нужно постараться «всего лишь» настроить своё организационное зрение.

- Организационное вопрошание из позиции наблюдателя. Это свои, идущие от собственной субъектности вопросы, по которым можно «прочитать» как свою, так и любую внешнюю организацию. Выход в позицию наблюдателя из позиции деятеля связан с преодолением внутренних сознательных и бессознательных барьеров, необходимостью нейтрализации эго в целях проявления опыта и интуиции.

- Освоение навыков духовной гимнастики и медитативных практик для поддержания собственного баланса и приобретения телесного ощущения организационных отклонений.

- Освоение и использование практики «радушного недеяния», способность переключать себя из управленческой позиции в организационную «нирвану».

- Выработка при принятии управленческих решений установки на поддержание баланса между различными полюсами парадоксальных организационных напряжений как альтернативы и ухода от практики поддержки только одного из полюсов организационного конфликта.

- Использование «естественной» организационной энтропии в качестве инструмента для управляемой и контролируемой временной «разбалансировки» предприятия при «лечении организационной атрофии» и поднятия организационного тонуса.

Заключение

Подводя итог написанному, укажем на основные отличия и преимущества (см. табл. 1), которыми, с точки зрения авторов, будет обладать система управления, освоившая организационные компетенции, по сравнению с традиционной:

С самого своего зарождения предпринимательская деятельность была в первую очередь организационной, а не инновационной или изобретательской. Если мы хотим, чтобы социальные процессы носили неслучайный характер, то для этого нуж-

Таблица 1. Сравнение двух систем управления
Table 1. Comparison of two control systems

Система управления с организационными компетенциями	Традиционная система управления
<p>Сдвиг в сторону символистской и постмодерной парадигмы (качественные методы и описания, смысловые и символические интерпретации, эмоциональное и эстетическое оценивание, рекурсия):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Воспринимает сигналы от организации (информация – энергия) ▪ Оценивает состояние организации и степень сбалансированности («тёплая»/ «холодная» энергия) ▪ Оценивает готовность организации к изменениям (к новой стратегии, бизнес-модели) ▪ Работает с воображаемым ▪ Осуществляя организационную трансформацию, «разгадывает» организационные предпочтения ▪ Делает ставку на сложность 	<p>Работает преимущественно в модерной парадигме (количественные методы, причинно-следственные связи, объектная фокусировка):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Воспринимает только видимую часть организации, которую считает производной от деятельности ▪ Считает организационную реальность известной ▪ Игнорирует воображаемое (которое обязательно реализуется) ▪ Считает возможным производить любые операции с символическим ▪ Наводит «порядок» в организации и адаптирует её под задачи деятельности ▪ Работает с организационными редукциями и упрощениями

на система образования, ориентированная на различные организационные форматы: на продвинутую коммуникацию между обучающимися и экспертами, на множественность возможных самореализаций во время обучения, на освоение техники «сборки» разнородных элементов.

Авторы отдают себе отчет, что освоение организационных практик будущими предпринимателями и управленцами не может стать массовым, однако это совсем не означает, что движение по данному пути в любом из предложенных не будет стоить затраченных усилий.

Список литературы / References

Alekhin A. S. Balans poryadka i besporyadka v organizatsii. Organizatsionnyi balans [the balance of order and disorder in an organization. Organizational balance]. In: *Materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii «HR-trend»*, Tomsk, 25–27 iyunya 2020g. [*Materials of the scientific and practical conference “HR-trend”*, Tomsk, June 25–27, 2020.]. Tomsk. Izdatel'skii Dom Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2020, 17–19.

Alekseev O. B., Alekhin A. S. Aktualizatsiya temy «Poryadok/Besporyadok. Organizatsiya» [Actualization of the theme “Order/Disorder. Organization”]. In: *Materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii «HR-trend»*, Tomsk, 25–27 iyunya 2020 g. [*Materials of the scientific and practical conference “HR-trend”*, 27–27 June 2020]. Tomsk. Izdatel'skii Dom Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2020, 11–16.

Alekseev O. B., Alekhin A. S. Organization of an organization as a condition for the metastability of the symbiosis of organization and activity. In: *J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci.*, 2023, 16(10), 1801–1818. EDN: KABEDS

Bateson G. Razum i priroda: Neizbezhnoe edinstvo. Per. s angl. [Mind and nature: Inescapable unity]. /ISBN 978–5–9710–8630–7/ Publishing house 4 URSS. 2021. 264.

Bogdanov A. A. Tectology: general organizational science. Alexander Bogdanov International Institute. Book edition “Finance”. 2003, ISBN 5-94513-006-0

Chinese military strategy. Comp. and per. V. V. Malyavin. Moscow: AST, 2004. 431.

Doss Francois. Gilles Dele and Felix Guattari. Cross biography/translated from the French by I. Kushnareva, under the scientific editorship of M. Mayatsky. Moscow: Publishing House "Delo" RANEPA, 2021. 672. (Intellectual biography). – ISBN 978-5-85006-374-4

Edgar Morin O slozhnostnosti [About complexity]./ISBN 978-5-88230-360-9. Moscow: Institute for General Humanitarian Studies. 2019. 272.

Fan Yun. Chuang tzu zuan yao (Collection of basic information about "Chuang Tzu"). Beijing: Xueyuan, 2012. 3.

Freud Z. The psychology of the masses and the analysis of the human "I": A novel. Translated from German. St. Petersburg: Publishing House "ABC classics", 2008. 192.

Gilbert Simondon. The individual and his physico-biological genesis. Moscow, IOI, 2022. 484.

Gilles Deleuze. The fold. Leibniz and the Baroque. Moscow: Logos, 1998. 150.

Prigogine I., Stengers I. Poriadok ikh khaosa: Novyi dialog cheloveka s prirodoi. [The order of their chaos: A new dialogue between man and nature.] Per. s angl. / ISBN 978-5-354-01695-2. Moscow: Editorial URSS, 2021. 320.

Lacan Jacques. Iznanka psihoanaliza (Seminar, Kniga XVII (1969–70)) [The underside of psychoanalysis]. Moscow: Publishing house "Logos". 2008. 272.

Lao Tzu, Tao te ching. Lao tzu; trans., comment: V. V. Malyavina. Moscow: Feoria, 2013. 704.

Li Daochun, Zhonghe ji (Collection of information on centering and harmony). Zhonghua daoang. Ed. Zhang Jiyu. 27. Beijing: Huaxia, 2004, 287.

Lo John. After the method: disorder and social science. Translated from English by S. Gavrilenko, A. Pisarev and P. Khanova. Scientific ed. of the translation by S. Gavrilenko. Moscow. Publishing House of the Gaidar Institute, 2015. 352.

Mary Jo Hatch Teoriia organizatsii. Modernistskaia, simvolicheskaia i postmodernistskaia perspektivy. [Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives]. Per. s angl. / ISBN 978-5-94244-081-7/. Moscow. Izdatel'stvo «Logos». ITDKG «Gnozis», 2022. 512.

Maturana Umberto, Varela Francisco The Tree of knowledge: the biological roots of human understanding. 2nd Ed., Don. Moscow. URSS: LENAND, 2019. 330.

Morin Edgar Metod. Priroda Prirody [Method. nature nature]. Moscow. Publishing house «Kanon+ROOI «Reabilitacija», 2013, 488.

On the philosophy of corporate development: Collection, comp.: O. Alekseev, O. Genisaretsky. Moscow. "Europe", 2006. 224.

Taijiquan: classical texts. Principles. Mastery. V.V. Malyavin. Moscow. KNORUS, 2011. 528. ISBN 978-5-406-01963-4

Alekhin A. S., Alekseev O. B. Organizatsionnyi balans kak klyuch k reorganizatsii predpriyatiya [Organizational balance as a key to enterprise reorganization]. In: *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Bulletin of the Russian Economic University named after G. V. Plekhanov], 2022, 19, 5(125), 190–205.