

## РАЗМЫШЛЕНИЯ НАД КНИГОЙ

---

О. Э. Бессонова

### **Жалобы как подарок: нерыночный сигнал обратной связи в контексте теории Хиршмана и российской практики**

*(О книгах: Д. Ле Гранд «Другая невидимая рука: предоставление общественных услуг на основе выбора и конкуренции» и Д. Барлоу, К. Меллер «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом — инструмент маркетинговой стратегии»)*

В работе исследуется роль нерыночных сигналов обратной связи в современных рыночных экономиках. Теоретической основой оптимального сочетания рыночных и нерыночных сигналов стала теория «голос—выход» А. Хиршмана. Обе рассматриваемые книги составляют практическое приложение к данной теории. В монографии Д. Ле Гранда демонстрируется использование института жалоб в государственном секторе при оказании общественных услуг фирмами и организациями разных форм собственности. В книге Д. Барлоу и К. Меллера показана роль жалоб в успешных рыночных стратегиях в конкурентной среде. В российской экономике всегда использовался нерыночный сигнал обратной связи в виде института жалоб для координации потоков сдач—раздач. Анализ исследований Ле Гранда и Барлоу—Меллера необходим для понимания эволюции административных жалоб в гражданскую форму равноправного диалога с властью.

*Ключевые слова:* институт административной жалобы, нерыночный сигнал обратной связи, служебный труд, порядок открытого доступа, рынок, раздаток.

*JEL:* B52.

В начале 1990-х годов я выдвинула гипотезу, что саморегулятивный характер раздаточной экономики России обеспечивается за счет нерыночных сигналов обратной связи через институт административных жалоб (Бессонова, 1993; 2015). Теория раздатка не раз обсуждалась с коллегами, среди которых самым внимательным был главный редактор журнала «ЭКО» В. Бусыгин, указавший на связь идеи саморегуляции экономики раздатка на основе института жалоб с концепцией Хиршмана. В то же

---

*Бессонова Ольга Эрнестовна* (beol@ngs.ru), д. соц. н., в. н. с. Института экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск).

время Т. Шанин увидел в теории раздатка продолжение идей К. Поланьи. Тогда эта связь меня удивила. Позже при сравнении концепции редистрибуции Поланьи (2002) и теории раздатка вскрылось их принципиальное различие. Раздаточная экономика опирается на два взаимосвязанных механизма — институт жалоб и служебный труд («голос» и «верность» по Хиршману), которые входят в ядро базовых институтов и обеспечивают регулярное воспроизводство российской институциональной матрицы, построенной на механизмах сдач—раздач.

Институт административных жалоб — традиционный регулятор нерыночного типа, существующий на протяжении всего исторического развития экономики России. В середине XX в. этот механизм был заимствован на Западе для внедрения социального государства при одновременном преобразовании административных жалоб в гражданские. Процесс, который Поланьи назвал «великой трансформацией» рыночной матрицы, был изучен и в теории Хиршмана, где обосновывается важность оптимального сочетания рыночных и нерыночных сигналов обратной связи для восстановления экономического равновесия.

Жалобы гражданского типа помимо каналов иерархического административного управления включают разнообразные формы легального публичного протеста. В настоящее время в России институциональные формы административных жалоб совершенствуются, включая публичный характер общения с разными уровнями власти, разрешенные выступления по конкретным проблемам. Несмотря на объективный характер процесса становления гражданских жалоб, он протекает с большими трудностями. В статье мы попытаемся объяснить роль и место института жалоб как нерыночной обратной связи в сочетании с рыночными сигналами в развитии современной экономики и общества и в коммуникации между обществом и властью.

### **«Голос» как жалобы, «выход» как выбор, «верность» как служебный труд**

Теоретические основания практики гражданских жалоб в порядках открытого доступа (термин Д. Норта) заложил Хиршман в 1970 г. В его теории «*выход*» и «*голос*», то есть механизмы рыночные и нерыночные, представлены как главные действующие силы, равные по рангу и значимости. Хиршман исследовал, как взаимодействуют рыночные и нерыночные институты обратной связи при восстановлении равновесия. Его рабочая гипотеза заключалась в том, что когда рынок не в состоянии достичь оптимума, общество способствует возникновению нерыночных социальных институтов, призванных устранить этот разрыв. «Не может быть сомнения, что конкуренция является главным механизмом восстановления. Однако... возможен альтернативный механизм, который способен дополнять механизм конкуренции или заменять его, поскольку нерыночные силы не обязательно действуют с меньшим „автоматизмом“, чем рыночные» (Хиршман, 2009. С. 13, 26).

Хиршман подробно раскрывает этот центральный тезис своей книги. Когда эффективность фирмы или организации падает, это выражается в ухудшении качества производимых услуг или товаров. Информация о падении качества доходит до менеджеров по двум основным каналам.

1. Некоторые клиенты перестают покупать продукцию фирмы или какие-то члены выходят из организации: это опция «выход». В результате

доходы падают, число членов уменьшается, а руководство вынуждено искать способы исправить ошибки, которые заставили людей голосовать ногами.

2. Клиенты фирмы или члены организации сообщают о своем недовольстве напрямую руководству или органу, который стоит над руководством фирмы или организации: это опция «голос». В результате руководству приходится искать причины недовольства клиентов и возможные пути их устранения.

Во всех отношениях голос выступает прямой противоположностью выхода. Во многих организациях доминирует один из двух механизмов: есть конкурирующие фирмы, в которых к заботе о качестве и производительности подталкивает только выход, а голос играет незначительную роль; есть первичные человеческие коллективы, такие как семья, племя, церковь и государство, выход из которых сильно затруднен, хотя и возможен. Чтобы зафиксировать свое несогласие с тем, как идут дела в таких организациях, человек должен добиться, чтобы его голос был услышан. Для клиента или члена организации обращение к голосу, а не к выходу, — это попытка изменить порядок деятельности, ее направление и продукцию фирмы, покупателем которой он является, или организации, членом которой он состоит.

«Голос» — это теоретическое нововведение Хиршмана, поэтому в книге подробно проанализированы сущность и механизм его действия. «Голос» мы будем понимать как любую попытку не уйти, но изменить нежелательное состояние дел с помощью индивидуального или коллективного призыва к непосредственному руководству, к более высокой власти, способной повлиять на это руководство, или с помощью различных типов действий и протеста, в том числе направленных на мобилизацию общественного мнения (Хиршман, 2009). Особое место в теории Хиршмана отведено сравнительному анализу двух опций и их взаимодействию: при каких условиях люди будут прибегать к опции «выход», а не «голос», и наоборот; какова сравнительная эффективность этих видов протеста как механизмов восстановления; в каких ситуациях будут одновременно использоваться оба канала протеста.

Основной теоретический вывод книги Хиршмана — *выход вытесняет голос* — имеет практическую актуальность для понимания «местоположения» института жалоб в раздаточном ядре экономики России:

- наличие опции «выход» резко уменьшает вероятность широкого и эффективного использования опции «голос»;
- в жизни организаций голос играет важную роль только в тех условиях, когда выход практически невозможен.

Логика рассуждений Хиршмана такова. Когда недовольные клиенты фирмы или члены организации не могут воспользоваться опцией «выход», им остается только опция «голос». Тогда они оказываются в ситуации, похожей на существующие в основных социальных организациях, таких как семья, церковь и государство. В сфере экономики смесь монополистических и конкурентных элементов, характерная для большинства реальных рыночных ситуаций, открывает возможность для наблюдения за взаимодействием опций «голос» и «выход».

Роль голоса будет возрастать по мере сужения возможностей выхода, а при нулевой возможности выхода голос остается единственным каналом воздействия на руководство. Хиршман приводит пример из советской практики, в котором голос и жалобы выступают как синонимы: «Иллюстрацией этой обратно пропорциональной зависимости между опциями „выход“ и „голос“ может служить поток жалоб на низкое качество товаров и услуг, постоянно публикуемых в советской печати» (Хиршман, 2009. С. 39).

Третья важная категория в теории Хиршмана — верность. Многие критики считали, что это избыточный элемент его теории, однако он важен, поскольку определяет условия порождения механизма жалоб. В российском контексте верность выступает аналогом категории «служебный труд»<sup>1</sup>. Описывая верность, Хиршман точно определяет черты служебного труда, который выступает базовой трудовой моделью на протяжении всей хозяйственной практики России. По Хиршману, верность закрывает возможность выхода и понуждает использовать голос. Верность играет ключевую роль в битве между выходом и голосом не только потому, что благодаря ей люди могут оказаться запертыми в своих организациях, но и потому, что способны использовать опцию «голос» с большей целеустремленностью и находчивостью, чем во всех других случаях.

Соотношение качеств двух механизмов — голоса и выхода — Хиршман видит в том, что в выборе между ними голос часто проигрывает, поскольку его эффективность зависит от открытия новых способов устранения недостатков. В этом случае верность помогает скорректировать баланс, поскольку повышает издержки использования опции «выход». Верность и специфические институциональные препятствия для выхода функциональны в тех случаях, когда для эффективного использования голоса нужна немалая изобретательность, а выход близок и доступен. Именно поэтому, считает Хиршман, особые институциональные препятствия для выхода часто можно оправдать на том основании, что они способствуют стимулированию голоса в разлагающихся, но не безнадежных организациях, которым свобода выхода грозит гибелью.

Однако он видит и обратную сторону медали, в которой верность не играет столь благотворной роли. «Хотя в долгосрочной перспективе руководство организаций заинтересовано в действенности обратной связи на основе механизмов „выход“ и „голос“, в ближайшей перспективе они хотят, чтобы их свободу действовать не тревожили ни бегство, ни претензии членов организации. Высокая плата за „вход“ в организацию и суровые наказания за „выход“ относятся к числу главных инструментов насаждения „верности“ посредством подавления „голоса“ или „выхода“ либо того и другого одновременно» (Хиршман, 2009. С. 90). Таковы всевозможные институты авторитарных режимов, по мнению Хиршмана, созданные для укрепления верности. Ценой выхода может быть как отлучение от организации, так и потеря самой жизни, а также лишение средств к существованию. К числу организаций, способных столь сурово наказать за выход, относятся традиционные группы — семья, род, религиозная община и государство, а также банда и тоталитарная партия.

Общий результат теории Хиршмана крайне важен для понимания механизма функционирования института жалоб в раздаточной экономике России, игравшего принципиально разную роль в фазах институционального цикла. «Чтобы сохранить способность сопротивляться упадку, организации, полагающиеся преимущественно на один из двух механизмов реакций, нуждаются в том, чтобы время от времени им предъявляли и другой механизм. Им необходимо проходить через регулярные циклы, в которых поочередно будет доминировать один из этих двух механизмов. Наконец, осознание исходной нестабильности любого оптимального сочетания этих двух опций может

---

<sup>1</sup> Служебный труд носит обязательный характер, обусловленный внешними по отношению к каждому субъекту условиями, и означает выполнение ими определенных, предписанных обществом функций и обязанностей. Выполнение этих служебных обязанностей регулируется институтом сдач (Бессонова, 2006).

помочь в совершенствовании институтов, необходимых для того, чтобы обе опции сохраняли действенность» (Хиршман, 2009. С. 119).

Теория Хиршмана, не полностью понятая в России из-за терминологических трудностей, приводит к трем принципиальным следствиям относительно российской практики. Прежде всего, она снимает «проклятье жалобничества» с российской ментальности (Muravyeva, 2014), доказывая, что жалобы — объективный и эффективный механизм обратной связи в условиях верности — служебного труда в экономике раздатка при отсутствии возможности использовать опцию «выход». Второе следствие этой теории — возможность оценить современную российскую ситуацию, в которой уже разрешен выход, но продолжают работать жалобы. Интегральный показатель по количеству вывода капитала за рубеж и «утечки мозгов», с одной стороны, а с другой — жалобы социально-служебных групп на разные стороны повседневного быта и условий труда в совокупности отражают качество государственного управления. Третий прикладной результат состоит в том, что Хиршман вводит понятие гражданской жалобы, добавляя к административной жалобе формы легального протеста в виде одиночных пикетов и массовых публичных выступлений. Западная практика показывает, что такая форма жалоб влияет на государственное управление гораздо эффективнее, чем любая административная жалоба.

Теория Хиршмана вызвала бурные научные дискуссии, но со временем ее использование привело к плодотворным результатам. Одним из практических результатов стала американская программа, действующая с 2011 г., «We the People — Your voice in our government», которая стимулирует прямую коммуникацию граждан с президентом США при помощи жалоб и обращений (Богданова, 2014). Другой результат подробно описан в книге Ле Гранда, советника премьер-министра Великобритании.

### **Жалобы как индикатор другой «невидимой руки»**

Джулиан Ле Гранд, британский экономист и профессор Лондонской школы экономики, посвятил свою книгу анализу моделей предоставления общественных услуг с помощью фирм и организаций разных форм собственности, опираясь на теорию Хиршмана. Сначала он выделил четыре модели в современной практике Великобритании (Ле Гранд, 2011. С.195).

Первая — *модель доверия*, при которой профессионалам и управленцам просто доверяют, поскольку они знают, что лучше всего подходит потребителям, и способны предоставлять высококачественные услуги без вмешательства со стороны правительства. Вторая — *модель показателей* как одна из версий административного управления, в которой центральное руководство ставит цели, а также определяет вознаграждение при достижении успеха и наказание при провале. Третья — *модель голоса*, в которой потребители выражают свою неудовлетворенность посредством жалоб вышестоящему руководству или выборным представителям. В *модели выбора и конкуренции* потребители, пользуясь бюджетными средствами, выбирают услуги, предоставляемые конкурирующими фирмами и организациями.

В своей книге Ле Гранд проанализировал все перечисленные модели на основе конкретных примеров из реальной практики, в которой сам принимал активное участие. Главный вывод, к которому он пришел: модель голоса по Хиршману не самостоятельная модель, а дополняет все остальные.

Сами по себе механизмы голоса не создают достаточных стимулов для улучшения ситуации. Если у фирмы и организации есть монополия на дан-

ную услугу, то она может игнорировать жалобы потребителей, почти ничем не рискуя. Эту проблему можно обойти, соединив голос с любой другой моделью, например с *доверием*, и полагаться на профессиональные мотивации, с помощью которых можно устранить любые промахи, о которых им сообщает потребители. Также модель голоса, считает Ле Гранд, можно объединить с административным управлением (фирмы и организации, игнорирующие жалобы, могут быть наказаны вышестоящим руководством) или с выбором (если поставщики знают, что неудовлетворенные люди могут отказаться от них, то появится стимул улучшать результат своей деятельности).

*Возможность выбора даст голосу необходимую силу* — таков теоретический вывод этой в большей степени практической книги, которая расширяет и усиливает результат Хиршмана. Ле Гранд приводит такую аргументацию: если фирма или организация не прислушается к жалобам и не сделает что-то, чтобы их удовлетворить, ей придется заплатить определенную цену, она потеряет своих потребителей и связанные с ними ресурсы. Поэтому включается сильный стимул разобраться с проблемами, поднятыми потребителями. Именно этот вывод работает на аргументацию об универсальном характере института жалоб, который активно используется в нерыночной среде, но может усилить эффективность рыночных практик. Более подробно этот тезис проанализирован в следующей рассматриваемой книге.

### **Жалобы как подарок для рыночных стратегов**

Идею об эффективности использования жалоб для успешных конкурентных стратегий в условиях рынка иллюстрирует книга Джанелл Барлоу и Клауса Меллера «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом — инструмент маркетинговой стратегии» (Барлоу, Меллер, 2006; 2011).

Что такое жалоба с точки зрения бизнеса? — задают ключевой вопрос авторы. Проще всего определить жалобу как заявление о неоправдавшихся ожиданиях. Но жалоба оказывается возможностью для организации вернуть расположение недовольного клиента, устранив недостатки услуги или товара. Авторы книги полагают, что нужно полностью пересмотреть ее роль в современных деловых отношениях. Как только люди или компании подадут признаки подозрительного отношения к жалобщикам, клиенты начинают оказывать сопротивление. Они могут уйти молча, хлопнув дверью, но после станут рассказывать о случившемся всем своим знакомым. В книге приводятся многочисленные примеры успешных стратегий, в которых жалобы клиентов признаны важным источником деловой информации. Во многих случаях информацию, извлекаемую компанией из жалоб клиентов, подчеркивают исследователи, невозможно добыть никаким другим способом.

Интересный сюжет книги — рассмотрение «порочного» круга плохого отношения организации к жалобам. Вот какова эта последовательность:

- клиенты уходят, разочарованные работой организации, и превращаются в послов «злой воли», выражающих недовольство своим знакомым;
- общественность начинает понимать, что в этой организации жаловаться бесполезно;
- клиенты перестают выражать претензии, и компания теряет возможность узнать, как улучшить обслуживание в соответствии с потребностями клиентов;
- качество продукции и обслуживания не улучшается, что приводит к росту недовольства клиентов;

— потребители, по-прежнему пользующиеся услугами или товарами компании, делают это исключительно из-за сниженных цен, которые последняя вынуждена устанавливать, чтобы выдержать конкуренцию. Они не ожидают от компании ни широкого ассортимента, ни хорошего обслуживания;

— персоналу компании не нравится обслуживать враждебно настроенных клиентов. Порой работники даже начинают их оскорблять;

— служащие компании все больше и больше чувствуют, что они «просто отсиживают положенное время». Те, кто может найти себе другое место, уходят, лишая компанию опыта знающего работника, а вынужденные остаться имеют слабую мотивацию и не способны добиться расположения клиентов;

— это приводит к дальнейшему уменьшению количества клиентов, разочаровавшись, они отказываются от услуг компании, сообщая всем и каждому, какая она плохая. Вот и бесплатная «реклама», не позволяющая выбраться из порочного круга.

Авторы книги проникли в «тайное знание» победителей в конкурентной борьбе рыночных компаний и вскрыли механизм их успешности. Он состоит в выявлении приоритетов и выборе стратегий конкурентных преимуществ через механизм жалоб. В настоящее время на Западе все шире распространяются учебные программы по проблемам управления жалобами клиентов, что также доказывает их универсальный характер и возможность использования не только в государственном секторе при предоставлении общественных услуг, но и для разработки и реализации рыночных конкурентных стратегий (Барлоу, Меллер, 2011).

Жалобы, поступающие от клиентов непосредственно в организацию, представляются наиболее эффективным и самым дешевым способом получить информацию об оценке клиентами товаров и услуг. Компании, которые хотят отзываться на быстрые изменения условий рынка и быть успешными в конкурентной среде, прислушиваются к жалобам клиентов и немедленно на них реагируют — таково «ноу-хау» лидеров рынка.

### **Институт жалобы в России — генератор новых идей и практик**

Западный мир активно стал использовать нерыночный механизм обратной связи сравнительно недавно — в период становления социального государства, в то время как в России институт жалоб действовал на протяжении всего исторического развития раздаточной экономики. Одно из самых глубоких исследований жалоб в российской хозяйственной практике — труд И. Дитятина, который впервые выделил административные жалобы как важный корректирующий сигнал. При этом обратил внимание, что в большинстве жалоб-челобитных содержатся предложения об исправлении сложившейся негативной ситуации. «Только в этого рода челобитных и выражалась народная инициатива, так как они не только возбуждали вопрос о новом законе, но часто, если можно так выразиться, проектировали новый закон; причем *проект челобитной сплошь и к ряду обращался в самый закон*» (Дитятин, 1895. С. 281). В этих своих качествах — спонтанного регулятора и генератора новых практик — институт административных жалоб, несмотря на «докуку безпрестанную» (по выражению Ивана Грозного) правителей и чиновников, — это «подарок» для российской власти, позволявший экономике раздатка выходить из тупиков там, где без этого механизма ее ждало бы разрушение.

На характер действия механизма жалоб обратил внимание М. Туган-Барановский, который выявил связь между объемом и регулярностью жалоб на принятие управленческих решений по изменению институциональных правил в фабричном законодательстве. Его фундаментальный труд «Русская фабрика в прошлом и настоящем» изобилует описанием характера жалоб и реакцией власти на них. Вот некоторые обобщающие выводы.

В течение всей первой половины XVIII в. не прекращались жалобы фабрикантов на нехватку рабочих. На невыгодность работы посессионных людей указывали фабриканты в просьбах об освобождении рабочих. Нередко при этом приводился и другой мотив — неповиновение посессионных фабричных и их постоянные жалобы на владельцев (Туган-Барановский, 1997. С. 182).

Постоянные жалобы посессионных фабричных настоятельно требовали каких-либо мер по улучшению их положения. В 1835 г. владельцам посессионных фабрик было предоставлено очень важное право отпускать по паспортам своих посессионных крестьян и мастеровых. При этом владелец должен давать отчеты местному начальству в случае жалобы фабричных (Туган-Барановский, 1997. С. 175, 170).

Подводя итоги своего объемного исследования, Туган-Барановский резюмирует: «Первый шаг нашего правительства в области фабричного законодательства был вызван взаимными жалобами фабрикантов и рабочих друг на друга. В конце 30-х годов в министерство финансов начинают поступать жалобы многих владельцев посессионных фабрик на стеснительность условий посессионного владения. К этому времени и в правительственных сферах окончательно укрепилась мысль о необходимости так или иначе ликвидировать посессионное фабричное владение» (Туган-Барановский, 1997. С. 176).

В концепции редистрибутивной экономики Поляни «центр» регулирует потоки ресурсов без каких-либо ограничений и обратной связи с объектом управления. Я. Корнай в своем фундаментальном труде «Дефицит», описывая централизованную экономику советского типа, постоянно подчеркивает ее рыночный механизм обратной связи, базируясь на теории Хиршмана. В самом общем виде его действие по Корнай выглядит следующим образом.

Сигналы (в отличие от действующих в капиталистической экономике) передают не циклическое колебание цен, а различные статистические «количественные» данные, а также предупреждающие «голоса», поступающие от хозяйственных руководителей и населения. Данные о выполнении планов обобщаются в письменных отчетах. Им сопутствует еще один сигнал — живая речь, голос. Эта обратная связь дает о себе знать и в условиях сильной централизации. Правда, ведомство, управляющее предприятием, разрабатывает очень подробные предписания по номенклатуре выпускаемой продукции. Но уж если они изменяются, то именно под воздействием обратной связи (Корнай, 1990. С. 80, 86, 123, 254).

Корнай конкретизирует свою теорию, апеллируя к нескольким институциональным механизмам.

*Механизм 1. Распределение инвестиций по «узким местам» с учетом жалоб.* Осуществление капиталовложений постоянно сталкивается с нехваткой ресурсов, узкими местами. Все больше возникает жалоб из-за дефицита, эти жалобы заставляют государственные органы прибегать к прямому вмешательству. При распределении ресурсов предпочтение следует отдать отрасли, в которой сохраняется острый дефицит и откуда раздаются жалобы. Хотя инвестиционные планы составляют на продолжительный период, на принятие решения оказывает влияние и сиюминутная ситуация — не так просто аб-

страгироваться от повседневных жалоб. Таким образом, упомянутые критерии отбора основываются на неценовых сигналах, которые отчасти представляют собой конкретные данные, отчасти — это голос участников инвестиционного процесса и даже его тональность (Корнаи, 1990. С. 200, 301, 367).

*Механизм 2. Жалобы руководителей — выявление острых проблем.* Наиболее важный результат трудностей с заработной платой — текучесть кадров, а также рост жалоб. Таким образом, следуя классификации Хиршмана, оба вида обратной связи — выход и голос — появляются одновременно. Это не значит, что рабочие немедленно начинают действовать собственными силами или через профсоюзы против руководителей. Последние на всех уровнях борются за корректировку заработной платы: начальник цеха хочет удовлетворить все жалобы своего цеха, руководитель предприятия — своего предприятия, а министр или его заместитель — отрасли в целом. Ведь именно к ним поступают жалобы, а текучесть рабочей силы вызывает трудности в повседневной работе (Корнаи, 1990. С. 422, 424).

*Механизм 3. Жалобы потребителей — сигнал неудовлетворенного спроса.* «Голос» потребителя, его жалоба на дефицит позволяют судить о спросе. И чем настойчивее потребитель в своем поиске и чем громче его жалоба, тем мощнее этот сигнал (Корнаи, 1990. С. 123).

*Механизм 4. Минимизация жалоб как критерий политической устойчивости.* С этой точки зрения Корнаи рассматривает ситуацию потребительских цен. Бюджетное ограничение домашнего хозяйства является жестким, поэтому потребитель пытается сопротивляться повышению цен с помощью голоса. Вот почему потребительские цены становятся политическим вопросом. Те, кто теряет, поднимают голос, давая выход своему возмущению, поэтому понятна сдержанность в подходе к регулированию квартплаты и в целом к серьезным реформам потребительских цен (Корнаи, 1990. С. 502, 529).

Именно четвертый механизм жалоб ключевой с точки зрения общественной стабильности: в периоды отмены или блокировки жалоб наступали смута и волнения. Действительно, опыт исторического развития показывает, что если не контролировать количество жалоб, то могут возникнуть ситуации смуты. «Жалобы, накопившиеся в царствование Михаила, произвели взрыв в Москве и других городах в начале царствования Алексея, следствием чего было Соборное Уложение, уничтожение закладничества, мера против английских купцов» (Соловьев, 1988. С. 39). Екатерина II отменила право крестьян жаловаться на помещиков, и через несколько лет произошло широкомасштабное выступление под предводительством Емельяна Пугачева. С 1900 по 1914 г. не прекращались жалобы заводских рабочих на фабрикантов (Володин, 2004), а в 1917 г. они активно поддерживали партию большевиков.

Жалобы встроены в управленческий механизм принятия решений, непосредственно влияют на формирование институциональной среды, выступают важным сигналом обратной связи не только в государственном, но и в рыночном секторе. Авторы рассмотренных книг и российская практика предупреждают: не ставьте цель снизить количество жалоб — это опасно. Вместо того чтобы пытаться уменьшить количество жалоб, организациям нужно поощрять своих сотрудников выявлять их, чтобы определять, чего хотят граждане. На это ориентированы современные европейские программы демократизации государственного управления и мягкого регулирования, которые предполагают вовлечение граждан, в том числе посредством жалоб (Богданова, 2014).

Список литературы / References

- Барлоу Д., Меллер К. (2006). Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом — инструмент маркетинговой стратегии. М.: Олимп-Бизнес. [Barlow J., Møller C. (2006). *A complaint is a gift*. Moscow: Olimp-Business. (In Russian).]
- Барлоу Д., Меллер К. (2011). Жалоба — это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес. [Barlow J., Møller C. (2011). *A complaint is a gift*. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: Olimp-Business. (In Russian).]
- Бессонова О. Э. (1993). Раздаток как нерыночная система // Известия СО РАН. Серия: Регион: экономика и социология. Вып. 1. С. 29–41. [Bessonova O. E. (1993). *Razdatok as a non-market system*. *Izvestija SO RAN. Serya: Region: Ekonomika i Sociologija*, No. 1, pp. 29–41. (In Russian).]
- Бессонова О. Э. (2006). Раздаточная экономика России: эволюция через трансформации. М.: РОССПЭН. [Bessonova O. E. (2006). *The razdatok Russia economy: evolution through transformation*. Moscow: ROSSPEN. (In Russian).]
- Бессонова О. Э. (2015). Рынок и раздаток в российской матрице: от конфронтации к интеграции. М.: РОССПЭН. [Bessonova O. E. (2015). *The market and razdatok in russia matrix: From confrontation to integration*. Moscow: ROSSPEN. (In Russian).]
- Богданова Е. А. (2014). Исследования жалоб: традиции и перспективы // *Laboratorium*. Т. 6, № 3. С. 8–12. [Bogdanova E. A. (2014). *Researching complaints: Traditions and perspectives*. *Laboratorium*, Vol. 6, No. 3, pp. 8–12. (In Russian).]
- Володин А. Ю. (2004). Жалобы рабочих в конце XIX — начале XX в.: механизм функционирования социальной информации // Роль информации в формировании и развитии социума в историческом прошлом / Под ред. К. В. Хвостовой, Л. И. Бородкина. М.: ИВИ РАН, С. 240–252. [Volodin A. Yu. (2004). *Complaints of workers in the late XIX — early XX century: the mechanism of the functioning of social information*. In: K. V. Khvostova, L. I. Borodkin (eds.). *The role of information in the formation and development of society in the historical past*. Moscow: Institute of World History of the Russian Academy of Sciences, pp. 240–252. (In Russian).]
- Дитятин И. И. (1895). Роль челобитных и земских соборов в управлении московского государства: Статьи по истории русского права. СПб. [Dityatin I. I. (1895). *The role of petitions and zemsky councils in the management of the Moscow state: Articles on the history of Russian law*. St. Petersburg. (In Russian).]
- Корнаи Я. (1990). Дефицит. М.: Наука. [Kornai Ja. (1990). *Economics of Shortage*. Moscow: Nauka. (In Russian).]
- Ле Гранд Д. (2011). Другая невидимая рука: предоставление общественных услуг на основе выбора и конкуренции. М.: Изд-во Института Гайдара. [Le Grand J. (2011). *The other invisible hand: Delivering public services through choice and competition*. Moscow: Gaidar Institute Publ. (In Russian).]
- Поланьи К. (2002). Великая трансформация. Политические и экономические истоки нашего времени. М.: Алетея. [Polanyi K. (2002). *The Great transformation: The political and economic origins of our time*. Moscow: Aletheia. (In Russian).]
- Соловьев С. М. (1988). Сочинения: в 18 книгах. Кн. 7: История России с древнейших времен. Т. 13–14. М.: Мысль. [Soloviev S. M. (1988). *Works: in 18 books. Book 7: History of Russia since ancient times*, Vol. 13–14. Moscow: Mysl. (In Russian).]
- Туган-Барановский М. И. (1997). Русская фабрика в прошлом и настоящем. Историческое развитие русской фабрики в XIX веке. М.: Наука. [Tugan-Baranovsky M. I. (1997). *Russian factory in the past and present. Historical development of the Russian factory in the XIX century*. Moscow: Nauka. (In Russian).]
- Хиршман А. О. (2009). Выход, голос и верность: Реакция на упадок фирм, организаций и государств. М.: Новое издательство. [Hirschman A. O. (2009). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and state*. Moscow: Novoe Izdatelstvo. (In Russian).]
- Muravyeva M. (2014). The Culture of complaint: Approaches to complaining in Russian — an overview. *Laboratorium*, Vol. 6, No. 3, pp. 93–104.

**Complaints as a gift: A non-market feedback signal in the context of Hirschman's theory and Russian practice (On the books: J. Le Grand "The other invisible hand: Delivering public services through choice and competition" and J. Barlow, C. Møller "Complaint as a gift. Using customer feedback as a strategic tool of marketing strategy")**

*Olga E. Bessonova*

*Author affiliation:* Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (Novosibirsk, Russia).  
Email: beol@ngs.ru

The article raises the question of the role of non-market feedback signals in modern market economies. A. O. Hirschman's theory of "Voice—Exit" has become the theoretical basis of the optimal combination of market and non-market signals was. Both books under consideration are practical applications to this theory. The monograph by Le Grand demonstrates the use of the institution of complaints in the public sector when providing public services to firms and organizations of different forms of ownership. The book by Barlow and Møller explains the role of complaints in successful market strategies in a competitive environment. The Russian economy has always used a non-market feedback signal in the form of an institution of complaints to coordinate the flows of tribute and distribution. The analysis of the studies by Le Grand and Barlow—Møller is needed to understand the evolution of administrative complaints into the civil form of an equal dialogue with the authorities, through which the emerging problems are more quickly eliminated, and the open access order in Russia is being formed.

*Keywords:* institute of administrative complaint, non-market feedback signal, service-labor system, open access order, market, razdatok.

*JEL:* B52.