

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 334.012.42

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

Основные проблемы эффективного корпоративного управления  
и их разрешение

Москва, 2019

**Организация-депонент:** ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва

**Название работы:** Основные проблемы корпоративного управления и их разрешение

**Авторы:**

Жемчугов А.М., (20.12.1987), ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация

Жемчугов М.К., (13.03.1948), ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация

**Реферат:** Одна из первых проблем корпоративного управления была показана еще Адамом Смитом – это проблема того, что капитал собственника не находится под его непосредственным контролем и в его распоряжении. Далее были выявлены и другие принципиальные проблемы: неразложимость главных целей человека и предприятия; различные принципы и структуры целеполагания и целеосуществления; наше видение будущего предприятия, как ничем не ограниченный объем разнородной субъективной информации; неполнота и неverifiedируемость внутренних контрактов предприятия. На самом же деле это не проблемы, а объективные обстоятельства, существующие вне сферы нашего влияния. Проблемы не в том, как изменить эти обстоятельства, суть проблем в том, как в этих объективных обстоятельствах вести эффективную деятельность предприятия, как организовать эту деятельность. Анализ отмеченных обстоятельств показывает, что они определяются принципиальной асимметрией информации в отношениях принципал-агент и вытекающими остаточными правами контроля активов, преследованием личного интереса участниками деятельности, иррациональностью человека и неопределенностью внутренней и внешней среды ведения бизнеса. В статье показаны организация предприятия и ее базис, позволяющие наиболее полно разрешить выявленные проблемы – показаны пути повышения эффективности корпоративного управления.

**Ключевые слова:** Корпоративное управление, корпоративный контроль, теория заинтересованных сторон, отношения принципал-агент, асимметрия информации, остаточные права контроля активов, институциональная среда, ключевые положения деятельности.

**Язык:** рус.

**Страниц:** 40

**Ил.:** да

**Библ.:** 63

**Title:** The main problems of effective corporate governance and their resolution

**Authors:** Zhemchugov A.M., LLC «Corporate Management Systems», Moscow, Russian Federation; Zhemchugov M.K., LLC «Corporate Management Systems», Moscow, Russian Federation.

**Abstract:** One of the first problems of the corporative management was described by Adam Smith – this is the problem that the owner’s capital is not under his direct control and regulation. Going forward, other key problems were identified: nondecomposability of the main personal and business goals; various principles and structures of goal-setting and its realization; our vision of the business future as unlimited amount of the diverse subjective information; incompleteness and inability to verify inner company contracts. Actually, it’s not problems but objective circumstances, which exist out of hand. The problem is not to change those circumstances, the main subject is how to perform and organize effectively in the given conditions. The analysis of the mentioned circumstances shows that they are described by the principal information asymmetry relative to the association principal-agent and emanating residual rights of the actives control, participant’s advantages pushing, human irrationality and the uncertainty of the inner and outer area of the business development. The article describes company management and its basis which solve the identified problems to the fullest extent possible; the methods to increase corporate management efficiency.

**Key Words:** corporate governance, corporate control, stakeholder theory, principal-agent relations, information asymmetry, residual rights of control of assets, institutional environment, key provisions of activity

## 1. Введение

На рынке сделки между сторонами определяются «механизмом цен» – полным контрактом<sup>1</sup>. В предприятии же невозможно для каждой внутренней сделки (транзакции) между руководителем и подчиненным (принципалом и агентом) согласовывать цену и заключать полный контракт. Здесь стороны заключают единственный неполный контракт, существо которого в том, агент «за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или колеблющимся) соглашается в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя» [1, с. 42]. Но ни эти пределы, ни конкретные решения и действия персонала, никак не могут задаваться контрактом, а «каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения»<sup>2</sup> [3, с. 186]. При этом, поскольку «ресурсы распределяются на основе административных решений» [1, с. 63] принимаемых менеджментом, капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [4, с. 443].

С точки зрения теории агентских отношений (отношений принципал-агент [5]), проблема заключается в том, что «принципал поручает агенту предпринимать определенные действия от своего имени. Однако принципал не может непосредственно наблюдать за действиями агента» [2, р. 1]. Более того, принципал и агент обладают асимметрией информации [6, с. 490] – каждый обладает большей информацией в своей конкретной области. За счет этого агент имеет остаточные права контроля активов [7] принципала – имеет право использовать активы собственника любым способом, не противоречащим контракту, «что создает проблему морального риска: агент может принимать меры, которые увеличивают его собственную выгоду, но уменьшают общий профицит отношений» [2, с. 1]. И эта проблема морального риска делает «личность агента весьма актуальной» [2, с. 26]. И с этими вопросами во многом связана «проблема корпорации» [8, с. 316], отмечаемая и в современной российской практике: «Основной проблемой в российской корпоративной практике является ситуация, когда руководство компании не действует в интересах

---

<sup>1</sup> Здесь сделка – это передача права собственности на какой-либо конкретный материальный или нематериальный актив [2].

<sup>2</sup> В предприятии при принятии решения для человека представляют ценность: его личные предвидимые результаты: материальное вознаграждение, рост человеческого капитала, повышение социального статуса, удовлетворенность условиями труда и отношениями в коллективе, развитие социума результатами деятельности предприятия (общественная необходимость деятельности). Для каждого индивида эти факторы имеют разную ценность, каждый при принятии решения имеет свою оценку совокупности отмеченных факторов.

акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании» [ 9, с. 162].

Невозможность контроля активов собственником, неполнота контракта, асимметрия информации, остаточные права контроля активов, доминирование личного интереса<sup>3</sup>, – это не проблемы – это объективные обстоятельства, находящиеся вне сферы нашего влияния. Необходим комплексный анализ этих обстоятельств, выявление и разрешение всей системы проблем корпоративного управления. В статье, на базе классического труда Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» [8], показано, что бизнес имеет две составляющие: *предпринимательство*, как целеполагание в условиях неопределенности с принятием риска и ответственности за результат; и *рутину*, как целеосуществление – разработку, производство и реализацию принятых при целеполагании рыночных и внутренних продуктов. Показано, что комплекс проблем корпоративного управления, с учетом результатов трудов целого ряда ученых, в том числе и лауреатов Нобелевских премий по экономике: К. Эрроу (1972), Г. Саймона (1978), Р. Коуза (1991), Г. Беккера (1992), Д. Норта (1993), Дж. Акерлофа (2001), Д. Кахнемана (2002), Э. Остром и О. Уильямсона (2009), О. Харта и Б. Хольмстрема (2016), Р. Тайлера (2017), в основном связан с принципиальной неопределенностью будущего и иррациональностью человека, и включает следующие пять основных обстоятельств, находящиеся вне сферы нашего влияния:

1. Капитал собственника не находится в распоряжении собственника и под его непосредственным управлением.
2. Неразложимость общих целей человека и предприятия – невозможность сколь-нибудь логической формализации процесса целеполагания.
3. Невозможность единых принципов и структур целеполагания и целеосуществления.
4. Наше видение будущей ситуации, как ничем не ограниченный объем разнородной субъективной информации.
5. Неверифицируемость исполнения контрактов с руководителями предприятия.

Человек не в силе изменить эти объективные обстоятельства и проблема не в том, чтобы их изменить, проблема в том, чтобы решить вытекающие из этих обстоятельств

---

<sup>3</sup> «Вечным препятствием для человеческого сотрудничества является то, что у людей разные интересы» [2, с. 1].

проблемы и обеспечивать эффективную деятельность предприятия в этих объективных обстоятельствах.

Настоящая статья посвящена анализу отмеченных обстоятельств и практическому решению комплекса вытекающих проблем и, как следствие, определения путей практического повышения эффективности корпоративного управления.

## **2. Две составляющие корпоративного управления**

Ф. Найт отмечал, что «только предпринимательство – реальный созидательный фактор производства, а земля, труд и капитал низводятся до положения «средств» производства» [8, с. 50]. Соответственно, корпоративное управление включает две составляющие, первая из них – это предпринимательство, вторую Ф. Найт назвал «рутиной».

### **Предпринимательство это:**

- Выявление потребностей<sup>4</sup> и возможностей потребителя, новых продуктов и технологий их производства, обеспечивающих эти потребности. Постановка целей разработки, производства и реализации потребителю<sup>5</sup> тех рыночных продуктов, которые будет приносить предприятию максимальную добавленную стоимость, целей, которые необходимо принимать в условиях полной неопределенности [8].
- Выявление потребностей и возможностей предприятия в создании, производстве и внедрении средств производства<sup>6</sup> рыночных продуктов. Постановка целей создания более совершенной технологической и институциональной среды предприятия. Эти цели также приходится принимать в условиях неопределенности, в условиях расплывчатого «видения» предприятия – «видения как манящей цели» [10].
- Выявление возможностей и потребностей поставщиков, финансистов, государства, общества в целом – всех заинтересованных сторон<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Причем даже тех потребностей, о которых потребитель еще и не подозревает.

<sup>5</sup> Фактически это выявление и создание потребителя продукции предприятия.

<sup>6</sup> Средства производства – это продукты внутреннего потребления.

<sup>7</sup> В удовлетворении потребностей всех заинтересованных сторон заключается общественно необходимая миссия предприятия – его предназначение в обществе. И наличие такой миссии обеспечивает эффективность деятельности персонала даже в тех случаях, когда она не приносит ему непосредственной личной пользы [11, с. 228]. Обеспечивается, как отмечал Р.С. Немов, «сверхнормативная активность» (стремление членов группы добиваться высоких показателей сверх необходимого задания)» [цит. по: 11, с. 228].

Непосредственно видно, что все направления предпринимательства неразрывно связаны. Например, не зная возможных средств невозможно ставить никаких целей; не зная, например, требуемой продукции, невозможно ставить цели по средствам производства.

**Рутин**а – это разработка, производство и реализация принятых внутренних и рыночных продуктов в соответствии с поставленными целями – это целеосуществление.

Предпринимательство характеризуется тем, что оно, в условиях неопределенности, «требует вынесения суждений, которые могут быть *ошибочны*, и, как следствие, принятие на себя *ответственности* [риска] за правоту собственных мнений» [8, с. 264]. Именно тот предприниматель, который, понимая свой риск и ответственность<sup>8</sup>, наилучшим образом сможет раскрывать эту неопределенность, наиболее адекватно осуществлять целеполагание – определять, что и как необходимо производить, – и обеспечит предприятию победу в конкурентной борьбе. Именно поэтому предпринимательство и является «созидательным фактором производства», а целеосуществление – «рутиной» [8]. И эту рутину во многом можно возложить на автоматы – только там, где необходимо принятие решений в условиях неопределенности, требуется человек.

Необходимость обеих составляющих обуславливается тем, что без предпринимательства продукция предприятия очень скоро потеряет конкурентоспособность – способность удовлетворять возрастающим потребностям потребителя. Без рутины бизнес предприятия также очень скоро потеряет конкурентоспособность – рутин конкурентов позволит им перехватить найденные продукты и обеспечить большие объемы их производства и с меньшей себестоимостью.

Управление целеполаганием – это прерогатива собственника – это определение того, как наиболее эффективно использовать активы предприятия. Управление рутиной – это прерогатива и функция руководителя предприятия. Если же собственник передает функции управления целеполаганием наемному менеджменту<sup>9</sup>, то он утрачивает контроль над активами предприятия (над своей собственностью). Ведь при этом остаточные права контроля активов ничем не ограничены и неподвластны собственнику, а их величина такова, что и менеджмент просто не может не направлять их на свои личные цели.

### **3. Пять основных проблем корпоративного управления**

<sup>8</sup> Если же «вынесение суждений» не будет сопровождаться ответственностью за результат предприятия, то это не будет предпринимательством [8]. Такой человек будет не предпринимателем, а функционером, желающим угодить своему руководителю.

<sup>9</sup> Вкладывает в предприятие только свой физический капитал, но не человеческий.

Изложено выше позволяет выделить шесть основных проблем корпоративного управления:

1. Проблема, связанная с тем, что капитал собственника не находится в распоряжении собственника и под его непосредственным управлением – проблема низкой эффективности корпоративного управления.
2. Проблема неразложимости общих целей человека и предприятия – проблема невозможности сколь-нибудь логической формализации процесса целеполагания.
3. Проблема, связанная с невозможность единых принципов и структур целеполагания и целеосуществления – проблема рациональности целеосуществления и организационной структуры и процесса целеполагания.
4. Проблема нашего видение будущей ситуации, как ничем не ограниченного объем разнородной субъективной информации – проблема использования видения как цели развития предприятия.
5. Проблема неverifiedности исполнения контрактов с руководителями предприятия – проблема контроля деятельности предприятия собственником.

Раскроем, кратко, эти проблемы.

**Первая проблема корпоративного управления** связана с тем, что капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [4, с. 443]. Это показал Адам Смит еще в 1776 году, показал и что ожидать от такой ситуации: «ничего не может быть глупее, как ожидать, чтобы служащие большой фирмы, <...> почти совершенно свободные от контроля, <...> отказались навсегда от всякой надежды составить себе состояние, для чего они имеют в руках все средства, и удовлетворились скромным жалованьем, которое дают им хозяева» [4, с. 605]. Показывают эту проблему и лауреаты Нобелевской премии по экономике 2016 года О. Харт и Б. Хольстрем: «Совет директоров не может точно наблюдать за тем, как генеральный директор управляет компанией» [2, с. 6]. В итоге «фирма выходит из-под контроля ее первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [12, с. 1003], а акционеры могут жить лишь «довольствуясь получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [4, с. 691]. Таким образом первую проблему корпоративного управления можно назвать проблемой иррационального использования активов.



**Вторая проблема корпоративного управления** связана с неразложимостью [13] общих целей человека и предприятия в условиях неопределенности – проблема целеполагания. Общая (фиктивная) цель человека – это выживание, развитие и превосходство<sup>10</sup>. Но эта фиктивная цель ничего не говорит о том, какие конкретные предметные цели необходимо поставить. Основные цели предприятия стоящие перед собственником, например, устойчивая повышающаяся прибыль, повышение капитализации, занятие лидирующих позиций на рынке, – это фиктивные [14] цели развития и превосходства его предприятия, и это неразложимые [13] не предметные [16] цели. Ведь невозможно разложить цель получения заданной прибыли на компоненты, которые, в совокупности, и будут определять получение этой прибыли. Более того, достижение этих фиктивных целей определяет потребитель продукции, осуществляющий конечный контроль, а не кто либо другой<sup>11</sup> [8], именно он оценивает ее своим рублем. И основная задача целеполагания – это задача превращения фиктивной неременной цели предприятия в предметную – ее разложение на предметные составляющие. Необходимо определить средства производства, рыночные продукты, приобретая которые потребитель и обеспечит предприятию достижение отмеченных фиктивных целей предприятия. Как отмечал Г. Саймон, «деятельность, называемая решением человеческих проблем, в основном представляет собой форму анализа средств, который направлен на обнаружение описания процесса пути, ведущего к желаемой цели» [17, р. 479]. А «в голом «хотел» или же «был не в силах» сама суть дела имеет значение пустой цели» [18, с. 220]. И именно то, какие средства будут приняты при целеполагании, во многом зависят и достигаемые предприятием результаты.

Главное – необходимо определить цели как предвидимые результаты и средства действуя в условиях как внутренней, так и внешней неопределенности будущего. И чем на больший период ставятся эти цели – тем выше неопределенность.

---

<sup>10</sup> Фиктивная цель превосходства – это расплывчатая и неустойчивая, не поддающаяся непосредственной оценке цель, «ее нельзя полностью определить казуально [в терминах причины и следствия]. Но, пожалуй, можно как телеологический план души, стремящейся к ориентации, который в случае необходимости всегда принимает конкретную форму» [14, с. 34]. Это было сказано в 1920 году, а еще ранее, в 1847 году, К. Д. Ушинский отмечал, что «самая существенная, самая человеческая потребность в человеке есть потребность совершенствования, развития» [15, с. 39].

<sup>11</sup> Конечный контроль осуществляет и общество в целом, инструментами общественного контроля рыночной продукции.

**Третья проблема корпоративного управления** определяется необходимостью разных принципов и структур предпринимательства и рутины, которые являются принципиально различными видами деятельности, которые должно осуществлять предприятие. Проблема целеполагания не только в неразложимости целей, а и в том, что собственник не в состоянии сформулировать адекватные цели предприятия, а наемные руководители формулируют цели исходя из своих личных интересов. Проблема целеосуществления в том, что наемный персонал также действует в первую очередь в своих собственных интересах преломляя указания руководства через призму этих интересов.

**Четвертая проблема корпоративного управления** – это проблема видения бизнеса. Ведь для того, чтобы создать бизнес, поддерживать и развивать его, необходимо иметь видение этого бизнеса, видение как «манящую цель» [10]. Только имея адекватное видение текущего состояния «как есть»<sup>12</sup> и желательного состояния «как должно быть», и можно управлять развитием бизнеса. Но формирование видения, как абстрактной картины включающей неограниченный объем разнородной субъективной информации, мало что дает для управления. Необходимо формирование объективной ограниченной необходимой и достаточной системы верифицируемых ключевых положений бизнеса – только тогда возможно реальное управление развитием бизнеса.

**Пятая проблема корпоративного управления** – проблема корпоративного контроля – связана с тем, что собственник не только не имеет с персоналом полного верифицируемого контракта, но не имеет и возможности контроля деятельности, даже результатов деятельности персонала, контролировать решения руководителей, а соответственно и управлять активами и деятельностью предприятия.

#### **4. Решение первой проблемы корпоративного управления – иррационального использования активов предприятия**

##### **4.1. Причины проблемы иррационального использования активов**

Первая проблема корпоративного управления определяется тем, что наемный персонал приходит в предприятие для достижения своих собственных целей, а не целей предприятия и «цель организации не имеет значения для отдельного человека. Для него существенны его отношения с организацией, то, каких жертв она от него требует и какие выгоды приносит» [19, с. 86–87]. Деятельность наемного персонала в предприятии строится следующим образом: «Принципал поручает агенту предпринимать определенные действия от

---

<sup>12</sup> Или видение начальной идеи бизнеса и возможных средств, необходимых для его создания.

своего имени. Однако принципал не может непосредственно наблюдать за действиями агента, что создает проблему морального риска: агент может принимать меры, которые увеличивают его собственную выплату, но уменьшают общий профицит отношений» [2 р. 1]. Это классический взгляд на проблему принципал-агент доминирующий, как видно из приведенной цитаты, и до настоящего времени. Принципалом здесь выступает в первую очередь собственник, далее нижестоящие руководители. Агентами – руководитель предприятия, далее топ-менеджеры и руководители подразделений всех уровней иерархии, на самом нижнем уровне – рядовые сотрудники. Моральный риск здесь выражается в том, что при фиксированной оплате у агента будет очень мало стимулов выполнять указания принципала, фактически, только его этика<sup>13</sup> и боязнь увольнения. «Менеджеры являются лишь агентами собственников, и, соответственно, они максимизируют свои собственные интересы» [20, р. 20]. Для того, «чтобы решить эту проблему морального (фактора) риска (вреда), принципал может предложить пакет компенсации (вознаграждения), который связывает дохода руководителя к некоторым (наблюдаемым и проверяемым) показателям производительности» [2, р. 2]. Однако «попытка вознаградить только измеримые действия может привести к дисфункциональному поведению, так как агенты будут затем концентрировать слишком много внимания на действиях, которые, скорее всего, будут вознаграждены» [2 р. 11]. Подобные системы мотивации по целям – измеримым показателям – известны с первой половины прошлого века (*tableau de board*, MBO, BSC, KPI, и др.), но как только появляются показатели, за достижение которых выплачивается вознаграждение<sup>14</sup>, члены организации фокусируются только на них, для того, чтобы извлечь наибольшую выгоду лично для себя [21], и даже с нанесением ущерба предприятию. А установить статистически достоверные причинно-следственные связи между измеримыми показателями и целями предприятия на практике не удается [22; 23]. В итоге, например, «использование системы сбалансированных по Каплану и Нортону во многих компаниях Северной Америки не принесло ожидаемых результатов (это в лучшем случае), а в Европе и Южной Америке совершенно себя не оправдало» [21, с. 7].

Кроме того, несмотря на то, что человек всегда рационален по отношению к своим

---

<sup>13</sup> Именно этика является основой рациональной бюрократии М. Вебера.

<sup>14</sup> Это можно объяснить тем, что «капиталистическая система производит только то, за что люди готовы платить» [24, с. 49], соответственно и человек делает в предприятии только то, за что ему начисляется зарплата.

интересам – своей системе ценностей, он может быть иррационален по отношению к своим экономическим интересам – материальные ценности составляют только часть его ценностей, и далеко не всегда доминирующую [24]. И «Факторы, участвующие в образовании зарплат в реальной жизни, похоже, сильно отличаются от тех, что прописаны в неоклассической теории. И чрезвычайно важным фактором во всех ситуациях представляется справедливость» [24, с. 42].

В предприятии «человек сам решает, работать или бездельничать, в зависимости от того, во сколько ему обойдется его выбор. На это решение также влияет его представление о том, справедливо или несправедливо с ним обходятся. Следовательно, работодателям имеет смысл платить справедливую зарплату. И можно не сомневаться, что справедливая зарплата будет достаточно высока, чтобы спровоцировать безработицу. Чем больше возможностей за пределами компании или чем ниже уровень безработицы, тем выше будет та справедливая зарплата, которую, по мнению работника, ему должен платить работодатель» [24, с. 136]. При этом работники никак не связывают свои зарплаты с результатами предприятия, считая, что само предприятие должно обеспечивать их работой, обеспечивающей достойную зарплату. При этом «слишком низкие или несправедливые, с точки зрения работников, зарплаты убьют желание персонала включить задачи компании в зону своей личной ответственности <...> [а] справедливые зарплаты почти всегда выше уровня, при котором рынок сбалансирован» [24, с. 136-137]. Таким образом в большинстве предприятий сотрудники определяют справедливость своей зарплаты по отношению не к своим производственным результатам, а к рыночной стоимости рабочей силы. А завышенный уровень справедливости зарплаты приводит к тому, что в доброй половине предприятий, уровень которой ниже «справедливой» персонал или работают «с ленцой», или занимаются деятельностью в личных интересах или интересах третьих лиц, даже с нанесением ущерба для предприятия – оппортунистической деятельностью [25].

Такое положение четко объясняется отмеченными выше теориями асимметрии информации [6, с. 490], отношений принципал-агент (руководитель-подчиненный) [5], остаточных прав контроля активов [7]. И это положение при существующих системах оплаты труда можно объяснить следующим.

**Агент** специализирующийся в своем конкретном деле всегда обладает большей полнотой информации, чем принципал – асимметрия информации в пользу агента. Разница определяет остаточные права контроля активов принципала агентом. Эту часть результата

агент рассматривает как полученную за счет своего человеческого капитала и, соответственно, как свою собственность [7].

- Если агент, исходя из информации о рынке труда считает оплату справедливой (выше среднерыночной) – он использует свои остаточные права контроля активов в интересах принципала становясь внутренним предпринимателем. Агенту, для того, чтобы оставаться в предприятии выгодно давать высокие результаты – использовать остаточные права контроля активов в интересах принципала. Проблема в том, что оценивает принципал (агент делает то, за что принципал платит). Если принципал – наемный руководитель, то он сам может использовать свои остаточные права контроля активов по отношению к своему руководителю-принципалу.
- если несправедливой – то в своих личных становясь «теневым» внутренним предпринимателем, используя активы принципала в своих интересах, зачастую с нанесением принципалу ущерба.

Можно сказать, что результат деятельности агента состоит из добавленного продукта с точки зрения оценки принципала, и того добавленного продукта, о котором принципал не знает ввиду асимметрии информации. Если оплата труда фиксирована, то агент не имеет мотивов использовать свои остаточные права контроля активов в интересах принципала (и предприятия). Эти остаточные права находятся в области использования принципалом своего человеческого капитала и физических активов, получаемых от принципала для обеспечения его деятельности. И эти остаточные права агенты отождествляют со своими правами собственности. А агент заинтересован в минимальных затратах своего человеческого капитала – в получении минимальных заданий, с максимальной оплатой и максимальным обеспечением физическими активами, остаточные права контроля которых он может использовать в личных целях. Например, выделять рабочее время для непроизводительной деятельности: отдыха, непроизводительных отношений, контактов в социальных сетях, и т.д.

И результатом существующих систем оплаты труда, является то, что:

- чувство справедливости зарплаты оценивается персоналом не по отношению к результатам его деятельности, а по отношению к рыночной стоимостью рабочей силы. Если зарплата ниже рыночной – она считается несправедливой независимо от результатов деятельности персонала. Считается что предприятие само должно обеспечить персонал работой с достойной оплатой.
- в предприятиях с оплатой труда ниже средней рыночной (а это добрая половина предприятий) персонал будет ощущать несправедливость к себе, соответственно

будет использовать остаточные права контроля активов в личных целях и даже с нанесением ущерба предприятию.

#### **4.2. Расширенное понимание проблемы иррационального использования активов**

В новом понимании отношения принципал-агент представляется в первую очередь как отношения заинтересованных сторон совместно производящих общий продукт с разделением труда:

**Принципал**, специализирующийся на реализации продуктов агента всегда обладает большей полнотой информации о необходимых свойствах продукта, производимого агентом, потребности в нем и его реализации лучше, чем сам агент. Соответственно принципал обладает остаточными правами контроля активов агента в реализации производимого агентом продукта и добавляет эту составляющую к себестоимости продукта. Эту часть результата принципал рассматривает как полученную за счет своего человеческого капитала и, соответственно, как свою собственность [7].

**Агент** обладает большей фактической внутренней информацией и лучше предвидит информацию о своем конкретном производстве (и получает дополнительную информацию в процессе деятельности), чем принципал, планирующий его деятельность. За счет этой разницы в информации он может создавать дополнительный продукт (сверх предвидимого принципалом). Эту часть результата агент рассматривает как полученную за счет своего человеческого капитала и, соответственно, как свою собственность.

Таким образом, внешняя стоимость произведенного продукта будет равна сумме его предвидимой принципалом себестоимости, а также добавленной принципалом стоимостью, обладающего большей информацией и предвидением внешней среды, и добавленной агентом стоимостью, обладающего большей внутренней информацией и предвидением внутренней среды. Весь вопрос в том, как будет планироваться принципалом себестоимость продукта, как будут создаваться и использоваться эти добавленные стоимости.

Если принципал является собственником, заинтересованном в максимальной рыночной стоимости произведенного продукта, то он будет стараться максимизировать свою добавленную стоимость и минимизировать плановую себестоимость (рационально использовать активы). Но если агент обладает фиксированной оплатой своего труда, то он никак не заинтересован в своей добавленной стоимости предприятия – для него это только лишняя трата усилий. Дж. Коммонз отмечал: «В каждой экономической трансакции существует конфликт интересов, поскольку каждый участник пытается получить как можно больше, а отдать как можно меньше» [26, с. 118.]. При этом агент может или экономить свои

усилия – отдавать как можно меньше работая с «прохладцей» – или создавать и получать свой личный добавленный продукт за счет асимметрии информации и остаточных прав контроля активов полученных им от принципала<sup>15</sup> – получать как можно больше даже с ущербом для предприятия. Это происходит потому, что в такой ситуации агент не имеет прав собственности на добавленную им стоимость продукта предприятия, но имеет права собственности на производимый им личный продукт, неизвестный принципалу ввиду асимметрии информации. И агент осуществляет личную деятельность в условиях неопределенности с риском неполучения своего добавленного продукта – здесь он является внутренним «теневым» предпринимателем.

В приведенной выше цитате Коммонза транзакции – это транзакции рыночного обмена продуктами или внутрипроизводственного обмена оплаты и труда. Однако ситуация принципиально меняется, когда стороны принимают решение совершать не обмен, а совместно достигать необходимого сторонам общего согласованно разделяемого результата. Тогда обе стороны стараются вложить в результат предприятия как можно больше, понимая, что при совместных усилиях их личные результаты приумножаются.

Для того, чтобы агент стал внутренним предпринимателем – осуществлять деятельность в интересах предприятия – он должен обладать определенными правами собственности на результаты деятельности предприятия<sup>16</sup>. Только агент, как внутренний предприниматель наделенный правами собственности на результаты деятельности предприятия<sup>17</sup> и отвечающий за принятие своих решений этой собственностью – несущий риск<sup>18</sup> в условиях неопределенности, является созидательным фактором производства [8]. При этом собственность имеет два вида: собственность на средства производства и собственность на результаты деятельности [8]. Собственник предприятия в традиционной административной системе обладает и теми, и другими правами, наемный персонал – ни

---

<sup>15</sup> Агент, как отмечалось выше, отождествляет эти остаточные права контроля активов с правами собственности на них [7].

<sup>16</sup> Не на производимый агентом продукт, а на результат от его реализации конечному потребителю, только он дает истинную оценку продукта [8; 24].

<sup>17</sup> «Владение собственностью является необходимым условием принятия на себя подлинной ответственности» [8, с. 293].

<sup>18</sup> «Единственный вариант «риска», ведущий к прибыли, – это уникальная неопределенность, возникающая из несения полной ответственности, которая по самой своей природе не может быть ни страхуема, ни капитализируема, ни оплачена жалованьем. Прибыль вырастает из органической, абсолютной непредсказуемости хода событий» [8, с. 94-95].

теми, ни другими. Соответственно при этом только собственник, фактически, и является единственным предпринимателем в предприятии. Только тогда добавленный продукт предприятия определяется лишь его интеллектом – его знанием и предвидением и рынка, и производства. Практически же и менеджеры, и сотрудники также несут некоторый риск – риск потери работы<sup>19</sup> при неадекватных решениях [8]. Кроме того, собственник может выплачивать руководителю предприятия процент от прибыли, потеря которого – это также их риск<sup>20</sup>. И при этом они становятся уже не менеджерами, а предпринимателями [8] – соответственно используют остаточные права контроля активов в интересах предприятия.

Однако, такой подход, несмотря на его явную перспективность и известность, не находит существенного применения в наших предприятиях. Основой считается не инициатива снизу, а контроль сверху (уменьшение остаточных прав контроля активов агентом). Это хорошо показал и сам Найт: «рынок предпринимателя шире, чем у тех, у кого он покупает и кому продает, и в особенности у работника, которого он нанимает» [8, с. 39]. Таким образом, принципал должен большей информацией и о внутренней среде, чем агент. Это показал и Ф. Тейлор, который считает, что именно принципал должен владеть максимальной информацией о конкретной деятельности агента: «администрация должна взять на себя заботу по собиранию всей совокупности традиционных знаний и навыков, которыми обладают ее рабочие, а затем задачу классификации, табличной обработки и сведения всех этих знаний в правила, законы и формулы» [27, с. 28] и «Таким образом, вся та выработка планов, которая при старой системе целиком лежит на рабочем и основывается на его личном опыте, должна при господстве новой системы быть по необходимости целиком выполняема дирекцией предприятия в соответствии с законами науки» [27, с. 29]. При этом «каждый отдельный рабочий получает, в большинстве случаев, подробную письменную инструкцию, регуливающую во всех деталях урок, который он должен выполнить, как равно и средства, подлежащие с его стороны использованию в работе» [27, с. 30]. Фактически при этом принципал фактически минимизирует остаточные права контроля активов агентом –

---

<sup>19</sup> Этот риск потери работы существенен только в том случае, если их размер их оплаты труда выше рыночной и соразмерен с этим превышением. Кроме того он мотивирует агента не на повышение результатов предприятия, а на хорошие отношения с принципалом, от которого зависит его работа.

<sup>20</sup> «Любое участие наемных работников в прибыли является перераспределением риска и контроля» [8, с. 331]. И этот риск потери процента от прибыли также существенен, если этот процент составляет существенную часть от величины фиксированной оплаты труда, и и соразмерен с величиной этого процента.



соответственно и минимизирует их использование в личных интересах агента. Полностью определяет и внешний добавочный продукт, и внутренний. Только «директора <...> не желали затратить то небольшое беспокойство и расходы, которые необходимы для выработки предварительных планов и предоставления отдельного вагона для разгрузки каждому отдельному рабочему, с целью индивидуального учета его производительности и оплаты его в точности в соответствии с размером его выработки» [27, с. 56], даже при таком простом труде, как упомянутая Ф. Тейлором разгрузка вагонов. В интеллектуальном же труде это просто невозможно. Кроме того, при этом непонятно из чего исходить при определении размера оплаты – все равно – только из рыночной стоимости рабочей силы.

Таким образом, проблема остаточных прав контроля активов агентом, их использования в личных интересах агента и даже с нанесением ущерба предприятию – это основная проблема современных предприятий. Именно она приводит к тому, что капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [4, с. 443]. Только «до какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом» [12, с. 207]. А капиталом в предприятии управляют наемные менеджеры. Использование ими остаточных средств контроля активов в личных целях приводит к «менеджерской революции» [28] – «фирма выходит из-под контроля ее первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [12, с. 1003], и основатели-собственники могут жить лишь «довольствуясь получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [4, с. 691].

Изложенное показывает, что проблема остаточных прав контроля активов является основной проблемой предприятия и ее невозможно решить за счет формального контроля и уменьшения величины этих прав. Ее можно решить только путем создания такой организации, при которой агенту будет выгодно использовать свои остаточные права в интересах предприятия, тогда предприятию будет выгодно расширять эти права за счет повышения компетенций агентов, их инициативы, их инноваций, их самоорганизации на достижение целей предприятия.

### **4.3. Решение проблемы иррационального использования активов**

В предыдущем разделе показано, что рыночная стоимость производимого продукта включает три составляющие: себестоимость продукта планируемую принципалом, добавленный продукт определяемый принципалом, и добавленный продукт, определяемый агентом. В классической теории эта рыночная стоимость неизвестна агенту, а оплата его

труда определяется исходя из рыночной стоимости рабочей силы. Именно это определяет тот факт, что агенту выгодно использовать свои остаточные права контроля активов в личных целях, а не в интересах предприятия, повышая добавленный продукт предприятия, определяемый агентом. Ему выгоднее создавать личный добавленный (к оплате его труда предприятием) продукт даже с нанесением ущерба предприятию.

Второй подход может показать теория заинтересованных сторон, которая рассматривает собственника и наемный персонал как две заинтересованные стороны, каждая из которых приносит предприятию свой результат. И это возможно, если принять, что результат деятельности предприятия – это не прибыль, а средства оплаты труда – это издержки производства. Принять, что результат предприятия – это суммарный добавленный продукт принципала и агента. А величина его известна – разница между выручкой от реализации продукции и ее себестоимостью (здесь средства оплаты труда в нее не входит). Такой вариант описывали еще А. Смит и А. Маршалл. Это вариант, «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте» [12, с. 1894]. Физический капитал (его амортизация) входит в себестоимость, а вклад человеческого капитала принципала и агента (стоимость добавленных ими продуктов) при постановке целей определяются в согласованной пропорции. Если при этом создаются новые нематериальные активы (новый физический капитал), то результаты от их использования (собственность на них) также согласовано распределяются между сторонами).

Здесь принципал, специализирующийся на использовании продуктов агента, всегда обладает большей полнотой информации о реализации продукта, производимого агентом лучше, чем сам агент. Соответственно и принципал обладает остаточными правами контроля активов агента (производимого агентом продукта). Эту часть результата принципал рассматривает как полученную за счет своего человеческого капитала и, соответственно, как свою собственность. В такой системе принципал и агент – это партнеры. В партнерской системе остаточные права контроля активов партнеров – собственность на них – объединяется за счет раскрытия информации о предвидимой реализации продукта агенту и согласованно распределяется между принципалом и агентом. Если эта информация не раскрывается, или раскрывается с асимметрией, то партнерской системы быть не может.

Подобный подход находит некоторое частичное применение в отдельных малых предприятиях в которых агент ведет свой рыночный проект и получает процент от его реализации, в отношениях собственника с руководителем предприятия и топ-менеджерами (как выплаты им процента от прибыли предприятия), в отделах реализации продукции (как

выплаты процента от стоимости реализованной продукции). Однако этот процент в большинстве или, не велик, или имеет ограничение сверху абсолютной суммы, или величины самого процента при высоких результатах<sup>21</sup>, соответственно это не приносит большого мотивирующего эффекта.

В такой партнерской системе агент имеет самый сильный и прямой мотив действовать в интересах предприятия – мотив прав собственности на результаты деятельности предприятия. При этом он заинтересован как в использовании остаточных прав контроля как своих человеческих активов, так и получаемых от принципала физических, в интересах предприятия – непосредственно заинтересован в использовании своих остаточных прав контроля активов в интересах предприятия: заинтересован во всех инновациях, в постановке максимальных целей предприятия. В такой системе оплата агента привязана к результату, и агенту выгодно использовать свои остаточные права контроля активов для достижения результата принципала. Принимать максимальную, исходя из своих ресурсов, цель (самопланирование). Линия поведения агента здесь также определяется справедливостью [24]. И возможны следующие варианты.

1) Агент может оценить насколько справедливо распределяется результат, но власть в этом вопросе у принципала, и агент выбирает соответствующую линию своего поведения:

- если считает распределение *справедливым* – использует свои остаточные права контроля активов в интересах принципала становясь внутренним предпринимателем.
- если *несправедливым* – то становится «теневым» внутренним предпринимателем, используя активы принципала в своих интересах, зачастую с нанесением принципалу ущерба. Однако, если он видит, что его личные результаты выше среднерыночных, то этот эффект снижается – агент дорожит своей работой предприятия – сама работа в предприятии становится его ценностью.

2) Агент имеет информацию о рынке труда

- Если агент, исходя из информации на рынке труда считает оплату *справедливой* – он использует свои остаточные права контроля активов в интересах принципала (для получения им максимальной выручки от реализации продукции) становясь внутренним предпринимателем.

---

<sup>21</sup> Как отмечал Фредерик Тейлор, «почти все предприниматели заранее определяют максимальную сумму платы, которая, по их мнению, может быть заработана в день каждым из различных классов рабочих, занятых в их предприятии,— все равно, работают ли эти рабочие поденно или сдельно» [27, с. 17] – исходя не из их выработки, а из рыночной стоимости труда и личных предпочтений.

- если *несправедливой* – то в партнерской системе, в отличие от административной (см. раздел), оплата будет «несправедливой» и для принципала, и для агента. И агент, ставя цели (предвидимые результаты и средства их достижения) совместно с принципалом и видя такое положение, принимают решение о проведении изменений в продуктах, средствах производства и технологиях, организации. При этом, как показывают и теория, и практика, в случае падения результатов предприятия персонал не считает несправедливостью даже снижение уровня оплаты труда ниже среднерыночного уровня – правила справедливости не соответствуют нормам благотворительности [29, с. 733].

Таким образом решение первой проблемы развития предприятия – это создание такого базиса организации деятельности, при котором интересы наемного персонала деятельности будут совпадать с интересами предприятия. В итоге – создание организации, базисом которой будут права собственности наемного персонала на результаты его деятельности.

Таким образом, высокие результаты предприятия (сверх среднерыночной прибыли) могут достигаться введением в нем партнерской системы. Однако следует отметить, что это не единственный способ получения сверхприбылей. Например, предприятия, разрабатывающие природные ресурсы, могут иметь высокие результаты за счет низких цен на природные ресурсы, которые оно разрабатывает. Или, за счет высоких отпускных цен на свою продукцию по госзаказам. И здесь уже работает не рынок, а государственное регулирование. Точнее регулирование госчиновниками, лично не являющимися заинтересованными сторонами ни с той, ни с другой стороны (если не считать коррупционной составляющей). Еще один фактор сверхприбылей – это ноу-хау, дающие конкурентные преимущества. Однако и здесь, если предприятие начинает занимать существенную часть рынка, включается государственное антимонопольное регулирование. Во всех этих случаях основные усилия собственника направляются на работу с госчиновниками, определяющими результаты предприятия, а не на работу с персоналом. Один из собственников такого предприятия прямо сказал нам, что вопросы повышения эффективности за счет организации деятельности и мотивации персонала его не интересуют, более того, если за счет этого его прибыль будет подниматься, то будет сложнее вести переговоры с госчиновниками – они начнут повышать цены на ресурсы или понижать на продукцию.

Если же вернуться к рыночной экономике, то для достижения высоких результатов необходимо соответствующим образом провести целеполагание – определить предвидимые результаты и средства их достижения.

### **5. Решение второй проблемы – неразложимости целей предприятия**

Рутинная – реальная деятельность по производству и реализации продукции может начинаться только тогда, когда общая цель предприятия разложена на предметные составляющие и доведена до всех участников деятельности – когда завершено целеполагание. Но вопрос целеполагания рассматривался различными учеными более ста лет. Его сложность заключается в том, что оно осуществляется в условиях неопределенности, когда, во-первых, отсутствуют какие-либо логические алгоритмы постановки цели. «При наличии неопределенности само «делание» чего-либо, осуществление реальной деятельности приобретает поистине второстепенный характер; первостепенной проблемой или функцией становится решение: что и как это делать» [8, с. 256-257]. Только «экономисты-теоретики до сих пор бьются над тем, чтобы понять, как люди обращаются с такой «настоящей» неопределенностью. Постепенно все такие исследования все больше смещаются в сторону поведенческой экономики. И здесь как нельзя лучше подходит фраза Джека Уэлча про то, что он «нутром чувствовал», что поступает правильно: инвестиции делаются на основании интуиции, а не анализа. Этот подход распространяется на все общество, следуя законам психологии — в первую очередь, социальной» [23, с. 177].

Эта постановка общей цели – определения предвидимых результатов и средств их достижения в условиях неопределенности является неразложимой целью [13], она не имеет сколь-нибудь логического разрешения. Ведь принятие цели – это, фактически, снятие этой неопределенности. «Дело осложняется еще и тем обстоятельством, что использование ресурсов на цели снижения неопределенности является операцией, сопряженной с самой высокой из всех возможных степеней неопределенности. Коль скоро мы не можем точно предсказать исход рядовых операций в сфере бизнеса, то уж тем более неопределенными являются для нас результаты, к которым приведут расходы на любое из перечисленных выше мероприятий, направленных на увеличение знаний и контроля» [8, с. 329]. Неразложимые проблемы – это проблемы, в которых не определены сами пути снятия неопределенности, не определены предметы деятельности. Ведь это может быть и создание новой продукции, и новые средства производства и технологии, и самые разные организационные средства. А когда эти предметы будут определены – когда общие цели «опредмечены», выявленные

частные цели становятся частично разложимыми [13] – в общем виде становится понятна логика их декомпозиция на все уровни.

Во-вторых, целеполагание осуществляется человеком, который иррационален не только к целям предприятия, но и к своим собственным целям. И «приходится признать, что теория в части, касающейся организационных целей, зашла в тупик» [30, с. 76]. Некоторые сделанные теоретиками положения приведены в таблице 1.

Таблица 1. Целеполагание в видении различных ученых

А.А. Богданов (1913)	«Планомерная организация всякого практического дела достигается именно таким образом, что участники его прежде всего сталкиваются — относительно цели, средств, порядка исполнения и т. д. <...> в форме «обсуждения» [31, с. 44-45].
Дж. Коммонз (1919)	«Ни один человек и никакая категория лиц, какими бы специалистами они не были, не может действительно представлять в должной пропорции все противоречивые интересы, которые должны быть согласованы в принятии окончательного решения. Только носители этих интересов, то есть объединенные работодатели и объединенные наемные работники, и должны решать» [32, с. 177].
Ч. Барнард (1924)	«Единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы <...> цель организации не имеет значения для отдельного человека» [19, с. 44, 86–87]. «Цель организации должны разделять все участники системы кооперации <...> руководящая организация в целом принимает решения, формулирует, разбивает [цель] на фрагменты <...> Нужен «пирамидальный» процесс формулирования цели, которая приобретает все более абстрактный и отдаленный характер по мере увеличения количества организационных подразделений» [19, с. 230].
Р. Сайерт, Дж. Марч (1963)	«Согласие достигается в переговорах участников» [цит. по: 33, с. 77]
И. Ансофф (1965)	«Цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников» [33, с. 77]

С. Янг (1966)	«Определение целей должно быть не чем иным, как честным усилием членов организации сформулировать то, к достижению чего они стремятся. <...> Таким образом, определение целей сводится к установл]ению сущности благосостояния индивидуумов, которое является неотъемлемым элементом любой организации» [34, с. 141].
О. Williamson (2002)	«Проблему экономической организации следует формулировать в терминах не рынков или иерархий, а, скорее, рынков и иерархий» [35, с. 175]. «Теория прав собственности упраздняет вопросы управления, исходя из общих взглядов на вознаграждение и свободные переговоры, и все действия выражаются в согласования интересов сторонами контрактов» [35, р. 188].
J. Nickerson, T. Zenger (2004)	Иерархия на основе консенсуса – консенсуальная иерархия (обнаружение возможностей на основе неразложимых проблем) [13].
Д. Старк (2009)	Гетерархия представляет организационную форму распределённого интеллекта. Это сетевая структура, в которой фактически каждый их член вовлекается в инновационную деятельность [36].
В.Л. Тамбовцев (2010)	«В основе предмета теории фирмы должны находиться действующие и взаимодействующие индивиды, реализующие свои интересы» [37, с. 28]
D. Kahneman, D. Lovallo, O. Sibony, (2011)	«Задача состоит в том, чтобы поощрять подлинное признание неопределенности и распознавание нескольких вариантов» [38 р. 55].

Из изложенного видно, что целеполагание как коллективная деятельность – это, во первых, объединение интеллекта участников в консенсусной (гетерархической) иерархии [36 Старк] перед лицом неопределенности [8; 38] и, во-вторых, выявление альтернатив [39] и постановка главенствующей общепризнанной цели [40] (предвидимых результатов и средств их достижения), максимально удовлетворяющей интересы участников [19], в-третьих, создание дерева целей, соответствующего иерархии предприятия – иерархии участников [19].

Сам процесс целеполагания – это иерархический процесс согласования целей участников деятельности: предвидимых результатов предприятия и средств их достижения, предвидимых личных результатов участников. При этом, поскольку результат целеполагания

логически неопределен и неверифицируем, то управлять целеполаганием<sup>22</sup> невозможно. Но «теория прав собственности упраздняет вопросы управления, исходя из общих взглядов на вознаграждение и свободные переговоры, и все действия выражаются в согласовании интересов сторонами контрактов» [35, с. 188]. При этом целеполагание заключается не только в принятии цели предприятия и средств ее достижения, а и согласовании прав собственности участников на предвидимые результаты. И дерево целей предприятия должно включать и права собственности – личные предвидимые результаты участников деятельности<sup>23</sup>. Без этого, как отмечали Hsaeh и др., «маломощные стимулы, сопровождающие эту организационную форму, сдерживают мотивацию к развитию специализированных знаний или к фактическому поиску решений» [41, с. 1266]. Такая мотивация может происходить только тогда, «когда достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации» [19, с. 87]. Однако этот случай Ч. Барнард не рассматривал, отметив только что «проблема стимулирования – это фундаментальная проблема формальных организаций и сознательных организационных усилий» [19, с. 137]. И уже в наше время показано, что при коллективном целеполагании «существует хотя бы один результат, дающий больше преимуществ всем участникам» [42, с. 10], что «максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [43, с. 97]. Только не показано, как этого достичь практически.

И особо необходимо отметить, что цели человека, как уже отмечалось выше, не ограничиваются экономическими целями и при коллективном целеполагании участники учитывают и стараются максимизировать весь комплекс своих целей. При обсуждении он может пожертвовать частью своих прав собственности на предвидимые экономические результаты предприятия, если предвидимая работа дает ему повышение его статуса, развитие компетенций, возможность заниматься работой над диссертацией, и т.д.: «поведение определяется гораздо более богатым набором ценностей и предпочтений <...> индивидуумы максимизируют благосостояние в том виде, в каком они его представляют, будь оно

---

<sup>22</sup> Управление возможно только зная предвидимый результат. В данном случае управлять целеполаганием невозможно, поскольку предвидимая цель априори неизвестна – она является результатом целеполагания. И какая либо обратная связь при целеполагании невозможна.

<sup>23</sup> Согласовать не в абсолютном значении, которое точно невозможно предвидеть, а процентное распределение предвидимого результата в процентном отношении.



эгоистичным, альтруистичным, лояльным, злобным или мазохистическим. Их поведение ориентировано на будущее, и также предполагается, что оно будет последовательным с течением времени» [44, с. 1]. И при коллективном целеполагании участники неявно учитывают все свои интересы и цели<sup>24</sup> в комплексе, а не только предвидимый финансовый результат.

Основное для рационального с точки зрения предприятия целеполагания – это достижение консенсуса между собственником с одной стороны, и руководителем предприятия и топ-менеджерами<sup>25</sup> – с другой. Консенсуса, позволяющего выработать «в достаточной степени главенствующую общепризнанную цель» [40, р. 79]. Именно такой консенсус и является заменой власти (директивному целеполаганию) – руководители будут заинтересованы в постановке максимально достижимых целей, а не принятию минимальных целей с максимальным обеспечением ресурсами. «В результате целеполагания фиктивные непредметные цели должны стать предметными – должно быть выработано предметное видение результата» [16, с. 8], «видение как манящая цель» [10, с. 133]. А «после выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим [рутинным] процессом» [19, с. 184], коммуникация направляется на передачу «координирующих указаний относительно деятельности» руководителем или лидером» [19, с. 182] уже в иерархии на основе полномочий [13]. Если целеполагание базируется на консенсусе, то целеосуществление базируется на власти руководителя, лидера, и чрезмерные коммуникации здесь могут только мешать<sup>26</sup>: «иерархия, основанная на консенсусе, как организационное решение для предпринимателя, начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [41, с. 1265 ], а они снижаются по мере того, как мы переходим к постановке частных предметных целей на нижних уровнях иерархии, и при переходе к целеосуществлению.

Далее рассмотрим вопросы иерархии целеполагания и иерархии целей предприятия.

## **6. Решение третьей проблемы – иерархии предприятия**

### **6.1. Структура предприятия – иерархия и гетерархия**

---

<sup>24</sup> Интересы и цели, которые не только никто кроме него не знает, которые они даже не всегда могут выразить вербально.

<sup>25</sup> При этом каждый топ-менеджер понимает, что его личный результат – это результат коллектива его подразделения и при целеполагании он представляет не только свои интересы, но и интересы своего коллектива. И целеполагание исходит от коллектива – снизу.

<sup>26</sup> «Когда все говорят одновременно, то невозможно понять ничего» [19, с. 106].

Как показано выше, бизнесу предприятия необходимы две структуры. Иерархия на основе консенсуса при целеполагании, и иерархия на основе полномочий – при целеосуществлении. Иерархия на основе полномочий (власти) хорошо известна – это рациональная бюрократическая структура М. Вебера (рис. 1). Общую структуру и для целеполагания, и для целеосуществления впервые показал Ч. Барнард – это структура из пересекающихся малых групп с сотрудничеством внутри групп<sup>27</sup> (рис. 2).

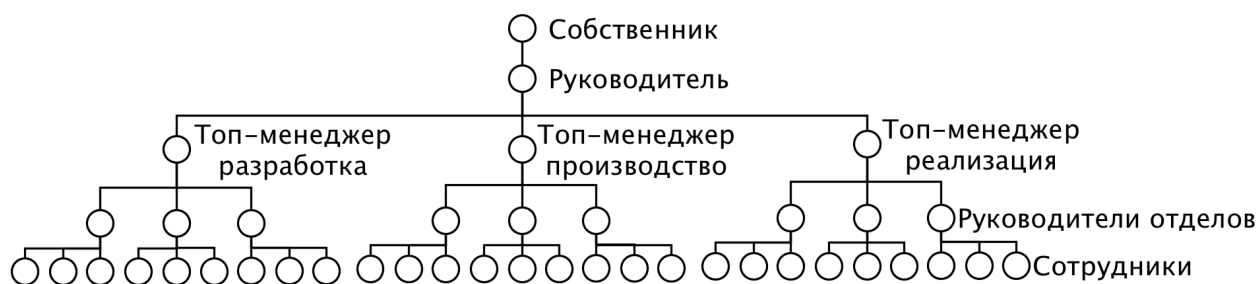


Рис. 1. Бюрократическая иерархия предприятия при целеосуществлении

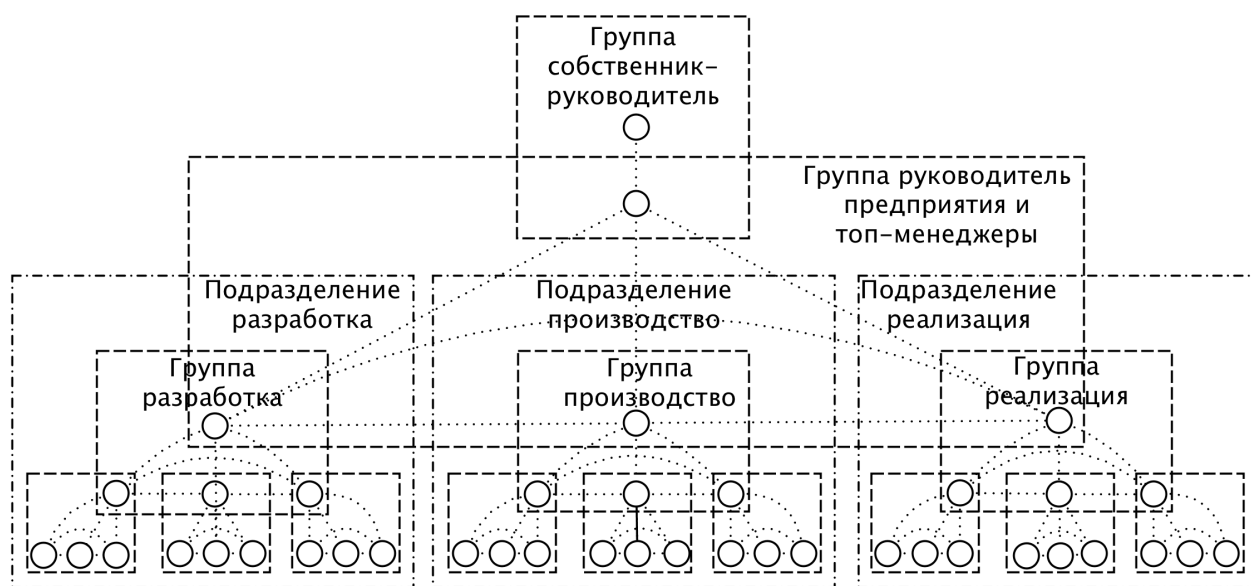


Рис. 2. Иерархия пересекающихся групп

<sup>27</sup> Ч. Барнард называл сотрудничество внутри групп кооперацией – тесным (фактически консенсусным) при целеполагании и логическим (фактически бюрократическим) при целеосуществлении, когда взаимодействие необходимо для согласования действий. Такие группы он называл – руководящими организациями на высших уровнях и рабочими подразделениями – на самом нижнем. И он не рассматривал роль собственника в этой структуре и группу собственник – руководитель предприятия.

В силу того, что руководитель каждой малой группы будет членом сразу двух групп (своей и вышестоящей) каждое «конкретное действие или решение будет относиться к деятельности двух разных подразделений организации [и это] представляет собой ключевую особенность сложных организаций, потому что благодаря ей комплекс становится органическим целым» [19, с. 111]. На рисунке 2 показан минимальный состав групп [19], в зависимости от решаемых задач они могут включать специалистов, внешних консультантов. Могут также создаваться дополнительные группы и вне формальной иерархии [46; 28].

Гетерархии – это сетевые структуры, возникающие благодаря сильной взаимозависимости участников и необходимости выработки общей цели<sup>28</sup>, в них «не существует никакой иерархии среди соперничающих принципов оценивания» [36, с. 57]. «Гетерархия представляет организационную форму распределённого интеллекта, где деятельность подразделений оценивается параллельно согласно различным принципам» [36, с. 73], «гетерархии порождают активы из неоднозначности» [36, с. 77].

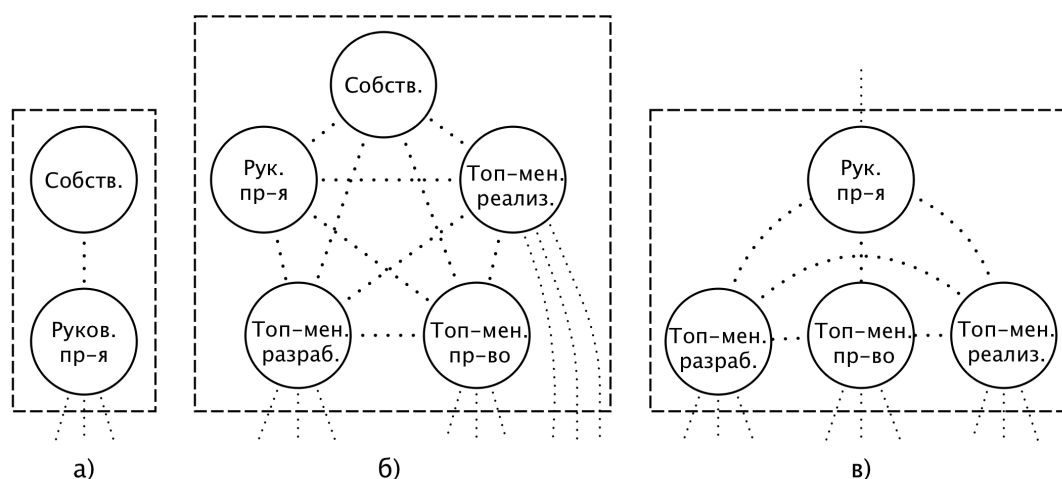


Рис. 3. Группы с гетерархической организацией

На рис. 3 изображены три гетерархические группы, все их члены, невзирая на статусы и должности, равноправны. Первоначально общая цель предприятия, средства ее достижения, права собственности участников, рассматривается группой собственник – руководитель предприятия (рис. 3а). Однако такая группа обладает недостаточным интеллектом для принятия конкретных решений, и к ней подключаются топ-менеджеры (рис. 3б), возможно и ведущие специалисты, внешние консультанты (что особенно важно для постановки целей развития). Когда решения, критичные для собственника приняты, может работать уже группа руководитель предприятия – топ-менеджеры (рис. 3в). Последующая

<sup>28</sup> Если будет принята неадекватная общая цель, потери понесут все участники.

детализация целей осуществляется гетерархическими группами нижних уровней иерархии. Как уже отмечалось выше, там, где цели непосредственно разложимы – гетерархия не требуется, даже вредна, тогда работает бюрократическая иерархия, а если цели частично разложимы – демократическая.

Необходимо отметить, что для принятия адекватной цели каждый руководитель, участвующий в гетерархии, должен полностью владеть ситуацией в своем подразделении. В противном случае будут приняты или низкие коллективные цели, или недостижимые цели, и все участники понесут потери. Таким образом, целеполагание фактически идет снизу-вверх, затем рассматриваются все альтернативы, согласовывало определяется наиболее соответствующая интересам участников, и проводится ее декомпозиция сверху-вниз.

## **6.2. Иерархия и структура дерева целей**

Принципиальная возможность предварительного распределения предвидимых результатов предприятия «даже при сложной организации» отмечалась еще Ф.Х. Найтом [8, с. 62]. Для этого «при организации заработной платы по принципу партнерства заранее устанавливаются и согласовываются пропорции распределения таковой как между менеджментом и рабочим коллективом, так и внутри последнего <...> На практике реальное формирование системы организации труда и его оплаты по партнерской схеме может быть весьма эффективным, однако требует огромных затрат усилий по проектированию системы» [47, с. 145]. Мы можем отметить, что эти огромные усилия можно преодолеть специальным образом организовав дерево целей.

Консенсусное целеполагание – это по сути рынок [34], только между собственником и персоналом, в котором стороны или договариваются, или расходятся. Правда в предприятии они чаще всего договариваются<sup>29</sup>. Вопрос о предмете их договора. Если разобраться, то цель и собственника, и персонала – это добавленный продукт предприятия<sup>30</sup>. Но весь капитал сосредоточен у собственника и договариваться достаточно трудно: если «вклады неравные, то здесь добиться согласия труднее, хотя можно использовать разные правила справедливости, чтобы сократить время и усилия и прийти к общему согласию» [42, с. 28]. Согласование возможно при соблюдении справедливости и, для закрепления консенсуса, –

---

<sup>29</sup> Стороны договариваются, понимая, что найти другое предприятие соответствующее их интересам очень сложно, и переход в другое предприятие – это всегда риск.

<sup>30</sup> Добавленный продукт предприятия будем считать эквивалентом добавленной стоимости – выработкой по чистому продукту – суммой прибыли и средств оплаты труда.

фиксации при целеполагании согласованных прав собственности сторон на предвидимые результаты.

Только при целеполагании результат предприятия как разницу между выручкой и всеми издержками нельзя согласованно распределять по подразделениям. Ведь тогда подразделениям будет совершенно все равно, какими издержками с их стороны будет достигнуто производство заданного им продукта. Целесообразно распределять выручку предприятия от реализованной продукции [48; 49]. Тогда каждое подразделение, если подведение итогов будет осуществляться на достаточно больших интервалах времени<sup>31</sup>, будет заинтересовано производить продукцию с минимальными издержками и максимальной эффективностью<sup>32</sup>.

Если же рассмотреть подразделения, разрабатывающие новые продукты, то результат их деятельности будет оценен потребителем только после выхода этих продуктов в реализацию. Соответственно на время разработки и продвижения продукта эти подразделения должны авансироваться предприятием, а затрачиваемые ими ресурсы учитываться в их результатах уже после выхода продуктов в реализацию. Если разработанный продукт все же не пошел в реализацию, то потеря этих ресурсов – это риск собственника. Риск персонала – это отсутствие поступлений средств на его счета по реализации этого продукта.

Таким образом мы получаем дерево (иерархию) целей, соответствующее структуре входящих подразделений. На каждой ветви оно будет включать: предвидимый результат деятельности подразделения, ресурсы, необходимые для достижения этого результата, права собственности участников на этот результат как согласованную часть предвидимого результата предприятия [49]. Раскрытый элемент такого дерева изображен на рис. 4.

---

<sup>31</sup> Если же подведение итогов будет проводиться на малых интервалах времени, подразделению будет выгодно достижение сиюминутных результатов за счет, например, сокращения своей производственной базы, – за счет нанесения ущерба долгосрочным целям.

<sup>32</sup> Если же в дереве целей применять другие различные оценки, например, трансфертные цены, то они не будут отражать удовлетворенность конечного потребителя, а значит и результат предприятия. Они будут отражать лишь субъективное мнение тех руководителей, которые их устанавливают.

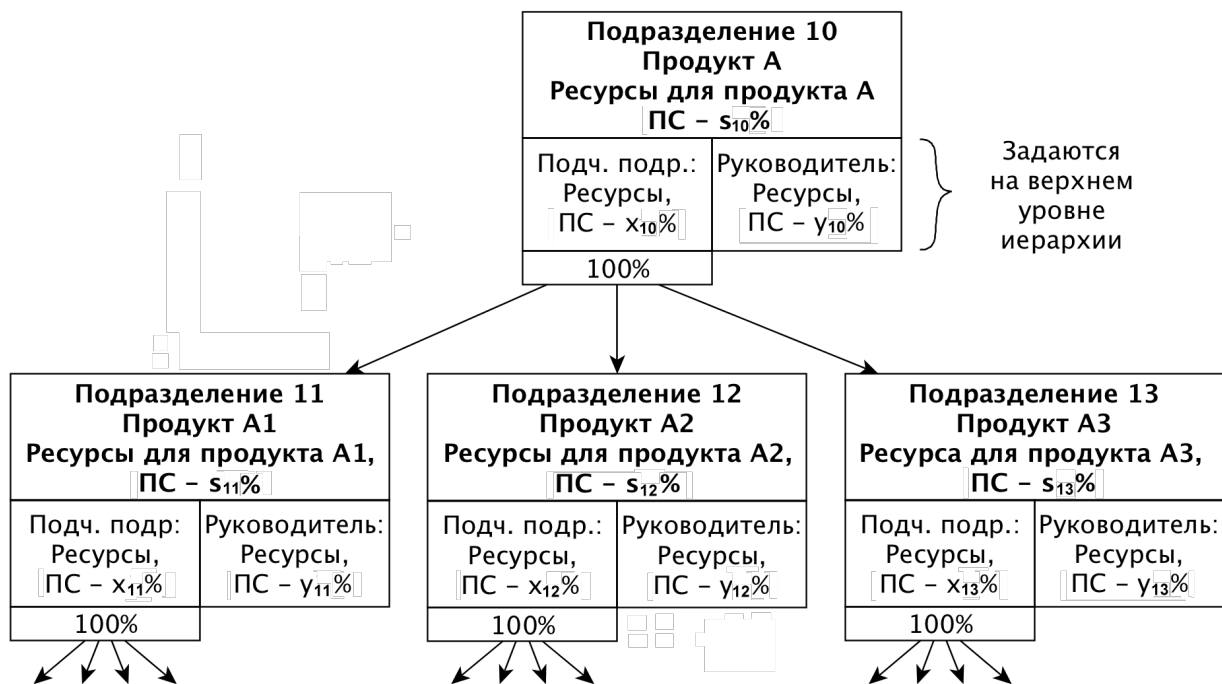


Рис. 4. Раскрытый элемент дерева целей и его нижний уровень. Права собственности (ПС):  $s_i$

– суммарные выделенные подразделению  $i$ ,

$x_i$  – выделенные подчиненным подразделениям,

$y_i$  – выделенные руководителю подразделения  $i$ .

Все элементы дерева целей имеют идентичную (рекурсивную) внутреннюю структуру. Целеполагание начинается с общей цели всего предприятия в высшей группе включающей как минимум собственника и руководителя предприятия. Результатом является прогнозируемая продукция, которая должна быть произведена и реализована, ресурсы, необходимые для этого, прогнозируемая выручка, прогнозируемый добавленный продукт. Определена предвидимая прибыль предприятия и предвидимые средства оплаты труда как права собственности на выручку предприятия согласованный процент от выручки. Ресурсы и права собственности разделяются на две группы: руководителя предприятия и, суммарно, подчиненных ему подразделений. Предприятие в целом – самый верхний уровень иерархии – это подразделение 10 на рис. 3. Следующий шаг – это уровень руководитель предприятия топ-менеджеры. Они совместно определяют предвидимые результаты, необходимые для этого ресурсы и права собственности на результаты предприятия подразделений 11-13. И здесь для каждого подразделения ресурсы и права собственности разделяются на две группы: руководителя, и подчиненных подразделений.

И так процесс рекурсивно продолжается до самого нижнего уровня иерархии.

Отметим что, дерево целей строится во-первых, каждому продукту (группе продуктов), во вторых, дерево целей включает и ресурсы, затраченные на разработку этих продуктов. При запуске нового продукта в разработку готовятся деревья целей на все стадии жизненного цикла продукта с прогнозируемой выручкой – готовится бизнес-план проекта нового продукта на период всего его жизненного цикла. Фактически каждый продукт предприятия – это проект и деятельность предприятия – это проектная деятельность.

И, самое главное, такое дерево целей, включающее предвидимые результаты, средства их достижения и права собственности участников на результаты деятельности, являются периодическим дополнением к неполному (рамочному) контракту между предприятием и его сотрудниками.

В заключение необходимо отметить, что, поскольку результаты персонала привязаны и к их личному результату, и результату предприятия, то личные результаты падают при падении результатов предприятия. Но это не нарушает восприятия справедливости участников, даже если они снижается ниже базисного уровня, и это подтверждено экспериментально. «Правила справедливости, по которым выносятся такие суждения, не соответствуют нормам благотворительности и не отражают озабоченности» [29, с. 733]. Они мотивируют человека на достижение целей предприятия даже в самых тяжелых условиях.

### **6.3 Дерево целей как внутренний мотив рационального целеосуществления**

Проблема рациональной бюрократии М. Вебера в том, что рациональность в ней обеспечивается только этикой [50, с. 59], а попытки внешней мотивации персонала по показателям деятельности результатов не принесли<sup>33</sup> существенных результатов. Вследствие чего издержки, связанные с остаточными правами контроля активов, в настоящее время на порядок превышают издержки на производство (трансформационные издержки). В системе же коллегиального целеполагания с распределением прав собственности на результат предприятия рациональность обеспечивается закрепленными правами собственности на результаты деятельности предприятия – внутренними мотивами деятельности. И при этом бюрократическая иерархия М. Вебера опирается не только на этику, а и на личные цели персонала – становится действительно рациональным и эффективным средством целеосуществления.

---

<sup>33</sup> При внешней мотивации по каким либо показателям, человек направляет остаточные права контроля активов на достижение максимальных значений этих показателей, а не целей предприятия [2; 20; 49].

Принятые коллективом при консенсусном целеполагании иерархическая структура, принципы и нормы деятельности, организационные документы, являются внутренними ценностями при целедостижении, ведь они направлены на достижение и целей предприятия, и целей персонала.

### **7. Решение пятой проблемы корпоративного управления – видения предприятия**

По одному из первых определений Дж. Коммонза: «Институт представляет собой коллективное (совместное) действие, контролирующее, освобождающее и расширяющее индивидуальное действие» [цит. по: 51, с. 118]. Исходя из этого определения, и определений Д. Норта [52], Т. Парсонса [53], Грейфа [54], можно выделить следующие необходимые аспекты института:

- Наличие нормативных правил.
- Контроль соблюдения правил, подкрепленный санкциями.
- Свобода в рамках этих правил.
- Расширение индивидуального действия обеспечение результатов коллектива, превышающих суммарные результаты входящих в него членов.

Ч. Барнард и Д. Норт показывали наличие формальных и неформальных институтов [19; 52; 55]. Формальные институты включают формальные нормы и показывают, «как должна разыгрываться политическая и экономическая игра», но только «как должна». Они поддерживаются за счет формального контроля и санкций: вознаграждений и наказаний со стороны руководства. Неформальные институты определяются внутренними ценностями человека и действуют на подсознательном уровне. В основном поддерживаются за счет неформального контроля и санкций со стороны коллектива. Поэтому именно неформальные институты оказывают основное влияние на институциональную среду предприятия, которая определяет *как реально будет* «разыгрываться политическая и экономическая игра». Как отмечал еще М. Вебер, «этика обретает определяющее влияние на жизненное поведение и тем самым на хозяйство» [50, с. 59]. Имея определяющее значение на деятельность предприятия институциональная среда предприятия «формирует определенный уровень транзакционных издержек» [56, с. 28] – определяет уровень эффективности предприятия. «Задача предпринимателя, предполагающая достижение консенсуса, состоит в том, чтобы собрать субъектов с соответствующими наборами знаний, инвестировать в социализацию этих субъектов в отношении общей цели и инвестировать в социальные структуры, которые создают общие каналы коммуникации и кодексы» [40, с. 1266] – подбор кадров и создание



необходимой институциональной среды предприятия – создания предприятия как социальной системы. При этом «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [57, с. 39]. И, как отметил Т. Парсонс [53, с. 199], «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов». Здесь «следует специфицировать множество правил [структурных элементов действия], а не отдельное правило, пытаясь выявить последствия изменений определенного правила» [58, с. 109], поскольку «правила действуют системно, а не по отдельности» [42, с. 119].

Применительно к институту предприятия это иерархическая система, высший, определяющий, ее уровень содержит систему ключевых элементов предприятия в целом, они являются конституцией предприятия. Если рассмотреть положения базиса и надстройки общества К. Маркса [59] по отношению к предприятию, то институт, как система, имеет: общую цель и направление деятельности, базис – социально-трудовые отношения, и надстройку – формальную и неформальную организацию. Каждому набору элементов этой системы соответствует конкретный институт, конкретная институциональная среда. Каждое структурное подразделение имеет свою частную цель (только она уже в большинстве предметна, конкретна и отлична от целей других подразделений), соответственно, и свои более конкретные средства и нормы ее достижения, но они должны быть строго в рамках вышестоящих ключевых ценностей. В нашей статье «Парадигма менеджмента и ее базис» [60] предложена именно такая ключевых положений, структура ее едина для всех предприятий, включает необходимый и достаточный «минимальный набор структурных элементов действия»<sup>34</sup>: базис и надстройку. И это позволяет использовать ее как модель: осуществлять анализ предприятия «как есть», сравнение, моделирование предприятий с различными институциональными положениями, определять институциональную среду предприятия «как должно быть» [61]. Такая модель не определяет, как конкретно будет осуществлять свою деятельность предприятие, какую конкретную продукцию будет производить, – она определяет направление и рамки деятельности, относительные социально-экономические результаты, которые сможет обеспечивать предприятие. Исходя из

---

<sup>34</sup> Эта система ключевых положений социально-трудовых отношений и организации далее названа «парадигмой СТОО» [61], именно она позволяет представить требуемое видение предприятия как формальную верифицируемую цель – осуществлять управление развитием предприятия.

изложенного самые основные ключевые положения эффективного предприятия – конституции, ключевой идеологии, следующие:

- Общие цели предприятия задаваемые собственником, категория потребителей и рыночная ниша.
- Миссия – предназначение предприятия – удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон.
- Гетерархическая иерархия целеполагания.
- Рациональная бюрократия целеосуществления.
- Создание, поддержка и развитие институциональной среды.

Собственник, задавая, поддерживая и развивая эту систему [48] направляет деятельность предприятия в требуемом ему направлении и с требуемыми результатами. Обеспечивая при этом экономическую свободу предприятия в рамках этой системы. «Ключевая идеология должна быть значимой и вдохновляющей исключительно для людей внутри организации <...> сотрудники внутри организации должны быть преданы ее целям и ценностям <...> Ясная и четко сформулированная идеология привлекает в компанию тех людей, чьи личные убеждения совпадают с ее ценностями, и, наоборот, отталкивает тех, чьи убеждения противоречат им» [62, с. 225]. Только лучше выявлять первоначальное совпадение личных убеждений людей с ценностями компании при наборе сотрудников. К сожалению, в большинстве предприятий такой отбор ведется по профессиональным признакам, а не по институциональным. И здесь неоценимую помощь могут дать ключевые положения предприятия по которым и необходим отбор сотрудников. Более того, «что мы именуем «управлением», в основном заключается в отборе других лиц для осуществления «управления» [8, с. 278].

## **8. Решение пятой проблемы – эффективного корпоративного контроля**

В литературе корпоративный контроль зачастую определяется как «возможность субъектов корпоративных правоотношений непосредственно либо опосредованно определять, формулировать, принимать решения, связанные с тактикой и стратегией деятельности акционерного общества, или влиять на их принятие» [63, с. 45], или подобным образом. Только, во-первых, здесь собственник принимает решения, связанные даже с тактикой – выполняет функции рядовых менеджеров, снимает с них ответственность за выполнение этих решений. Во-вторых, компетенции менеджеров в их конкретной практической области всегда превосходят компетенции собственника, что приводит к

неадекватности принимаемых собственником решений. В-третьих, если собственник и сможет поставить цели, то формальный контроль их выполнение практически невозможен. И этот перечень можно продолжать. Очевидно, что корпоративный контроль здесь направлен на снижение остаточных прав контроля активов менеджментом, а значит и на снижение его внутреннего предпринимательства. Однако, если менеджер не имеет возможности легального предпринимательства, он ведет отмеченное выше «теневое предпринимательство» в личных целях и в ущерб предприятию. А формальный контроль такого предпринимательства в большинстве своем неэффективен.

Исходя же из принципов, изложенных в настоящей статье, корпоративный контроль заключается в налаживании собственником отношений между основными заинтересованными сторонами деятельности предприятия, участии в постановке и контроле достижения долгосрочных рыночных целей, целей создания, поддержки и развития институциональной, продуктовой и технологической среды предприятия – целей развития предприятия. Тем более, что «окончательный контроль остается за потребителем» [8, с. 332], а не собственником. Собственник не принимает участия в оперативной деятельности предприятия – он ориентирован на стратегические цели развития предприятия.

## **9. Выводы**

1. Бизнес предприятия имеет две необходимые и достаточные составляющие: предпринимательство (целеполагание в условиях неопределенности с принятием риска и ответственности за результат) и рутину (разработка, производство и реализация продуктов в соответствии с поставленными целями).
2. Комплекс проблем корпоративного управления, который необходимо разрешить для обеспечения эффективности предприятия, коренится в объективных обстоятельствах находящихся вне сферы нашего влияния, именно они являются первопричинами проблем:
  - 1) Капитал собственника не находится в распоряжении собственника и под его непосредственным управлением – проблема иррационального использования активов предприятия и, соответственно, его низкой эффективности.
  - 2) Неразложимость общих целей человека и предприятия – неразрешенная до настоящего времени проблема организационного целеполагания.
  - 3) Невозможность единых принципов и структур целеполагания и целеосуществления - проблемы рационального целеполагания и целеосуществления.

- 4) Наше видение будущей ситуации, как ничем не ограниченный объем разнородной субъективной информации – проблемы видения развития предприятия как объективной цели корпоративного управления.
  - 5) Неверифицируемость исполнения контрактов с руководителями предприятия – проблемы оценки деятельности и корпоративного контроля.
3. Первая проблема решается изменением социально-экономического базиса предприятия. Переходом от понимания наемного персонала как рабочей силы с ее рыночной стоимостью, когда заработная плата персонала расценивается как издержки производства и интересы собственника и наемного персонала находятся в противоречии, к пониманию того, что и собственник, и наемный персонал являются заинтересованными сторонами в создании общего продукта, согласованно распределяемого между ними. В этом случае обе стороны заинтересованы в максимальном результате предприятия и интересы сторон совпадают.
  4. Вторая проблема решается использованием при целеполагании гетерархических (консенсусных) структур, в которых все стороны равноправны и взаимозависимы от принимаемых решений, и определяют не только общие цели и средства их достижения, а и распределяют права собственности на предвидимые результаты – определяют и относительные личные результаты.
  5. Третья проблема практически разрешается организационной структурой предприятия в виде малых пересекающихся групп Ч. Барнарда. При целеполагании эти группы имеют внутреннюю гетерархию - равноправность их членов независимо от формальных должностей (кроме того могут образовываться и временные дополнительные группы). При целедостижении эти группы основываются на власти руководителя, а вся структура предприятия является рациональной бюрократической иерархией М. Вебера, рациональность которой обеспечивается принятым деревом целей, включающим права собственности на предвидимые результаты – каждый видит и свое место в общей деятельности, и общий предвидимый результат, и свой личный результат как согласованную часть от общего результата.
  6. Четвертая проблема практически разрешается представлением видения как ограниченной необходимой и достаточной системе ключевых положений определяющих деятельность предприятия и достигаемые им результаты. Базисом этой системы являются отношения в предприятии, в первую очередь - правами собственности на предвидимые результаты предприятия. Надстройкой является формальная и неформальная организация.

7. Пятая проблема решается участием собственника в налаживании основных отношений с заинтересованными сторонами, в постановке основных рыночных целей и целей развития предприятия (продуктового, технологического, институционального). Контролем достижения поставленных стратегических целей и соблюдения основных ключевых положений институциональной и технологической и продуктовой среды. Контроль оперативной деятельности предприятия собственником при этом не требуется - он ориентирован на стратегические цели развития предприятия. В первую очередь - на институциональные, являющиеся определяющими и в новых технологиях, и в новых продуктах, и в результатах деятельности предприятия.

### **Литература**

1. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007. 221 с.
2. Hart O.D., Holmström B. Contract theory. Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in economic sciences in memory of Alfred Nobel. The Royal Swedish Academy of Sciences. Stockholm, Sweden. 2016. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf> (дата обращения: 10.03.2020).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 658 с.
4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2017. 1054 с.
5. Grossman S.J., Hart O.D. An Analysis of the Principal-Agent Problem // *Econometrica*, 1983, v. 51, n. 1, pp. 7-45.
6. Akerlof G. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // *Quarterly Journal of Economics*, 1970, v. 84, n. 36, pp. 488-500.
7. Grossman S.J., Hart O.D. 1986 The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration // *Journal of Political Economy*, 1986, v. 94, n. 4, pp. 691-719.
8. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2013. 360 с.
9. Луценко С.И. Дилемма выбора модели управления компанией // *Право. Журнал Высшей школы экономики*, 2014. № 2. С. 162-172.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2013. 365 с.
11. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 1999. 375 с.
12. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Директ-Медиа, 2012. 2126 с.
13. Nickerson J., Zenger, T. A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective // *Organization Science*, 2004, n.15, pp. 617–32.

14. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический проект, 2011. 240 с.
15. Ушинский К.Д. Лекции в Ярославском лицее. Избранные педагогические сочинения. М.: Издательство Юрайт, 2017. 363 с.
16. Жемчугов А.М. Социальная организация и организационный порядок // Проблемы экономики и менеджмента. 2013.. №9. С. 3-15.
17. Simon, H. The Architecture of Complexity // Proceedings of the American Philosophical Society, 1962, v. 106, n. 6. pp. 467-482.
18. Гегель Г.В.Ф. Система наук. Часть 1. Феноменология духа. СПб.: Наука, 2015. 444 с.
19. Барнард Ч.. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 332 с.
20. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 176 с.
21. Akerlof A. The Missing Motivation in Macroeconomics American Economic // Association, Chicago, 2007, IL, no 6, pp. 1-71.
22. Schneiderman A.M. Why balanced scorecards fail // Journal of Strategic Performance Measurement, Special Edition, 1999, pp. 6–1.
23. Norreklit H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions». Management Accounting Re-search, 2000, v. 11, n. 1, pp. 65–88.
24. Акерлоф Дж., Шиллер Р. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 273 с.
25. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
26. Commons J.R. Institutional Economics: Its Place in Political Economy. New York: The Macmillan Company, 1934.
27. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
28. Burnham J. The Managerial Revolution: What Is Happening In The World, York: John Day Co., Inc. 1941.
29. Kahneman D, Knetsch Jack L., Thaler Richard H. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market // The American Economic Review, v. 76, n. 4, pp. 728-741.

30. Петросян А.Э. Природа организационных целей (концептуальный портрет в историческом интерьере) // Вестн. Ом. ун-та. 2015. № 3. С. 68–78.
31. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003. 496 с.
32. Commons J. R. Industrial Goodwill. New York : McGraw, 1919.
33. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 413 с.
34. Янг С. Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972. 456 с.
35. Williamson О.Е. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 2002, v. 16, n. 36, pp. 171–195.
36. Старк Д. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // *Экономическая социология*. 2001. Т. 2. № 2. С. 115–132.
37. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // *Российский журнал менеджмента*. 2010. Том 8. № 1. С. 5–40.
38. Kahneman, D., Lovallo, D. Sibony, O. () Before You Make That Big Decision ... // *Harvard Business Review*, 2011, v. 89, n. 6, pp. 50-60.
39. Simon H. A Behavioral Model of Rational Choice // *The Quarterly Journal of Economics*, 1955, v. 69, n. 1, pp. 99-118.
40. Arrow K. *The Limits of Organization*. New York: W.W. Norton & Co, 1974.
41. Hsieh C., Nickerson J. A., Zenger T. R.. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm // *Journal of Management Studies*. 2007. v. 44 n. 7, pp. 1255–1277.
42. Остром Э. Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористический подход // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2010. № 1. С. 5-52.
43. Скаржинская Е.М., Цуриков В.М. К вопросу об эффективности коллективных действий // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Том 12. № 3. С. 87–104.
44. Becker G.S. *Economic Way of Looking at Life* // *Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper*, 1993, n. 12.
45. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации // *Менеджмент сегодня*. 2017. № 3. С. 196-213.
46. Коттер Дж.П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 256 с.
47. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Мотивация и менеджмент // *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России*. 2008. № 3. С. 139-149.
48. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Ключевые положения собственника эффективного предприятия // *Проблемы теории и практики управления*. — 2018. №6. С. 138–150.

49. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Проблема мотивации персонала: практическое решение // Мотивация и оплата труда. 2018. № 4. С. 206-219.
50. Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. М.: СПб.: Центр гуманитарных инициатив; Университетская книга, 2016. 649 с.
51. Московский А.И. Институционализм: теория, основа принятия решений, метод критики // Вопросы экономики. № 3. 2009. С. 110-124.
52. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. 156 с.
53. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2018. 434 с.
54. Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. 531 с.
55. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. №3. С. 6-17.
56. Вайсман Е.Д., Подшивалова М.В. Институциональная среда малых промышленных предприятий: методологические аспекты идентификации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. Том 11. № 2. С. 28-35.
57. Юдин Б. Г. Интеграция наук и системные исследования // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. М.: Наука, 1986. 360 с.
58. Остром Э. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. 2009. № 6. С. 89-110.
59. Маркс К. Энгельс Ф. Сочинения. М.: Государственное издательство политической литературы. 1959. Том. 13. 771 с.
60. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №6. С. 4-30.
61. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Стратегия развития организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 12. С. 3-13.
63. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 357 с.
63. Кирилловых А.А. Корпоративное право. Курс лекций. М.: Юсти-цинформ, 2009. 192 с.