

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101.4

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

Эффективная организация деятельности предприятия.
Историко-институциональный подход

Москва, 2019

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

Название работы: Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход.

Авторы:

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

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

Реферат: Целью настоящей статьи является определение путей повышения эффективности деятельности предприятия. Статья содержит четыре раздела: «Социально-экономические отношения в деятельности человека», «Организация и деятельность предприятия», «Институты предприятия» и «Институты, необходимые для эффективной деятельности предприятия». В статье рассмотрены внутренние экономические отношения в предприятии при различной организации его деятельности. На базе трех видов экономических трансакций Дж. Коммонса и введенной трансакции дара рассмотрены институты командно-административной и кооперативно-партнерской систем. Показано, что:

- Командно-административная система основывается на изначально конфликтном суррогатном внутреннем рынке, определяемом директивными отношениями обмена (директивная оценка – вознаграждение/наказание). Показано, что эта система принципиально имеет максимальные трансакционные издержки, которые могут быть сокращены только в социально ориентированных предприятиях.
- Кооперативно-партнерская система основана на бесконфликтных экономических трансакциях дара и характеризуется совместной постановкой целей предприятия, совместным построением дерева целей, включающем и средства, и предвидимые результаты предприятия, и предвидимые личных результаты участников деятельности.

Рассмотрены вопросы необходимой системы ключевых положений института предприятия. Создания институтов, обеспечивающих максимальную эффективность предприятия. Проведено сравнение институтов командно-административной и кооперативно-партнерской систем.

Ключевые слова: Эффективная организация, остаточные права контроля активов, трансакции управления, трансакции рационирования, трансакции дара, ключевые положения деятельности

Язык: рус.

Страниц: 111

Ил.: да

Библ.: 161

Title: Effective organization of the enterprise. Historical-institutional approach

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

Abstract: The main goal of the article is to define the ways to improving the efficiency activity of the enterprise. The article includes four main chapters: “Social and economic relations in human activity”, “Organization and activity of the enterprise”, “Institutes of the enterprise” and “Institutes required for the efficient corporate management”. The article describes inner economic relations in the company with different activity management. Based on the three types of economic transactions of J.Commons and new gifting transaction, are described administration-by-fiat and cooperative-partner institutes. It’s shown that:

- Administration-by-fiat the system is based on the initially conflicting surrogate inner market, which is defined by the directive trade relations (directive estimation – reward/penalty). It’s explained that the system essentially has maximum transaction expenses, which can be cut only in the socially oriented companies.
- Cooperative-partner system is based on the non-conflict economic rationing transactions and is characterized by the united company goal setting, joint objective tree creation including resources and predicted company results and predicted personal results of the activity members.

The issues of the required systems of the key statements of the company institute are described. The main statements of the administration-by-fiat and cooperative-partner systems institutes are compared, company institute development, institute foundation, which would provide the maximum company efficiency, are described.

Key Words: Effective organization, residual rights of control of assets, managing transactions, rationing transactions, gifting transactions, the key provisions of the activities.

Введение

Большая часть проблем, не позволяющих обеспечить высокую эффективность деятельности предприятия, связан с конфликтом интересов собственника и наемного персонала, конфликтом интересов руководителей и подчиненных. Только в первобытных общинах, деятельность которых осуществлялась в рамках малых групп, не было таких проблем – интересы членов групп конечно отличались, но они эффективно согласовывались и направлялись на достижение общей цели. И это показывает принципиальную возможность согласования интересов всех участников деятельности, ведь они, и собственник, и руководители, и рядовой персонал - делают общее дело.

В настоящее время деятельность наемного персонала предприятия определяется контрактом, в соответствии с которым он, как отмечали О. Харт и Б. Хольстрем¹, «за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или колеблющимся) соглашается в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя» [1, с. 41-42]. Только ни эти пределы, ни конкретные действия персонала, ни «некоторое вознаграждение» никак не могут задаваться контрактом, а «каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения» [2, с. 186]. Поскольку в предприятии «ресурсы распределяются на основе административных решений» [3, с. 63] принимаемых, в большинстве, не собственником, а наемным персоналом, 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]. Только при этом: «Совет директоров не может точно наблюдать за тем, как генеральный директор управляет компанией» [1, с. 6]. В итоге «фирма выходит из-под контроля ее первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [5, с. 1003], а акционеры могут жить лишь «довольствуясь получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [4, с. 691].

¹ О. Харт и Б. Хольстрем – лауреаты Нобелевской премии 2016 года «За вклад в развитие теории контрактов».

Суть такого положения в том, что «единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы» [6, с. 44] – наемный персонал приходит в предприятие для достижения своих личных целей, а не целей собственника. Даже «цели высших руководителей компании зачастую не соответствуют целям ее акционеров» [7, с. 62]. Как отмечалось [8], почти половина из 200 крупнейших компаний США контролировалась менеджерами, а не собственниками. И «основной проблемой в российской корпоративной практике является ситуация, когда руководство компании не действует в интересах акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании» [9, с. 162].

Проблема корпоративного управления базируется на асимметрии информации в агентских отношениях [10; 11; 12] которая заключается в том, что «принципал поручает агенту предпринимать определенные действия от имени принципалов. 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» [1, р. 1]. Это возможно потому, что принципиальная ограниченность внешнего контроля предоставляет агенту остаточные права контроля вверенных ему активов, которые он отождествляет со своими правами собственности на эти активы [13, 1986]. Соответственно агент может использовать их по своему усмотрению, в личных целях, и даже в ущерб предприятию.

Можно отметить, что наибольшие остаточные права контроля активов агент имеет при целеполагании – оно неформализуемо и как процесс, и с точки зрения оценки результата. Исходя из этого агент старается принимать минимальные цели при максимальном обеспечении ресурсами – закрепить за собой максимальные остаточные права контроля активов. Когда же цели поставлены, планы приняты, целеосуществление – это уже «рутинная» деятельность, во многом формализуемая и контролируемая. Здесь остаточные права могут изменяться только за счет некоторого изменения ситуации и возможных неучтенных факторов. И не обязательно в сторону увеличения, что также стимулирует принятие агентом минимальных целей при максимальном обеспечении. В итоге «приходится признать, что теория в части, касающейся организационных целей, зашла в тупик» [14, с. 76]. Не видно решения этой проблемы и в последующих работах [15; 16; 17; и др.]. Кратко отмечаются только основные принципы целеполагания: холизмы, партисипативности, и др. [18, с. 217], разработку целей исходя из стратегического видения и миссии предприятия [19, с. 30, 35]. Или просто, что процесс установления организационных целей начина-

ется с руководства [20]. С точки зрения институциональной теории показано, что планирование (целеполагание) осуществляется «под влиянием стимулов, формируемых в конкретных условиях внутренней и внешней институциональной среды», показано, «какие типы институтов и как влияют на параметры процессов планирования и их результаты» [21, с. 33, 37], но не приведены сами эти институты.

Что касается целеосуществления, то до настоящего времени не решен вопрос мотивации персонала – ни одна из систем мотивации по показателям деятельности, как показано в разделе 2.2, не направляет деятельность персонала на достижение целей предприятия, не решает проблему остаточных прав контроля активов – их использования в интересах предприятия.

Анализ трудов по экономике, корпоративному управлению и менеджменту (см. список литературы) показывает, что в них описывается как должна осуществляться эффективная деятельность предприятия, какой должна быть институциональная среда эффективного предприятия, какие для этого необходимы институты, необходимость их совершенствования. Отмечается, что «институт — это система правил, убеждений, норм и организаций, которые совместно порождают регулярность (социального) поведения» [22, с. 56], что необходима «формулировка определения некоторого института как системы институциональных элементов определенного рода» [23, с. 110]. Черенкова Ю.И. [24, с.133] делает «вывод об институциональной недостаточности корпоративного управления как о возникшем противоречии между потребностью в норме, отвечающей интересам участников корпоративных отношений, и возможностью ее внедрения в практику корпоративного управления». Однако институциональная недостаточность еще и в том, что во-первых, отсутствует структура институтов предприятия – необходимые и достаточные элементы системы и их взаимосвязи; во-вторых, не приводятся конкретные ключевые положения этой системы, которые в своей совокупности и определяют институциональную среду, обеспечивающую максимальную эффективность предприятия, его максимальные результаты².

Именно отмеченные выше неразрешенные вопросы экономики предприятия и обусловили необходимость написания данной статьи. Она базируется на результатах исторических исследований Мосса, институциональных положения Дж. Коммонса и современных институционалистов, краткого анализа рациональной бюрократии М. Вебера и кооперации Ч. Барнарда, особенностей целеполагания и деятельности человека, теорий агент-

² Именно институциональная среда определяет уровень трансакционных издержек [25].

ских отношений, остаточных прав контроля активов, институциональной теории предприятия. Можно отметить, что она является одной из первых попыток создания структуры института предприятия как достаточно полной системы необходимых элементов и их взаимосвязей, описания этих элементов. Структуры, определяющей деятельность предприятия, его относительные результаты, позволяющей проводить анализ и моделирование, эффективное корпоративное управление, развитие предприятия.

Актуальность проблемы объясняется тем, что остаточные права контроля активов присутствуют при каждой транзакции принципал-агент, и, как отмечал Р. Коуз³, «издержки бюрократического контроля лавинообразно нарастают по мере увеличения размеров организации» [3, с. 206], а также по мере повышения степени интеллектуальности труда⁴. Эти транзакционные издержки в развитых странах выросли с 1870 года до 1990 года в 2-3 раза и достигают 70-80% ВВП [26, р. 120; 27, с. 21; 28, с. 75]. А, учитывая то, что в России производительность труда в 3-4 раза ниже, чем в развитых странах, а до 80% этого отставания приходится на слабую организацию труда [29], и то, что за последние 8 лет рост нашей экономики составил 3% против 20% мировой [30], транзакционные издержки в нашей стране намного выше, и могут на порядок превышать трансформационные издержки! Так что наши предприятия имеют огромный потенциал развития – сокращения транзакционных издержек, необходимо только определить и внедрить институты эффективного корпоративного управления.

В принципе, остаточные права контроля активов могут приносить большую пользу⁵, если они направляются руководителями на достижение целей предприятия, а не личных выгод. Этому способствует распределение прав собственности [1]. Впервые подобный подход был предложен еще Ч. Бэбиджем [31] – он предполагал использование части прибыли для оплаты труда. Были попытки его применения еще Г. Фордом, однако он отметил, что «весь вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками» [32, с. 116], и он решал его субъективно.

Уже в 2008 году Е.В.Зиновьева и Л.С. Пузыревский предложили разделять достигаемый результат предприятия (добавленный продукт) на прибыль (средства развития и дивиденды) и средства оплаты труда [33]. Это они назвали «партнерской схемой», но далее

³ Р. Коуз – лауреат Нобелевской премии 1991 года «За открытие и иллюстрацию важности транзакционных издержек и прав собственности для институциональных структур и функционирования экономики».

⁴ Чем интеллектуальнее труд человека, тем меньше возможности формального контроля.

⁵ Все инновации - это как раз остаточные права контроля активов выявляемые персоналом.

отметили чрезвычайную трудность практического осуществления такой схемы [34]. И в 2015 году в книге «Управление мотивацией персонала – подходы, модели, инструментарий» [31] авторы, включив работы Е.В.Зиновьевой и Л.С. Пузыревского в список литературы, даже не отметили партнерской схемы мотивации.

Р. Коуз в одной из своих последних работ говорит так: «Мой сон – построить теорию, которая позволила бы нам анализировать силы, определяющие институциональную структуру производства. В "Природе фирмы" эта работа была доведена только до половины. Там объяснялся факт существования фирм, но не то, как распределяются среди них выполняемые ими функции. Мой сон – попытаться закончить начатое... и подключиться к разработке такой всеохватывающей теории...» [цит. по: 3, с. 219]. И это существенно отличная теория, в ней «капитализм – это система социального сотрудничества – система того, как мы работаем вместе, чтобы создать ценность друг для друга» [35, р. 263] – фактически это и есть «партнерская схема», только и они не показали как создать такую систему в реальных предприятиях.

По определению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР): «Корпоративное управление включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, ее акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, а также способы достижения этих целей и мониторинг результатов деятельности» [36, с. 9]. Исходя из этого можно отметить, что корпоративное управление в своей основе включает организацию деятельности: формирование, поддержку и развитие институтов целеполагания и целеосуществления, но не управление текущей деятельностью предприятия.

Таким образом, можно заключить, что для создания эффективного предприятия необходимо в первую очередь создание институциональной среды ориентированной на достижение целей предприятия. Создания предприятия как эффективного института а для этого необходимо рассмотреть все социально-экономические отношения в институте, определить ключевые положения требуемого института, провести их в жизнь.

1. Экономические отношения в деятельности человека

Вся экономика предприятия базируется на том, что «источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей в физическом и социальном контексте» [6, с. 53]. И вся экономика

определяется отношениями между людьми: членами групп, агентскими отношениями – отношениями принципал-агент, отношением между собственником и менеджментом, отношениями между собственниками⁶. Отношениями, при которых возможности предприятия превосходят суммарные возможности входящих в них индивидов, если бы они осуществляли свою деятельность индивидуально. Иначе предприятия были бы просто не нужны.

Вся история человечества показывает два вида экономических отношений между людьми – альтруизм/эгоизм [42] и соответственно два вида экономической деятельности – экономик дара/обмена [43]. Подобные дихотомии в отношениях людей вызывали большой интерес и рассматривались издавна. Их отмечали и Ф. Теннис (1887) – *Gemeinschaft/Gesellschaft* [44], и Э. Дюркгейм (1893) – органическая/механическая солидарность [45], и М. Вебер (1912) – *Vergemeinschaftung/Vergesellschaftung* [46], и многие др. А первые предпосылки этого были вероятно показаны А. Смитом в его классических трудах «Теория нравственных чувств» (1759) [47] и «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) [4].

Исторически развитие человечества начиналось с родовой общины с доминированием отношений альтруизма и экономикой дара. Далее, с развитием разделения труда и вытекающего расширения производства, оно далеко вышло за рамки родовых общин, между людьми, уже не сходящихся в родственных отношениях, стали доминировать отношения эгоизма, стала развиваться экономика рыночного торга (обмена).

В 1890 году Ф. Бастиа писал: «Есть два рода человеческих отношений: одни подчинены принципу симпатии [альтруизма], и мы оставляем их в области морали, другие возникают из личного интереса [эгоизма], существуют между людьми, даже не знающими друг друга, но обязанными только взаимной справедливостью, и определяются добровольно и свободно установившимся соглашением. Эти-то соглашения последнего рода [обмена] и составляют область политической экономии. Основать эти отношения на принципе симпатии так же невозможно, как невозможно было бы положить принцип личного интереса в основу семейных и дружеских отношений» [48, с. 287]. Но отношения альтруизма и экономика дара с развитием капитализма никуда не исчезли, более того, начиная со второй половины прошлого века экономистами стало осознаваться, что, как писал Г. Сай-

⁶ Отметим, что в настоящей статье отношениями между собственниками затрагиваются только очень ограниченно.

мон⁷, «особая форма альтруизма – верность группам и групповым целям – оказывается особенно распространенной в человеческом поведении и имеет прямые и значительные последствия для функционирования экономики» [49, с. 97].

Экономика рыночного обмена хорошо известна, поэтому в разделе 1.1 рассмотрим экономику дара, в разделе 1.2 – отношения альтруизма и эгоизма. В разделе 1.4. рассмотрим как эти отношения развиваются в рамках малых производственных групп. В разделах 2.3.1-2.3.2 рассмотрим отношения между собственником и наемным персоналом, и отношения внутри кооперативных и партнерских групп.

1.1. Экономика дара. Первобытная община и производственный коллектив

Экономика дара зародилась в первобытных общинах, общей целью которых было коллективное выживание и развитие – в одиночку человек выжить просто не мог. Эта экономика признает ценность не предметов удовлетворения потребностей человека, а даров передаваемых от одного человека к другому. Большой статус община давала не тому человеку, который имел или производил большие предметы, а тому, который производил большие дары другим членам общины [43]. Такая экономика возможна только если община сплочена на достижение своей общей цели, а если это цель выживания и развития, то именно сплоченность и обеспечивает достижение этой цели. Члены общины (группы) не имели каких-либо расценок на производимые предметы, ценность имел общий результат, выражающийся в условиях жизни и безопасности группы, и именно на его достижение и направлялась деятельность членов группы. И взаимные вклады участников, и вклады участников в результат группы, и вклад группы в результаты участников, рассматриваются здесь как естественные и необходимые дары. Если рассмотреть описанные Моссом принципы такой экономики дара, то они заключаются в следующем [50]:

- 1) В экономических и правовых системах, предшествовавших нашим, не установлен обмен имущества, богатств и продуктов просто в форме рыночной торговли между индивидами.
- 2) Дары почти всегда облекались в форму подношения, великодушно вручаемого подарка, хотя за этим всегда крылись обязательность и экономический интерес. Никто не волен отказаться от предложенного подарка.

⁷ Г. Саймон – лауреат Нобелевской премии 1978 года «За новаторские исследования процесса принятия решений в рамках экономических организаций».

3) Получатель обладает чем-то вроде права собственности на все, что принадлежит дарителю. Эта собственность выражается и воспринимается как духовная связь.

4) Отказаться дать, пригласить, так же как и отказаться взять, тождественно объявлению войны; это значит отказаться от союза и объединения.

5) Дар реально составляет частицу природы и субстанции дарителя, принять нечто от кого-то – значит принять нечто от его духовной сущности, от его души. Сущность дара обладает над вами религиозно-магической властью.

6) Возмещение дара осуществляются преимущественно в добровольной форме, подношениями, подарками, хотя, по сущности, они строго обязательны.

7) Всякий дар должен возмещаться с избытком. Процент общего «избытка» колеблется от 30% до 100% в год⁸.

8) В любом обществе природа дара обязывает к определенному сроку. Дар с необходимостью порождает понятие кредита.

9) Невозмещенный дар принижает того, кто его принял, особенно если он заведомо принят с умыслом не возмещать. Индивид, который не смог вернуть долг, теряет свой ранг и даже ранг свободного человека – может попасть в рабство.

10) Слишком щедрые дары представляются оскорблением, сила нашей морали направлена на ликвидацию бессознательного и оскорбительного превосходства богатого «жертвователя».

11) Связь, которую дар устанавливает между дарителем и получателем дара, слишком крепко соединяет обоих. Получатель оказывается в зависимости от дарителя.

Как видно, это и очень мягкая, и очень жесткая система экономических взаимоотношений. Ответный дар никак не определен и, с одной стороны, он добровольен, с другой – строго обязателен: санкции – вплоть до закрепощения в рабство. Такая экономика – это во-первых, расширяющаяся экономика: ответные дары существенно превышают исходные, во-вторых, в ней практически исключен эффект «безбилетника»: отказаться от дара и остаться в стороне невозможно, тем более невозможно не произвести более значимый ответный дар. В результате формируется тесная группа сплоченная взаимными моральными обязательствами, своими ценностями, нормами и принципами деятельности. Мосс не рассматривал вопрос численности группы, но понятно, что численность должна быть доста-

⁸ Таких темпов роста не знает ни одна современная экономика мира.

точно мала, иначе контроль осуществления и возвратов даров со стороны группы будет просто невозможен.

При этом такую систему невозможно ввести директивно. Ведь «с принципом каждый для всех никто не станет работать даже и для себя» [48, с. 287]. Принцип Каждый для всех работает только тогда, когда этим принципом руководствуются все участники деятельности, а не тогда, когда выпускается подобная формальная инструкция. Такой принцип работает только в рамках коллектива, сплоченного на достижение общей цели, и только при производстве даров строго всеми членами коллектива. С другой стороны, такая система еще более сплачивает коллектив моральными обязательствами.

Институт экономики дара применительно к современной деятельности подробно рассмотрел Ш. Хорват в своей статье «Духовность и богатство: две миссии экономической науки» [51]. Он отмечал, что рыночная экономика есть следствие конкуренции людей, когда каждый преследует прежде всего свой собственный интерес и балансирует даваемые и получаемые полезности. Когда же товары становятся дарами, они способны удовлетворять духовные потребности. При этом духовное богатство может создаваться и накапливаться только путем подарочных трансакций, которые обладают тремя компонентами: дарение, принятие и возврат. В противоположность рыночному обмену участники не могут использовать друг друга для достижения своих эгоистичных целей. И экономические науки должны более интенсивно исследовать свойства экономики дара. Ведь «путем дарения создаются духовные взаимоотношения» [51, с. 46]. А путем обмена никакие духовные ценности, взаимосвязи людей не создаются. Более того, если бы мы искали наиболее выгодные варианты обмена, «Если бы действия определялись исключительно внешним вознаграждением и наказанием, то люди вели бы себя подобно флюгерам, постоянно меняя направления, чтобы приспособиться к сиюминутным влияниям, набрасывающимся на них. Они будут поступать непорядочно с беспринципными индивидуумами и достойно с честными, либерально с либералами и догматично с авторитариями» [52, с. 180-181].

Можно отметить, что институт рыночной экономики лишь обеспечивает сделку обмена – стороны могут даже не знать друг-друга и никогда больше не встречаться. В то время как экономика дара сама во многом формирует институт за счет создания духовных ценностей. «Дар – это не только что-то полезное, он должен содержать некое духовное сообщение. Подарок – это нерыночное явление, но и не внеэкономическое» [51, с. 46]. И это особенно важно в рамках производственного коллектива. Ведь отношения обмена, кроме того, что не создают духовных ценностей, еще и требуют существенных трансакционных

издержек на выявление интересов сторон и согласование сделки обмена. Экономика же дара практически не имеет издержек на трансакции дара – только на поддержку взаимности даров – на поддержку института дара. Возможно поэтому «многие, главным образом теоретики постмодерна, считают, что на смену эффекту материального изобилия, характерного для эпохи индустриализма, вновь может прийти усиление влияния экономики дара» [51, с. 47].

В заключение раздела заметим, что дар производится без каких-либо непосредственных оценок и согласований – с точки зрения современной экономической теории – без трансакционных издержек. Экономика дара – это самоорганизация ориентирующаяся на внутренние потребности группы. Человек производит то, что ценно для других и вызывает ответные еще более ценные дары. И без невидимой руки рынка. Экономика дара – это внутренняя самоорганизация.

Внутренний потребитель – его оценка «ответными» дарами – определяет деятельность без внутреннего рынка – без внутренних сделок с большими издержками. Субъективная оценка каждого членов группы на получаемые дары превращается в объективную (продукт не реализуется для внешнего потребителя). Развитие первобытной группы осуществляется без притока результатов деятельности из других групп – без общественного разделения труда, и с ограниченным разделением труда внутри группы: численность группы ограничена. И только эти два фактора ограничивают развитие группы.

С общественным же разделением труда общины превратились в предприятия ориентированные на внешнего потребителя, на создание ценности для него с минимальными издержками для себя, на получение от потребителя необходимых ресурсов. Только, ввиду принципиальной невозможности тесной совместной жизнедеятельности деятельности коллективов различных предприятий, экономика дара будет приносить огромные трансакционные издержки. Поэтому, поскольку создаваемая ценность продуктов предприятий многократно превышает трансакционные издержки обмена продуктами между предприятиями, возникшая рыночная экономика (между предприятиями) эффективнее экономики дара.

Но предприятия остались и будут оставаться социальными организациями со своими внутренними потребностями, ориентированными на собственное развитие, которое первично. И здесь остается только проблема численности, проблема собственности на общие ресурсы.

В настоящей статье мы не касаемся вопросов внешнего рынка (между предприятиями), отметим только, что в рыночной системе субъективная оценка каждого из внешних потребителей превращается в объективную. Это самоорганизация системы предприятий, в которых каждое ориентируется на потребности других, на приток ресурсов из них.

1.2. Отношения альтруизма и эгоизма в деятельности группы

Альтруизм и эгоизм в экономических отношениях рассматривается в экономике и при вольнонаемном труде. Г. Саймоном так определяет альтруистический подход: «Трудовые отношения – это договор особого рода, эффективность которого зависит от склонности человека идентифицировать себя с организационными целями. Он хорошо работает в той мере, в какой такая идентификация создается и поддерживается. Механизм альтруизма обеспечивает основной механизм для создания и поддержания идентификации» [48, с. 103]. «Трудовой договор – это не просто договор купли-продажи под другим названием. Это отношение, часто длительное, которое кардинально меняет способ представления людьми ситуаций принятия решений, информацию, которую они принимают во внимание в процессе принятия решений, а также методы и приемы, которые они используют в этом процессе. В ее основе лежит процесс организационной идентификации, коренящийся в альтруизме в форме групповой лояльности» [49, с. 100]. И «большая часть поведения – это поведение сотрудников или управленческое поведение, и большую часть поведения потребителей лучше всего интерпретировать как семейное (групповое), а не индивидуальное поведение. <...> Во всем этом поведении <...> центральную роль играют групповые цели (цели коммерческой фирмы, отдела фирмы, семьи) и представление ситуаций с точки зрения групп» [49, с. 98-99]. В отношении же эгоизма Г. Саймон отметил: «Теперь новая институциональная экономика предприняла доблестную попытку рассматривать деятельность внутри организаций как просто особые случаи договорной деятельности, как те, которые происходят на рынках» [49, с. 99].

Тем не менее, «роль эгоизма отнюдь не сводится только к негативным тенденциям. Эгоизм проявляется у человека, как и у животных, в любых индивидуалистических реакциях, которые либо напрямую служат интересам собственного выживания, либо входят в поведенческий комплекс, дающий в целом преимущества в борьбе за существование» [53, с. 353]. И «те же самые формы поведения, которые свойственны «нормальному» эгоизму, становятся проявлениями и альтруизма – с той лишь разницей, что они направлены не на собственное выживание, а на выживание коллектива. Хотя эти формы поведения ограни-

чивают проявления эгоизма, они так же необходимы для выживания вида, как и эгоизм» [53, с. 353]. «Эгоизм необходим для человеческого общества как биологическая основа борьбы за индивидуальное существование и выживание отдельных особей, наиболее приспособленных к данным условиям существования (индивидуальный естественный отбор). Альтруизм является необходимым условием для более успешного выживания потомства и, в конечном итоге, для всей человеческой популяции в целом (популяционный отбор)» [53, с. 354]. Более того, «на генном уровне альтруизм — плохая черта, а эгоизм — хорошая, что неумолимо вытекает из наших определений альтруизма и эгоизма» [42, с. 81]. Соответственно на генном уровне в основном присутствует эгоизм и «единственная человеческая мораль, которую можно было бы из этого извлечь, заключается в том, что мы должны учить наших детей альтруизму, поскольку нельзя ожидать, что он составляет часть их биологической природы» [42, с. 226].

В деятельности человека: «полезность, будь то эгоистическая или альтруистическая составляющая, имеет конкретное содержание – а именно, что она происходит главным образом из дохода или богатства самого себя или других. <...> в большинстве неоклассических экономических писаний альтруистический сегмент трактуется как тривиальный или несуществующий, и единственным ‘альтруизмом’, допускаемым в анализ, является так называемый ‘взаимный альтруизм’, который на самом деле вовсе не альтруизм (как я его определил), а форма дальновидного эгоизма» [49, с. 91]. И экономика не учитывала религиозного эгоизма: «действовать для других с ожиданием вознаграждения в будущей жизни» [49, с. 91], хотя этот вид альтруизма скорее относится не к будущей жизни, к сохранению популяции в целом.

В целом, цель функционирования кооперативной системы – «это удовлетворение личных мотивов, однако непосредственные последствия этого воздействия представляют собой либо 1) непосредственное удовлетворение этих мотивов, либо 2) облегчение кооперации в будущем» [6, с. 54]. Это и эгоистичное удовлетворение личных мотивов, и альтруистическое развитие группы, приводящее к еще большему удовлетворению личных мотивов. Суть командной деятельности заключается в том, что командные производственные процессы дает больший выход, чем индивидуальные – «это не сумма отделимых результатов каждого из ее членов» [54, с. 779]. В потенциале он может быть намного больше и дать много большие индивидуальные результаты каждому члену группы – именно для этого люди и объединяются в группы, но может быть и меньше. Основная проблема, точнее объ-

ективная реальность находящаяся вне сферы влияния человека⁹, заключается в том, что индивид, проводя индивидуальную деятельность получает 100% достигаемого им результата – удваивая свои усилия он удваивает и свой личный результат. Если же индивид-альтруист, например, удваивает свои усилия в группе из 10 человек, остальные члены которой являются эгоистами, то его индивидуальный результат увеличивается всего на 10%. Если же один индивид-эгоист группы вообще ничего не делает (или занимается какой-либо другой сугубо личной деятельностью), то его личный результат уменьшается всего на 10%. И он вообще не затрачивает своих ресурсов (или получает еще и дополнительный личный результат, причем – стопроцентный). «Если оптимальный размер команды – это только два владельца входов, то равное деление прибылей и убытков между ними оставит у каждого из них более сильные стимулы для уменьшения уклонения, чем если бы оптимальный размер команды был большим, поскольку в последнем случае только меньший процент потерь, вызванных уклонением, будет нести он. Стимулы к уклонению положительно связаны с оптимальным размером команды при равной схеме распределения» [54, с. 786]. Причем эгоист может даже присваивать активы группы, принося ей и остальным членам вообще отрицательный результат. Как отмечал Г. Эмерсон: «Если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной» [55, с. 45]. Именно альтруистическое поведение членов группы, когда все они нацелены на результат группы, и создает колоссальное превышение общего результата над арифметической суммой (с учетом знака) отдельных результатов членов группы. Только, как отмечал Г. Эмерсон, каждый тянет в свою сторону, уклоняется в сторону достижения чисто личных эгоистичных целей.

Понятно, что всем участникам деятельности желателен и больший коллективный результат, и, соответственно, больший личный, и «каждый член команды предпочел бы команду, в которой никто, даже он сам, не уклонялся бы» [54, с. 790]. Только необходимо создать такую команду. «Организационная идентификация, обеспечивающая поведение в поддержку целей организации [альтруизм], выходящее далеко за рамки того, что может быть получено в результате правоприменения и вознаграждения и наказания [эгоизм], яв-

⁹ Проблему можно решить, а объективная реальность находящаяся вне сферы влияния человека изменить невозможно – это закон природы.

ляется важной основой эффективности крупных организаций в осуществлении экономической деятельности» [49, с. 100].

Такая проблема практически отсутствует в близких семейных отношениях¹⁰, но чем дальше степень родства и близости, тем больше начинают доминировать соображения личной выгоды. Альтруизм в первую очередь проявляется по отношению к близким родственникам, далее к более дальним родственникам, к индивидам по тесному сообществу, к обществу (популяции) в целом. Альтруизм тем сильнее, чем в более близких отношениях находятся индивиды [42].

Вопросы деятельности малых групп детально рассмотрела Г.М. Андреева: «малая группа – это <...> контакты, в которых реализуются определенные общественные связи и которые опосредованы совместной деятельностью». И «главной детерминантой образования группы в психологическом значении этого слова выступает совместная деятельность. Она есть, таким образом, не только внешне заданное условие существования данной группы, но и внутреннее основание ее существования». Структура группы состоит из трех слоев: «в первом слое реализуются прежде всего непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; в третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности» [56 с. 240]. При этом главной, чисто психологической характеристикой группы является наличие так называемого «мы-чувства». Индивиды, входящих в группу – это «мы» в другие — «они» [56]. Такая близкая общность приводит к тому, что отношения внутри группы становятся не эгоистическими, а альтруистическими [42]. Эгоистические отношения обмена (торга) в которых каждая сторона ищет максимальную личную выгоду, сменяются отношениями дара [43]. При альтруистических отношениях стороны не рассматривают свои индивидуалистические выгоды при трансакциях, не отказываются от взаимодействия, от затраты дополнительных собственных ресурсов, если это необходимо группе. «Люди часто жертвуют личной выгодой для целей групп, к которым они принадлежат: семьи, групп сверстников, бизнеса или других организаций, которые их нанимают» [49, с. 98]. И «любую деятельность можно оценивать, пользуясь лишь одним критерием: ее полезностью для общества» [57, с. 196]. Со-

¹⁰ Однако «даже при взаимодействии родственников важную роль играет тактика избегания обмана» [53, с. 344].

ответственно тразакционные издержки практически исчезают, совместная деятельность имеет максимальную эффективность.

Д. Норт¹¹ писал: «индивиды имеют два типа функций полезности: одни благоприятствуют предпочтениям, ориентированным на группу [альтруистическим], а другие — эгоистическим предпочтениям, и индивиды должны делать альтернативный выбор между обеими типами полезности» [58, с. 31]. Только «При более пристальном изучении нередко оказывается, что действиями кажущегося альтруиста на самом деле движет замаскированный эгоизм. Повторяю еще раз: я не имею в виду, что альтруист втайне руководствовался эгоистичными побуждениями, однако реальные воздействия его поступка на перспективы выживания оказались противоположными тем, какими они казались сначала» [42, с. 38] — даром, осуществляемым только в том случае, если ожидается ответный дар. И «альтруистическое поведение может быть выбрано как следствие индивидуальной рациональности» [59, с. 818]. Это соответствует «типу имитированного альтруизма: человек помогает другим в ожидании или надежде, что они помогут ему в будущем» [59, с. 821]. В целом «у эгоиста есть стимул пытаться имитировать альтруизм всякий раз, когда альтруистическое поведение увеличивает его собственное потребление через его влияние на поведение других» [59, с. 822].

Рациональное «дальновидное поведение может по-прежнему корениться в прошлом, поскольку прошлое может оказывать длительное влияние на отношения и ценности» [60, с. 1]. Следование нормам культуры (не калькулируя личные выгоды) — это также определенный альтруизм основанный на предыдущем опыте. Ведь возможности человека анализа текущей ситуации очень ограничены и он использует в своем поведении исторически сложившиеся нормы культуры, показавшие свою эффективность в прошлом [61]. «Люди часто жертвуют личной выгодой для целей групп, к которым они принадлежат <...> групповая лояльность является непосредственным следствием теории альтруизма. <...> Групповая лояльность имеет как мотивационный, так и когнитивный компонент, причем первый является более очевидным» [49, с. 98]. «Такие поступки имеют небескорыстный мотив, и называют их именно взаимопомощью или взаимным (реципрокным) альтруизмом» [53, с. 352], такой «альтруизм предусматривает ту или иную степень самопожертвования даже ради неродственного индивида, если тот готов к аналогичной жертве» [53, с.

¹¹ Д. Норт — лауреат Нобелевской премии по экономике 1993 года за «За новое исследование экономической истории с помощью экономической теории и количественных методов для объяснения экономических и институциональных изменений».

343]. Но это познается только в группах тесной совместной деятельности. Однако во всех случаях, и истинного альтруизма, и взаимного альтруизма (рационального эгоизма), «мозг человека позитивно оценивает благотворительные поступки, независимо от того, совершаются они бескорыстно или по расчету» [53, с. 344]. Другими словами для группы в основном важны поступки ее членов, достигаемые результаты, а не те скрытые причины, которыми они вызывается.

В психологии альтруизм определяется как «мазохизм»: «Можно привести даже более достойные примеры мазохизма, когда люди рискуют своими жизнями, здоровьем и безопасностью ради высшего созидательного блага вроде выживания их культуры и ценностей [62, с. 272]. <...> Я хочу подчеркнуть, что термин “мазохизм”, используемый психоаналитиками, не подразумевает любви к боли и страданиям. Человек, который ведет себя мазохисткично, выдерживает боль и страдание в надежде – сознательной или бессознательной – на высшее благо» [62, с. 273]. Здесь, опять же, виден и чистый альтруизм, ориентированный на сохранение популяции, и альтруизм, как рациональный эгоизм.

Если же разобраться что такое «взаимопомощь», то Докинз ввел понятие «Злопамятных» альтруистов: «Злопамятные при этом отказывали в помощи индивидуумам, которые ранее отказывались помочь им самим» [42]. Это определенная внутригрупповая борьба с эгоизмом.

Важный момент совместной деятельности показал Ч. Барнард: «С помощью кооперативной деятельности нельзя удовлетворить личные цели, за исключением случаев, когда имеет место промежуточный распределительный процесс. То, что создается в ходе кооперативной¹² деятельности, может распределяться или не распределяться между ее участниками» [6, с. 33]. Точнее, если результаты деятельности не распределяются между участниками, а являются собственностью собственника предприятия, который устанавливает те или иные системы оплаты наемного труда, то тут уже не до альтруизма, и даже не до рационального эгоизма. Это командно-административная экономическая система, которая рассмотрена в разделе 2.2. Если же предвидимые результаты деятельности согласованно распределяются между участниками, то это уже кооперативно-партнерская экономическая система, рассмотренная в разделе 2.3.

¹² Под кооперативной деятельностью Ч. Барнард понимал все виды совместной деятельности.

Э. Остром¹³ отметила очень сложный вопрос о том, «каким образом группы принципалов, находящиеся в ситуации взаимозависимости, могут организовать и начать осуществлять самоуправление, с тем чтобы непрерывно получать общие выгоды в условиях, когда все они испытывают искушение проявиться как «халявщики», «сачки» или лица, осуществляющие иные оппортунистические действия» [63, с. 71]. И самый общий ответ заключается в следующем: «если члены какой либо группы имеют общие интересы или цель и если им всем станет лучше, если эта цель будет достигнута, то считается, что из этого логически следует, что индивиды, составляющие данную группу, будут, если они рациональны и преследуют собственный интерес, будут действовать так, чтобы достичь этой цели» [63, с. 29].

1.3. Трансакции дара и обмена

Дж. Коммонс ввел три экономических трансакции: bargaining – сделки (торга, свободного рыночного обмена), managing – управления и rationing – рационализации (нормирования, распределения). Здесь мы рассмотрим только первую из них, остальные в разделе 2.1. «Трансакции, не "обмен товаров", а отчуждение/приобретение индивидами прав собственности и свобод, созданных обществом, которое, следовательно, должно быть предметом переговоров между заинтересованными сторонами» [64, с. 652]. При этом «в каждой экономической трансакции существует конфликт интересов, поскольку каждый участник пытается получить как можно больше, а отдать как можно меньше» [65, с. 118.]. Если же посмотреть положения экономики дара Хорвата: «взаимный обмен дарами относится к отложенным трансакциям» [51, с. 46] и трансакции дара «обладают тремя компонентами: дарение, принятие и возврат» [51, с. 46], то можно отметить следующее. При трансакции дара индивиду ничего не известно о том, когда и каким будет ответный дар, даже не гарантируется само наличие ответного дара, нет и факта переговоров между сторонами. Конфликт интересов здесь – это только риск невозврата дара. Исходя из этого трансакция дара – это трансакция из одной компоненты – дарения – и осуществляемая без переговоров. Возврат дара не привязан к конкретному дару¹⁴ и, поэтому, – это самостоятельная трансакция дара. Возможно поэтому Дж. Коммонс и не включил трансакцию дара в число трех своих экономических трансакции. Только можно отметить, что переговоры сторон в тран-

¹³ Э. Остром – лауреат Нобелевской премии по экономике 2009 года «За исследования в области экономической организации».

¹⁴ Ответный дар может быть отложенной трансакцией дара сразу на несколько принятых даров.

закции дара исключены, их место занимает ответный дар – «ответная» транзакция без переговоров. И это исключает транзакционные издержки в транзакциях дара.

Транзакция дара – это транзакция, при которой одна сторона отчуждает какой-либо предмет и приобретает свободу (снимает с себя обязательство ответного дара), а вторая сторона получает этот предмет и теряет свободу (принимает обязательство ответного дара).

Если рассмотреть идеальную транзакцию торга, то после нее стороны не имеют друг перед другом каких-либо моральных обязательств. Однако полного согласования в ряде случаев достигнуть не удастся – транзакционные издержки на такое согласование могут быть огромны. Рациональная транзакция практически невозможна: во-первых, возможности человека ограничены в определении оценок – он обладает только ограниченной рациональностью [61]. Во-вторых, дать адекватную оценку полученным ценностям, человек может только в процессе их использования. Поэтому в реальных случаях ограниченной рациональности транзакции обмена сопровождаются транзакциями дара (определенными сопутствующими уступками, нематериальными дарами), и именно они определяют взаимные обязательства между людьми по завершению транзакции, особенно в результате повторяющихся транзакций. В итоге формируются долговременные отношения между людьми – они и определяют культуру: принятые ценности, нормы и принципы деятельности. Ведь по классическому определению М. Рокича, «ценность – устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Система ценностных ориентаций – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования» [цит. по: 66, с. 62]. Если бы обмен был чисто рациональным, не ориентировался на ценности культуры, не сопровождался транзакциями дара, то и отношений между людьми не было бы – была бы чисто механистическая система, а не социальная.

Стороны анализируют не рациональность каждой отдельной транзакции, а анализируют весь комплекс повторяющихся транзакций сделок и даров на достаточно продолжительных интервалах времени, и исходя из этого определяют ценности и принципы взаимодействия. Именно это и формирует культуру, моральные ценности группы, ведь «общественная мораль, в сущности, всегда альтруистична, поскольку главная задача любой морали – разумное ограничение индивидуального эгоизма людей. Кроме того, она психо-

логически опирается на альтруизм как на естественную способность человека к состраданию и самопожертвованию» [53, с. 356].

М. Аболафия писал, что «существенное преимущество анализа рынков как культур состоит в том, что такой подход помогает избавиться от атомизированного представления о рынках <...> Он позволяет исследователю анализировать последствия повторяющейся транзакции, т.е. конструирование институционализированных отношений и систем смыслов. В ходе повторяющегося взаимодействия участники рынка формируют ожидания относительно уместного поведения и сценарии своих ролевых действий. Именно посредством правил и ролей участники и выстраивают [constitute] рынок» [67, с. 64]. Повторяющиеся транзакции – это неременная сущность внутренней деятельности группы – ее внутреннего рынка базирующегося на экономических транзакциях обмена и бартера. Причем культура, ее наличие и ценности, определяется именно транзакциями дара. Рассматривая группы и предприятия как культуры, «мы не принимаем рациональность как некую данность <...> подход к рынкам как культурам позволяет избежать функционалистского заблуждения, свойственного теориям агентских отношений и транзакционных издержек и гласящего, что принятые на рынке правила и роли суть отражение требований рыночной эффективности. Скорее, власть, статус и исторические взаимосвязи (зависимость от предшествующего пути) на рынке отображены социальными образованиями. Данный подход позволяет нам увидеть, как происходит социальное конструирование рыночной культуры» [67, с. 71]. Эти слова М. Аболафия относил к внешним рынкам – тем более они относятся к предприятиям с их внутренними рынками суррогатного обмена и экономики дара.

Таким образом именно внутренние дары определяют ценности группы, ее культуру. Без даров культуры не было бы. Даже самые рациональные индивиды идут на скидки, сопровождают сделку обмена признаками уважения и признания второй стороны, элементами, выходящими за рамки договора, и т.д., а это элементы транзакций дара.

1.4. Эффективность деятельности малой группы

Малая группа имеет максимальную эффективность когда ее деятельность направлена на достижение коллективного результата. Однако, как отмечал еще З. Фрейд, «надо, как мне думается, считаться с тем фактом, что у всех людей имеются разрушительные, следовательно, противообщественные и антикультурные, тенденции и у большого количества людей они достаточно сильны, чтобы определить их поведение в человеческом обще-

стве» [68, с. 114]. Ведь «имея несколько членов команды, каждый из них имеет стимул обманывать друг друга <...> В результате общая производительность команды снижается» [54, с. 781]. И при этом, конечно, «никто не захочет быть «лохом»¹⁵ [63]. Соответственно «участники придерживаются стратегии сотрудничества до тех пор, пока все остальные придерживаются этой же стратегии. Если кто-либо отступает от правил, то, как утверждает модель, все остальные немедленно и навсегда также бросают их выполнять» [63, с. 183-184]. Поэтому «любая альтруистичная система внутренне нестабильна, поскольку она не защищена от злоупотреблений со стороны эгоистичных индивидуумов, готовых ее эксплуатировать» [42, 197]. «Альтруистическое поведение, за исключением альтруизма по отношению к очень близким родственникам (прямым потомкам и братьям и сестрам), не является жизнеспособным» [49, с. 92]. Из-за злоупотреблений группа, конечно, может даже погибнуть, но «вымирание группы — процесс медленный по сравнению с чрезвычайно оживленной конкуренцией на уровне индивидуумов. Даже в то время, пока данная группа медленно и неотвратно катится под откос, эгоистичные индивидуумы достигают кратковременного процветания за счет альтруистов» [42, с. 43]. Система же эгоизма стабильна и устойчива даже вплоть до гибели предприятия.

Таким образом, если не принимать специальных мер, альтруистическая группа вырождается в эгоистическую. «Даже в группе альтруистов почти наверное будет некое диссидентское меньшинство, которое откажется приносить какие бы то ни было жертвы. Если в группе имеется хоть один эгоистичный бунтовщик, готовый эксплуатировать альтруизм остальных ее членов, то он, по определению, имеет больше шансов выжить и оставить потомство, чем другие. Каждый из его потомков будет наследовать его эгоистичные черты. После нескольких поколений такого естественного отбора «альтруистичная группа» будет наводнена эгоистичными индивидуумами и станет неотличимой от эгоистичной группы» [42, с. 42]. А в эгоистической группе доминирует рыночная экономика с большими транзакционными издержками. Правда необходимо отметить, что социальная группа включает не только производственные коммуникации, но и личные. И здесь могут быть группы с близкими личными интересами, элементами непроизводственной экономикой дара. Вопросы эффективности такой группы рассмотрены в разделе 1.5. Здесь же отметим, что «рыночная экономика есть следствие конкуренции таких людей, когда каждый преследует прежде всего свой собственный интерес и балансирует даваемые и получаемые по-

¹⁵ «Быть слишком доверчивыми очень опасно» [69].

лезности, в чем как раз и состоит чудесный секрет автономного, «естественного» функционирования рыночного механизма» [51]. И эгоистичная группа будет функционировать в некотором аналоге рыночной экономики обмена. Только сам обмен не производит новых ценностей, он только перераспределяет уже созданные, только стимулирует создание новых ценностей. А их эффективное создание возможно только в коллективной деятельности.

Исходя из изложенного эффективность малой группы зависит от того, какие экономические отношения в ней сформированы. Если это преимущественно альтруистическая группа с экономикой дара, то эффективность ее деятельности максимальна. Ее результат определяется тем, насколько четко определены права собственности участников на результаты деятельности группы (насколько они мотивированы на коллективный результат), и как альтруизм и экономика дара в этой группе поддерживаются – как поддерживается этот институт, который характеризуется тем, что, как писал, Г. Беккер¹⁶, «многие люди ограничены моральными и этическими соображениями и что они не совершают преступлений, когда это выгодно и когда нет опасности их обнаружения» [60, с. 5].

Если же это группа, члены которой не имеют прав собственности на результаты ее деятельности, то это потенциально эгоистическая группа, ее эффективность определяется системой внешнего стимулирования и тем, какие отношения у группы с обществом: группа может осуществлять альтруизм и в том случае, когда она видит, что ее деятельность общественно необходима, приносит пользу и обществу в целом. Поэтому здесь очень важна внутренняя мотивация коллектива на общественно необходимые социальные цели, на общественное предназначение предприятия – на исполнение его миссии. Только при этом возможно общественно необходимое предпринимательство при котором «возникает совершенно новый критерий успешности решения группой стоящей перед ней задачи. Это – критерий общественной значимости задачи» [56, с. 228]. Только это может обеспечить сплочение группы, внутренний альтруизм, направленные осознанную общественно необходимую цель группы. А для альтруистической группы такая общественно необходимая цель еще более повысит ее сплоченность и эффективность.

Дружеские партнерские отношения в сплоченном коллективе – как социуме – позволяют существенно изменить характер и саму суть коллективного труда. Это четко показал Р. Оуэн, которого капиталисты того времени не поддержали. Но в наше время такие

¹⁶ Г. Беккер – лауреат Нобелевской премии 1992 года «За исследования широкого круга проблем человеческого поведения и реагирования, не ограничивающегося только рыночным поведением».

отношения начинают иметь особую важность, поскольку начинает доминировать неформализуемые интеллектуальные результаты деятельности, наладить рыночный обмен которыми в процессе коллективной деятельности наладить очень затруднительно, даже невозможно.

Если общеразделяемая цель группы найдена – найдены средства ее достижения – определены предвидимые результаты, согласованы права собственности участников на эти результаты, группа сплочена на достижение этой цели, то целеосуществление осуществляется на базе института экономики дара. При этом необходима поддержка этого института, ведь единственный способ побудить и производить высококачественный производственный ресурс — вознаградить его в соответствии с окончательной выручкой [70, с. 221]. Именно окончательной выручкой, а не какими либо формальными суррогатными показателями. Вопрос только в том, как определить вознаграждение каждого. «Если участники имеют равные капитал и отдачу, то самым простым решением было бы поровну разделить всю сумму, которую необходимо вложить, и подсчитать общий доход. Если же вклады неравные, то здесь добиться согласия труднее, хотя можно использовать разные правила справедливости, чтобы сократить время и усилия и прийти к общему согласию» [69, с. 28].

Рассмотрим этот вопрос применительно к производственным группам в следующем разделе.

1.5. Принципы создания эффективной малой группы

Из предыдущих разделов можно понять, что для создания эффективной малой группы определяющими факторами являются:

- Состав и размер группы.
- Внутригрупповой контроль деятельности группы, санкции к нарушителям.
- Общеразделяемые цели группы и общественная необходимость целей.
- Вера в достижение цели

Рассмотрим эти вопросы.

1.5.1. Состав и размер группы

Понятно, что если мы соберем группу из случайных людей, пусть они будут даже специалистами в своем деле, то группы не будет: «когда имеешь дело с совсем новой организацией, созданной в силу чрезвычайных обстоятельств, то есть с организацией, где не

успела вырасти скоординированная с формальной организацией неформальная, обеспечить эффективную и рациональную кооперацию практически невозможно» [6, с. 223]. Как уже отмечалось, в группе необходимо формирование, в процессе совместной деятельности, всех ее трех структурных слоев: эмоциональной приемлемости или неприемлемости, приемлемости или неприемлемости опосредованной характером совместной деятельности, и отношений, основанных на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности [56]. Причем в отдельных группах со случайно набранными членами, может не сформироваться даже первый слой – если члены группы будут несовместимы. Поэтому состав группы необходимо тщательно подбирать, и, в первую очередь, по личностным характеристикам – производственным навыкам можно обучить. Предприятие должно сформировать критерии этого отбора, а для этого должно иметь свою ключевую идеологию: «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 <...> [это] может вылиться в то, что отдельные сотрудники предпочтут уйти, когда станет ясно, что они по своим личным качествам несовместимы с сутью организации – положительное очищающее действие, которого не следует избегать» [71, с. 225]. Как видно, здесь критерием являются именно личные убеждения и личные качества, и отбор лучше вести при приеме, а не после возникновения и выявления конфликтов. Вопрос ключевой идеологии будет рассмотрен в разделе 4.2.

Как отмечал Ч. Барнард, численность малой группы не может превышать 15 человек, практически – 5-6 человек. Причем на максимальный размер группы влияют и коммуникационные возможности человека, и доля каждого члена на достигаемый общий результат, и возможности внутригруппового контроля.

1.5.2. Внутригрупповой контроль деятельности

Если группа имеет общую цель и результаты деятельности распределяются между членами группы, то группа сама заинтересована в контроле деятельности членов группы. Если же результаты деятельности принадлежат собственнику, то они и не привязаны к результату группы, соответственно группа и не будет осуществлять контроль деятельности своих членов – в такой ситуации – это прерогатива руководителя – это внешний контроль,

который может быть эффективным только в индивидуальной и достаточно формализуемой деятельности. Ни один внешний контролер не сможет контролировать деятельность группы лучше, чем сами участники совместной деятельности. А в случае коллективной интеллектуальной деятельности внешний контроль практически не возможен: «наблюдение за деятельностью человека не является хорошим ключом к тому, что он на самом деле думает или делает своим умом» [54, с. 786]. Внешний контроль неэффективен, но он достаточно прост и хорошо известен в литературе, поэтому в данном разделе рассмотрим именно внутренний контроль со стороны членов группы.

Как отмечал Д. Норт: «Обычно мы наблюдаем кооперативное поведение в тех случаях, когда индивиды взаимодействуют постоянно, когда они располагают большой информацией друг о друге и когда численность группы невелика» [58, с. 29]. Тогда «социальные нормы будут хорошо понятны "актерам", создадут основу для знания друг о друге, и это знание будет поддерживаться механизмами, которые делают действия "актеров" понятными друг для друга» [58, с. 32]. И «порядок является результатом тесного совместного существования» [58, с. 59]. Как отмечал В.И. Тамбовцев, «различные формы оппортунизма¹⁷ в коллективном планировании практически не осуществимы, если оно имеет место в малой группе – устойчивом сообществе, члены которого хорошо знают личностные черты друг друга, ресурсные потенциалы участников, и т.д. Тогда любое оппортунистическое поведение сразу становится наблюдаемым и, следовательно, наказуемым» [72, с. 31]. Только, как уже отмечалось, даже чисто альтруистическая группа, если ее не поддерживать, может выродиться в чисто эгоистическую. Кроме того, «нередко альтруизм в пределах данной группы вполне совмещается с эгоизмом в отношениях между группами» [42, с. 44].

И такой необходимой поддержкой являются санкции со стороны коллектива, что отмечалось и в экономике дара, где санкции – вплоть до закрепощения в рабство [43]. Ведь «в робастных [самоорганизующихся] институтах надзор и санкции осуществляются не внешними властями, а самими участниками» [63, с. 184]. Именно внутренний контроль обеспечивает самоорганизацию группы, и никакие внешние санкции здесь не помогут.

¹⁷ О. Уильямсон – лауреат Нобелевской премии по экономике 2009 года «За исследования в области экономической организации» – так определил оппортунизм: «Под оппортунизмом я понимаю преследование личного интереса с использованием коварства. Подобное поведение включает такие его более явные формы, как ложь, воровство и мошенничество, но едва ли ограничивается ими. Намного чаще под оппортунизмом подразумеваются более тонкие формы обмана, которые могут быть активными и пассивными, проявляться *ex ante* и *ex poste*» [73, с. 97].

Конечно недопустимо за каждый проступок закрепощать в рабство – санкции должны быть адекватны. «Поскольку санкции являются откалиброванными (градуированы), индивид, давший обязательство следовать согласованной стратегии, знает также, что если возникнет некая острая ситуация, при которой следование правилам будет иметь разрушительные последствия, то допущенные в этом случае отклонения будут сопровождаться весьма незначительным штрафом или иным сравнимым по силе наказанием. Аналогично, на индивида, совершившего единичное случайное нарушение, будут наложены умеренные санкции. Наложение санкций убеждает нарушителя правил в том, что нарушения, совершенные другими, также, скорее всего, будут выявлены. Этот способ принуждения к выполнению правил, состоит в том, чтобы прощать случайные срывы и ошибки, что позволяет присваивателям избегать высоких затрат, которые могли бы стать результатом жесткого применения универсальных правил в условиях меняющейся и неопределенной среды. Однако повторение нарушений будет приводить к росту суровости санкций» [63, с. 348-349]. «Злостных нарушителей подвергают серьезным наказаниям в виде жестких санкций и исключения из группы. Правила, отвечающие этим структурным принципам, укрепляют сотрудничество и уверенность других участников в том, что они выполняют свои обязательства» [69, с. 18]. Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход]. «Действующие члены будут ограничены угрозами замены аутсайдерами, предлагающими услуги за более низкие доли вознаграждения или предлагающими большее вознаграждение другим членам команды. Любой член группы, который уклонился в надежде на то, что пониженный выходной эффект не будет приписан ему, будет смещен, если его деятельность будет обнаружена. Команды производственных ресурсов, как и бизнес-единицы, будут развиваться в явной спонтанности на рынке-без какого-либо центрального организационного агента, менеджера команды или босса» [54, с. 781].

Кроме того необходимо отметить, что «наказание почти неизбежно дорого обходится наказываемому, тогда как выгоды от наказания широко распределены неопределенным кругом членов сообщества» [63, с. 187]. Другими словами контроль и акт наказания – это также акт альтруизма по отношению к группе, ведь намного проще просто «не связываться», пройти мимо.

Тесное взаимодействие, когда все на виду – это снижение асимметрии информации, это соответствующее ограничение величины остаточных прав контроля активов индивидов. Активы – это и рабочее время, и общие ресурсы. При этом группа *ex post* следит за

ресурсами, которые принадлежат группе, расход которых влияет на общие результаты, и не следит за ресурсами, расход которых не влияет на результаты группы. Гроссман и Харт отмечали особую роль прав собственности в контроле: «Мы не проводим различия между собственностью и контролем и фактически определяем собственность как право осуществлять контроль и фактически определяют собственность как власть осуществлять контроль» [13, с. 693-694]. С одной стороны человек всегда контролирует свою собственность – следит за ней и старается приумножить. С другой стороны, человек или группа, которым передано право распоряжения чужой собственностью, фактически и является ее собственниками, только они заинтересованы в ее сохранении только в том случае, если имеют права собственности на результаты, обеспечиваемые этой собственностью.

Именно на правах собственности основаны кооперативные и партнерские отношения, особенно в коллективном интеллектуальном труде. «Командное производство в художественных или профессиональных интеллектуальных навыках, скорее всего, будет осуществляться партнерствами, чем другими видами командного производства. <...> вместо контрактов между работодателями и работниками будут использоваться партнерства в области самоконтроля, и эти организации будут небольшими для предотвращения чрезмерного ослабления усилий за счет уклонения. Кроме того, партнерские отношения чаще возникают между родственниками или давними знакомыми, причем не только потому, что они выполняют общую полезную функцию, но и потому, что каждый из них лучше знает особенности работы другого и склонен [склонности] уклоняться от нее» [54, с. 790]. А «возможности для прибыльного командного производства за счет ресурсов, уже имеющихся внутри фирмы, могут быть установлены более экономично и точно, чем для ресурсов за пределами фирмы» [54, с. 793], аналогично и имеющегося внутри групп, а не принадлежащих предприятию в целом.

1.5.3. Общеразделяемые цели группы

Как отметил Ч. Барнард: «Необходимость цели – это аксиома, она заложена в самих словах «система», «координация», «кооперация» [6, с. 85]. И само «существование организации зависит от того, насколько она способна осуществлять свои цели. <...> Если организация не в состоянии достичь своей цели, она разрушается. Однако если она достигла своей цели, то она тоже разрушается. Множество успешных организаций исчезает именно по этой причине. Поэтому большинству долго существующих организаций регулярно требуются новые цели. В реальности это незаметно, поскольку обычно под «целью» органи-

зации понимается сложная последовательность конкретных целей, а не одна-единственная цель. <...> Обобщения позволяют заранее обеспечить приблизительное описание новых целей, и это происходит автоматически, так что обобщения обычно заменяют нам те конкретные задачи, которые и являются реальными целями организации. Итак, подлинной причиной разрушения организации является ее неэффективность; но ее неспособность обеспечить решения, приводящие к появлению новых целей, привела бы к тому же результату. Поэтому наличие обобщенного представления о целях, конкретный характер которых на самом деле все время меняется, представляет собой важнейшую особенность стабильных организаций» [6, с. 89-90].

О такой общей цели писал и А. Адлер: «Мы ориентируемся на искусственно созданную постоянную цель — цель, которая не имеет никаких основ в реальной действительности, другими словами, на фикцию» [57, с. 65]. И он называл ее «фиктивной целью»: это расплывчатая и неустойчивая, не поддающаяся измерению цель развития и превосходства. «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» [74, 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» [75, с. 39]. И эта цель, эта потребность, «руководит нашими действиями и поведением, заставляет наш ум заглядывать вперед и совершенствоваться» [74, с. 14]. А в отсутствие фиктивной цели «вся жизнь представляла бы собой безразборное ощупывание, была бы невозможна никакая оценка» [74, с. 77]. Невозможно было бы определить в правильном ли направлении идет наше развитие.

Если говорить о цели организации, то А.Э. Петросян писал: «время от времени хозяева или их представители ставят перед организацией долгосрочные цели общего характера, которые правильнее было бы назвать вехами, или ориентирами, т.к. они не столько направляют ее деятельность, сколько открывают перспективы и указывают направление движения (например, занять ведущее положение в отрасли или добиться социальной привлекательности в глазах широкой общественности)» [15, с. 77]. Такие цели — эти «долгосрочные цели общего характера» в терминологии Георга Гегеля — первоначальная сущность [37], Карла фон Клаузевица — политическая цель [76], Виссариона Белинского — интерес, Алексея Леонтьева — потребность [77], Генри Минцберга (для предпринима-

тельской организации) — развитие [78], Дж. Никерсона – неразложимые¹⁸ цели [79; 80]. Значение таких целей общего характера хорошо сформулировал Альфред Адлер: «фиктивная цель... не имеет реального существования, ее можно определить лишь как телеологический план, который в случае необходимости всегда принимает конкретную форму» [74, с. 12]. Подобная общая цель является основой конкретного целеполагания – превращения неразложимой непрременной фиктивной цели в конкретные предметные цели на достижение которых направляется деятельность предприятия.

Наличие общей цели для существования группы – это аксиома. Но этого недостаточно – «общая цель обязательно представляет собой нечто внешнее, безличное, объективное, несмотря на то что ее индивидуальная интерпретация носит субъективный характер. Единственное исключение из этого общего правила связано со случаем, когда достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации» [6, с. 87]. Только тогда достижение цели группы становится личным мотивом для всех членов группы. Только тогда человек будет отождествлять себя с общей целью организации. «Трудовые отношения – это договор особого рода, эффективность которого зависит от склонности человека идентифицировать себя с организационными целями. Он хорошо работает в той мере, в какой такая идентификация создается и поддерживается. Механизм альтруизма обеспечивает основной механизм для создания и поддержания идентификации. Для того чтобы теория коммерческой фирмы и эволюции фирм была жизнеспособной, она должна включать в себя подлинную теорию человеческих мотиваций в организациях. Важным компонентом этой теории будет Положение о том, что сотрудники и руководители, как правило, довольно сильно мотивированы, путем идентификации, которую они приобретают, для продвижения целей – следовательно, пригодности – организаций, к которым они принадлежат» [49, с. 103].

1.5.4. Вера в достижение общей цели

Для эффективной деятельности члены группы должны иметь «веру в общую цель, веру в успех, в то, что в итоге они смогут удовлетворить свои личные мотивы, в честность объективной власти, в превосходство общей цели над личными целями участников кооперации» [6, с. 258]. И «достижение какой-то цели или вера в то, что ее можно достичь, не-

¹⁸ Неразложимость цели определяется тем, что не существует никаких логических методов получения из этой общей непредметной цели конкретных предметных целей, достижение которых обеспечивает достижение общей. Так, например, если общая цель – прибыль, то нет никаких логических методов определения средств получения максимальной прибыли.

обходимы для продолжения совместной деятельности» [6, с. 57]. Если же у членов группы отсутствует вера в личный результат или в адекватность результата затраченным усилиям, «если члены команды ожидают, что их индивидуальные вклады в коллективный продукт не будут оценены или будут избыточными, они часто демонстрируют социальное безделье» [81, с. 249]. Если нет доверия – члены группы не идут на постановку максимальных целей *ex ante*, ориентируются на средний уровень усилий членов группы. А *ex post* поддерживают установившийся средний уровень усилий, даже если он не обеспечивает достижение и так уже невысоких поставленных целей. «Истинный кооператор сочетает в себе острый предпринимательский ум и исполненный глубокой веры дух» [5, с. 1013].

Ч. Барнард, с цитаты которого мы и начали этот раздел, уделял очень большое внимание вере: «Источником жизнеспособности организаций является согласие людей вкладывать свои силы в кооперативную систему. Для этого они должны верить в то, что цель достижима, а такая вера постепенно сходит на нет, по мере того как выясняется, что цель не становится ближе» [6, с. 81]. Приведем еще несколько его цитат. «Главную роль играет вера в общую цель, а не ее рациональное понимание» [6, с. 135]. «Формирование у участников системы веры в существование общей цели – это одна из основных функций руководителя» [6, с. 86]. «В отсутствие веры, которая обеспечивает стабильность непрерывного обмена энергией в системе, созданной из человеческих усилий, организации недолговечны, нежизнеспособны, не порождают стабильной кооперации и обычно вообще не возникают» [6, с. 258]. «Вдохновение нужно, чтобы создать у людей ощущение единства и общие идеалы. Для этого важнее воздействовать на их чувства, чем на их разум. Из тех, кто следит за происходящим в мире, вряд ли кто-нибудь будет отрицать значение веры в идеалы для кооперации» [6, с. 290]. Значение веры в идеалы отмечал и Д. Норт: «сильная религиозная вера или преданность коммунизму дают нам исторические свидетельства того, какие жертвы человек может принести ради своих убеждений» [58, с. 63]. И, в заключение приведем цитату А. Швейцера: «Началом любой полноценной духовной жизни является непоколебимая вера в истину и открытое исповедание ее» [82, с. 92].

1.6. Большие группы, предприятие как большая группа

Как отмечал Ч. Барнард, «действия людей всегда происходят в рамках локальных групп» [6, с. 118]. И «все сложные организации развиваются из маленьких и простых организаций. Формальные организации могут развиваться, либо объединяя уже существующие организации, либо создавая новые подразделения и добавляя их к уже существую-

щим. <...> Единственный способ создать большую организацию заключается в том, чтобы соединить много маленьких организаций <...> При самых благоприятных обстоятельствах, то есть тогда, когда все эти люди готовы организоваться, потому что среди них существует консенсус относительно цели, эту массу людей все равно надо разбить на небольшие группы во главе с лидерами групп. Только тогда, когда в результате этого процесса будут созданы подразделения, их можно будет объединить в комплексную организацию, способную управлять собой» [6, с. 103].

При этом, «руководители нескольких организационных подразделений, взятые в качестве группы, образуют руководящую организацию, которую обычно возглавляет как минимум один не принадлежащий к их числу человек. Соответственно люди, специализирующиеся на функциях руководства, в большинстве случаев являются «членами» или участниками двух подразделений одной сложной организации – так называемого рабочего подразделения и руководящего подразделения. <...> В силу этого конкретное действие или решение будет относиться к деятельности двух разных подразделений организации. То, что одно действие вносит вклад одновременно сразу в две организации, вероятно, представляет собой ключевую особенность сложных организаций, потому что благодаря ей комплекс становится органическим целым. <...> Мы утверждаем, таким образом, что исторически и в функциональном отношении все сложные организации созданы из подразделений и состоят из множества «рабочих» или «базовых» организационных подразделений, поверх которых наложены руководящие организационные подразделения, и что основные структурные особенности сложных организаций вытекают из того, что размер организационного подразделения ограничен требованиями к коммуникации» [6, с. 111]. Простейший пример такой сложной организации приведен на рис. 1.

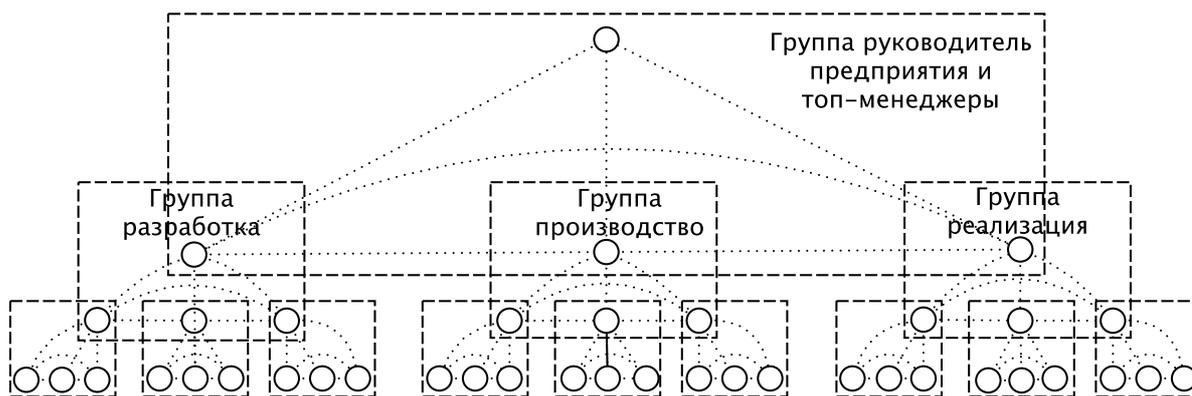


Рис. 1. Иерархия пересекающихся малых групп Ч. Барнарда

Она имеет четыре руководящих организации: малую группу руководитель предприятия – топ-менеджеры, и три группы топ-менеджеры – подчиненные руководители. Самый нижний уровень – малые группы – рабочие организации состоящие из руководителя и рядовых сотрудников. С учетом того, что каждый руководитель является членом и и вышестоящей группы, и нижестоящей, мы имеем единую большую группу.

Э. Остром также отмечала подобную организацию больших групп в которых «надзор, принуждение к исполнению договоренностей и следованию правилам, разрешение конфликтов и управление осуществляется на разных уровнях организаций, встроенных одна в другую» [63, с. 178]. При этом каждая нижестоящая группа может иметь собственный институт, соответствующий положениям вышестоящего института. «Более крупные организационные ячейки в этих системах были построены на базе заранее организованных более мелких организационных ячеек. <...> если уж малые группы созданы, предельные затраты, связанные с построением организационной базы значительно ниже затрат при старте без предварительно сформированной базы» [63, с. 353].

Недостаток большой группы равноправных участников деятельности в том, что неизбежная иерархия тотчас же ликвидирует равноправие. Большие права оказываются у тех, кто оказывается на вершине иерархии – практически у руководителя и топ-менеджеров. И от их моральных качеств зависит то, какие принципы будут заложены в практическую (а не провозглашаемую) деятельность предприятия: максимальное удовлетворение интересов верхушки (а это позволяет асимметрия информации – верхушка устанавливает информационный барьер – и остаточные права контроля активов) или учет интересов всего коллектива. К сожалению, как показывает практика доминирует первое [5].

Если в малых группах организация деятельности базируется на кооперации участников, то в больших группах – иерархических предприятиях – организация в основном бази-

руется на власти вышестоящих руководителей, кооперация в больших предприятиях находит очень ограниченное распространение, но все же находит.

1.7. Выводы по разделу 1. Социально-экономические отношения в деятельности человека

Вся история человечества показывает два вида экономической деятельности – экономик дара/обмена [43] – и соответственно два вида экономических отношений между людьми – альтруизма/эгоизма [42]. Подобные дихотомии в отношениях людей вызывали большой интерес и рассматривались издавна. Их отмечали и Ф. Теннис (1887) – Gemeinschaft/Gesellschaft [44], и Э. Дюркгейм (1893) – органическая/механическая солидарность [45], и М. Вебер (1912) – Vergemeinschaftung/Vergesellschaftung [46].

К трем экономическим транзакциям Дж. Коммонса необходимо добавить четвертую транзакцию – транзакцию дара, которая составляет дихотомию с транзакцией сделки. При этом на практике большинство транзакций торга сопровождаются транзакциями дара. И это имеет фундаментальное значение в деятельности человека – именно путем дарения создаются духовные взаимоотношения, именно транзакции дара формируют ценности как предпочтительные нормы и принципы деятельности, они определяют культуру и институциональную среду. Транзакции дара и торга также образуют дихотомию. Только если мы будем иметь только чисто рациональные транзакции торга, то получим чисто механистическую систему. К счастью это невозможно и социальная система – это не механистическая система.

Как отмечал Ч. Барнард, численность малой группы не может превышать 15 человек, практически – 5-6 человек. Причем размер группы ограничивается не только возможностями коммуникации, но и ограничениями альтруистичности группы – чем меньше группа – тем более наблюдаемы отношения эгоизма, нарушающие эффективность деятельности группы. Это объясняется и сложностью внутреннего контроля большей численностью, и меньшими внутренними мотивами – чем больше размер группы, тем меньший результат получает участник от своего вклада в общий результат.

Эффективная группа должна иметь разделяемую *общую* цель определяющую направление развития группы, конкретизированные разделяемые цели на предвидимый период времени (формирование этих целей – это тоже результат деятельности группы), права собственности членов группы (согласованные при постановке цели) на предвидимые результаты, веру в достижение принятой цели.

Большие группы создаются из малых – руководители этих малых групп образуют свою малую группу, имеющую своего руководителя. Подобным образом могут быть созданы группы любой численности. Сплоченность и единство большой группы обеспечивается тем, что каждый руководитель одновременно является и членом вышестоящей группы, и руководителем своей группы. Каждая группа имеет свою конкретную цель и, соответственно и свой институт. При этом цель группы является декомпозицией цели вышестоящей группы, а ключевые положения института группы, являются конкретизацией положений института вышестоящей группы.

Организация больших групп – предприятий – может быть построена на разных принципах: кооперативном (как и в малых группах), и принципе рациональной бюрократии М. Вебера¹⁹. При этом последняя получила преимущественное распространение. Поэтому можно сказать, что в дополнение в отмеченным выше дихотомиям экономической деятельности можно добавить и дихотомию командно-административная организация – кооперативно-партнерская организация. А в целом – это дихотомии отношений альтруизма/эгоизма между людьми, экономик дара/торга, административной/партнерской организации деятельности.

2. Организация и деятельность предприятия

Деятельность малой группы базируется на трансакциях сделки и дара. А внутренняя деятельность современного иерархического предприятия базируется на трансакциях управления и рациионирования, введенных Дж. Коммонсом. Рассмотрим, предварительно, эти трансакции.

2.1. Трансакции управления и рациионирования Дж. Коммонса

Дж. Коммонс выделял три вида трансакций в коллективной деятельности человека: трансакции торга – bargaining (рыночные), трансакциях управления – managing, и рациионирования – rationing(нормирования) [64, с. 652]. Причем «трансакции, не "обмен товаров", а отчуждение/приобретение индивидами прав собственности и свобод, созданных обществом, которое, следовательно, должно быть предметом переговоров между заинтере-

¹⁹ М. Вебер отмечал еще харизматическую организацию, базирующуюся на лидерстве, и традиционную организацию, базирующуюся на власти и подчинении [83]. В харизматической организации общепризнанный лидер обращает коллектив в «свою веру» – создает группу единомышленников, действующих во имя принятой цели лидера в основном на базе экономики дара. Традиционная организация «основывается на обыденной вере в святость традиций и вере в легитимность авторитета, основанного на этих традициях» [83], а не на вере в цель, стоящую перед организацией, как в рациональной бюрократии. Традиционная организация также имеет место в современных организациях, но она нерациональна по своему определению и, соответственно, неэффективна.

ресованными сторонами прежде чем труд может их произвести, или потребители могут потребить, или товары могут быть физически обменены» [64, с. 652]. «Трансакции торга – предпосылка равенства добровольно действующих покупателей и продавцов» [64, с. 653].

Трансакция сделки – это в основном трансакция в отношении предприятия с поставщиками, потребителями, и другими внешними сторонами. Что касается двух других трансакций: управления и рационализации, то они практически не затрагиваются в работах по менеджменту и корпоративному управлению, и даже в работах по институциональной экономике – очень поверхностно. Поэтому здесь покажем только как определяли эти трансакции Дж. Коммонс и другие авторы, а затем, в следующем разделе, рассмотрим их более подробно.

Дж. Коммонс так определил эти трансакции: «Трансакциями управления, посредством которых, собственно, и создается богатство, — это предпосылка о существовании руководителя и подчиненного. Руководящее лицо, отдает приказы — служащий или рабочий, или другое подчиненное лицо, обязаны подчиниться» [64, с. 653]. «Трансакции рационализации отличаются от управленческих операций тем, что руководителем является объединенный разум, а подчиненными – ограниченные индивиды. Действительно, <...> они включают в себя переговоры, но в форме аргумента, предложения или экспрессии, потому что они подчиняются правилу веления и соглашения, а не правилу равенства и вольности. <...> [проводимые] в отсутствии торга — хотя переговоры иногда ошибочно принимаются за торг, — и в отсутствии управления. На границе находятся партнерские соглашения, которые распределяют между партнерами выгоды и бремя совместного предприятия» [64, с. 653]. Отметим, что еще в 1919 году А. Богданов описал трансакции нормирования относительно деятельности предприятия: «планомерная организация всякого практического дела достигается именно таким образом, что участники его прежде всего сталкиваются — относительно цели, средств, порядка исполнения и т. д.: организационный процесс, выполняемый посредством речи и мышления, в форме «обсуждения» [84, с. 44-45].

Уже в 2006 году Д. Бромли дал этим трансакциям такое определение: «Управленческие операции касаются не передачи богатства, как это имеет место при заключении сделок, а создания богатства. В отличие от сделок на переговорах, в которых оба участника номинально равны перед законом, сфера управленческих сделок охватывает как высших, так и низших участников. Другой контраст заключается в том, что в отличие от сделки, в которой участвуют четыре участника, управленческая сделка касается только двух сторон.

Хозяин (начальник, бригадир) отдает приказы, а слуга (рабочий или другой подчиненный) должен повиноваться под страхом наказания. Мы видим, что доминирующей идеей в управленческих операциях является идея командования и послушания» [85, с. 39]. «Трансакции по нормированию рассматриваются как трансакции именно потому, что различные заинтересованные стороны в демократической организации привлекаются к обсуждениям и переговорам по самой концепции разумных правил работы (институтов), которые определяют приемлемые и неприемлемые параметры переговоров и управленческих сделок. Эти переговоры, проводимые в законодательных органах или парламентах, а также в судах, влекут за собой споры и ходатайства. Только тогда, когда решение принято законодательными или исполнительными органами, или и теми, и другими, мы сталкиваемся с управлением и подчинением. Эти операции считаются нормированием, поскольку по своей природе они направлены на распределение/перенаправление потоков выгод и затрат между различными лицами и группами в будущее. При нормировании “вышестоящим” является не физическое лицо (начальник, руководитель), а “коллектив” (законодательные органы-парламенты, суды). Обратите внимание также, что “подчиненные” – это не сотрудники, а все мы в наших различных ролях и способностях. Доминирующей идеей в нормировании опять же является идея аргументации и состязательности» [85, с. 40].

И приведем определения трансакций управления и нормирования наших авторов последних лет.

А.В. Козлова, Г.М. Чурина, И.С. Шавкунова: «Управленческая трансакция — предполагает асимметричный характер отношений сторон, т.е. они строятся по принципу командования-подчинения. В случае управленческой трансакции предполагается, что перемещение прав собственности происходит в результате команды одного индивида и подчинения другого индивида. Простейшим примером можно считать отношения начальника и подчиненного. Здесь происходит перемещение определенного права собственности, а именно, свободы распоряжаться временем по своему усмотрению, от подчиненного к начальнику» [86, с. 18]. «Рационалирующая трансакция — имеет место асимметричный правовой статус сторон, но в отличие от управленческой трансакции здесь команды отдает коллективный орган, а подчинение исходит от индивидов» [86, с. 19].

Б.В. Корнейчук: «Трансакция управления характеризуется асимметричным правовым положением сторон и межчеловеческой формой социального взаимодействия. В трансакции данного вида ключевым является отношение управления-подчинения, которое предполагает такое взаимодействие между людьми, когда право принимать решения при-

надлежит только одной стороне» [87, с. 127-128]. «Трансакция рационализации характеризуется асимметричным правовым положением сторон и межгрупповой формой социального взаимодействия. Воздействие, которое оказывает одна сторона на другую, в данном случае не является управлением в обычном понимании этого слова. Поскольку объектом рационализации является социальная группа, управлением человеком, т.е. навязыванием ему единственного варианта поведения из множества возможных вариантов, является технически неосуществимым» [87, с. 129].

А.А. Аузан: «Трансакция управления () – это такое взаимодействие между экономическими агентами, когда право принимать решения принадлежит только одной стороне, а управление осуществляется посредством команд. Команда – это одностороннее ограничение набора допустимых действий, которые могут принимать подчиняющиеся агенты. ... В рамках трансакции управления право на принятие решения обменивается на доход (для рабочего) или иные блага (например, сохранение жизни рабу, обеспечение его пропитания, физическую защиту от опасностей). По Коммонсу трансакции управления обычно связаны с производством богатства. <...> Трансакция рационализации () – это распределение полномочий, инициируемое претендентами на права и (или) ресурс, но осуществляемое третьей стороной. Фактически речь идет о спецификации прав собственности. Правовое положение претендентов на некие права и (или) ресурс и рафинирующего субъекта, как и в трансакции является асимметричным. В ходе трансакции рационализации происходит наделение (распределение) богатства претендентов при их активной роли» [88, с. 71].

Все эти определения достаточно общие и неприменимы непосредственно к внутренней деятельности предприятия. Видимо поэтому и не нашли отражения в работах по управлению предприятием.

В кооперативном или партнерской предприятии участники такой сделки²⁰ являются заинтересованными лицами. Поэтому в определенной мере здесь присутствует и некоторый торг относительно вкладов и результатов, распределения ресурсов²¹, выполняемых функций, и т.д. В иерархических предприятиях это еще и утверждение принимаемого общего решения принципалом.

Если разобраться, то это не просто рационализация – это обмен. Как отмечал Ч. Барнард: «Если человек получает ровно столько, сколько потратил, у него нет стимула,

²⁰ Собственники кооперативного предприятия или собственники и наемный персонал партнерского предприятия.

²¹ Распределение ресурсов – это в определенной степени и распределение остаточных прав контроля активов.

чтобы участвовать в кооперации, так как у него нет чистой «прибыли». То, что он получает взамен, должно давать ему – с точки зрения его потребностей – больше, чем он вложил. <...> обмен, удовлетворяющий обе стороны, также является частью процесса кооперации <...> процесс кооперации может восприниматься как процесс обмена, то есть распределения» [6, с. 59]. «Согласие на кооперацию возникает в итоге оценки стимулов к вступлению в кооперацию относительно жертв, которых она потребует, и сравнения результата с тем уровнем чистого удовлетворения, который могут обеспечить другие имеющиеся возможности» [6, с. 84]. Человек определяет насколько выгоден ему обмен с предприятием и при поступлении, и в процессе деятельности при постановке новых целей. Понятно, что выгодность этого обмена не постоянна во времени, иногда могут возникать и проблемы в предприятии, участникам приходится нести определенные жертвы (приносить дары предприятию). Главное, чтобы на больших интервалах времени и в перспективе кооперация и партнерство обеспечивало выгодный взаимобмен.

Поэтому и транзакция нормирования-распределения Дж. Коммонса, как и транзакция управления, базируются на транзакциях обмена и дара.

Если рассмотреть организацию деятельности в существующих предприятиях, то это в большинстве командно-административная организация базирующаяся на рациональной бюрократии М. Вебера. Имеются и известно из истории лишь ограниченное число кооперативных предприятий и партнерских форм организации, которые базируются на равноправных отношениях. Рассмотрим эти основные виды организации деятельности предприятия.

2.2. Командно-административная система

2.2.1. Целеполагание, в командно-административной системе.

Транзакция рациионирования

Транзакция рациионирования – это единственная из всех рассмотренных транзакций, которая в управлении предприятия может применяться непосредственно, при целеполагании в командно-административной системе, в которой целеполагание директивно по определению, данному А.А. Аузану: «Транзакция рациионирования – это распределение полномочий, инициируемое претендентами на права и (или) ресурс, но осуществляемое третьей стороной. Фактически речь идет о спецификации прав собственности. Правовое положение претендентов на некие права и (или) ресурс и рафинирующего субъекта, как и

в транзакции является асимметричным. В ходе транзакции рационализации происходит наделение (распределение) богатства претендентов при их активной роли» [88, с. 71].

Собственно целеполагание – это две транзакции рационализации. Первая – это постановка цели предприятия. И здесь наемный менеджмент заинтересован в постановке минимальных целей с максимальным обеспечением ресурсами, заинтересован в теневом предпринимательстве. А поскольку собственник не может обладать полнотой информации на местах, и не может владеть вопросами достижения цели лучше, чем руководители на местах²² [89], он может ставить цели только «от достигнутого», путем экстраполяции, с небольшим повышением, зачастую не компенсирующим инфляцию²³. Активная роль собственника заключается в постановке максимальных целей и выделении минимальных ресурсов. наемного менеджмента – в постановке минимальных, и с максимальным обеспечением ресурсами. Понятно, что такое целеполагание не позволяет получить от предприятия тех результатов, которые оно может выдавать в действительности при раскрытии и использовании всего своего потенциала. Результатом первой части транзакции целеполагания является принятая цель предприятия как его предвидимый результат выделенные средства на ее достижение. Эта часть имеет явные признаки торга. Но решение принимает собственник.

Вторая часть целеполагания – это определение того, какую часть работ должен провести каждый из менеджеров и распределение между ними выделенных ресурсов. Здесь также имеет место определенный торг, и окончательное решение также принимает собственник.

В командно-административной системе помочь принятию реальных целей и высокой эффективности могут только разделяемые коллективом социально значимые необходимые цели предприятия, или цели, подготовка к достижению которых требует существенного повышения человеческого капитала участников – их профессионального развития.

Так что в командно-административной системе результаты предприятия будут намного меньше потенциальных. Но при этом отдельные управляющие могут даже сколотить себе состояние. [4; 90]. Особенно это происходит в том случае, если собственником

²² За счет существенной асимметрии информации собственник практически не имеет информации о положении «на местах» – имеет ее в основном из докладов менеджеров – и именно менеджмент диктует собственнику цели предприятия.

²³ И. Ансофф писал: «несмотря на то, что технология стратегического планирования существует уже почти двадцать лет, в настоящее время большинство фирм отдает предпочтение менее хлопотному и менее сложному долгосрочному экстраполятивному планированию» [7, с. 66].

является «государство». С другой стороны такое положение имеет место даже в том случае, если сам собственник является руководителем предприятия, только уже на уровнях топ-менеджеров и более нижних. Но здесь остаточные права контроля активов наемным менеджментом существенно ограничены и имеют доминирующее значение только в очень крупных предприятиях.

Основной частью экономической функции собственности является процесс управления: «до какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом» [91, с. 207]. Ведь «субъект управления (он же – субъект развития) ставит задачи (управленческие задачи) прежде всего для самого себя, а не для кого-то еще» [92, с. 35]. Подобную ситуацию Джеймс Бернхем в своей одноименной книге назвал «Менеджерской революцией» [90]. Основная информация о возможностях предприятия находится у менеджмента и к командно-административной системе основное (теневое) целеполагание производит менеджмент в своих личных интересах без учета интересов собственника. Соответственно официально устанавливаемые цели предприятия при командно-административной системе существенно занижены.

2.2.2. Два основных пути стимулирования наемного труда

Человек приходит в организацию для достижения своих личных целей «цель организации не имеет значения для отдельного человека. Для него существенны его отношения с организацией, то, каких жертв она требует и какие выгоды приносит» [6, с. 87]. В предприятии, как писал Дж. Акерлоф²⁴, «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» [93, с. 136]. При этом работники никак не связывают свои зарплаты с результатами предприятия, считая, что само предприятие должно обеспечивать их работой, обеспечивающей достойную зарплату. А «слишком низкие или несправедливые, с точки зрения работников, зарплаты убьют желание персонала включить задачи компании в зону

²⁴ Дж. Акерлоф – лауреат Нобелевской премии по экономике 2001 года «За их анализ рынков с асимметричной информацией».

своей личной ответственности <...> справедливые зарплаты почти всегда выше уровня, при котором рынок сбалансирован» [93, 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. И в командно-административной системе весь вопрос в том, как добиться от работника требуемых от него результатов – вопрос стимулирования. Ведь зарплата, какой бы высокой она не была, сама по себе ни на что не стимулирует. И Ч. Барнард отметил [6, с. 137], что «проблема стимулирования – это фундаментальная проблема формальных организаций и сознательных организационных усилий. Недостаточность стимулов приводит к разрушению организации, к изменению ее целей или к невозможности кооперации. Поэтому создание стимулов становится одной из важнейших задач любой организации».

Можно отметить следующие два пути такого стимулирования:

- 1) Оценка выполнения указаний руководителя и соответствующие вознаграждения/наказания²⁵. Причем указания могут касаться и поведения, и результатов деятельности. Такой путь обеспечивает высокую управляемость персонала.
- 2) Задание системы формальных показателей с расценками за каждый из показателей. По результатам деятельности калькулируется подлежащее выплате вознаграждение. Показатели опять-же могут касаться и поведения (показатели эффективности), и результатов (сдельная оплата). Этот путь обеспечивает самоорганизацию персонала на достижение заданных показателей, но снижает управляемость.

В командно-административной экономической системе при всех отмеченных видах и разновидностях оплаты «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» [95, с. 17], определяют исходя из стоимости рабочей силы на рынке труда. Соответственно работник осуществляют деятельность «с сознательным намерением оста-

²⁵ Вознаграждение – премии, устанавливаемые руководителем, повышение в окладе и должности, другие материальные и нематериальные вознаграждения. Наказания – штрафы, понижение в должности или окладе. Что касается штрафов, то это исторически первый путь стимулирования, однако существующий и в наше время. Практически штрафы заставляют человека избегать формально запрещенных действий, если они могут быть обнаружены, и выполнять распоряжения руководителя. Однако «человек, которого наказали, не будет меньше склонен вести себя определенным образом; в лучшем случае он научится избегать наказания» [94, с. 72]. А положительное «подкрепление» формирует не только поведение, но и повышает самооценку человека. Более того, «наблюдаемое наказание, как правило, выступает в роли т поведения, но оно может способствовать научению именно тем действиям, которые подвергаются наказанию, путем усиления и концентрации внимания на этих действиях» [52, с. 172].

вить своих предпринимателей в неведении относительно того, с какой скоростью в действительности может производиться данная работа <...> продолжая держать своего хозяина в убеждении, что он работает хорошим темпом» [95, с. 17] «и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки» [95, с. 11-12] Тейлор]. Поэтому всегда присутствует конфликт: собственник за свою оплату старается получить как можно больше, а работник за получаемую зарплату старается работать с наименьшими усилиями. Как отмечал Дж. Коммонс: «В каждой экономической транзакции существует конфликт интересов, поскольку каждый участник пытается получить как можно больше, а отдать как можно меньше» [65, с. 118]. А уже в этом столетии О. Харт и Б. Хольстрем писали: «Вечное препятствие для человеческого сотрудничества заключается в том, что у людей есть свои интересы» [1, с. 1].

Если посмотреть на отмеченные два пути стимулирования труда, то на первый взгляд видно, что при субъективной оценке руководителя осуществляется транзакциями управления. Только здесь деятельность работников в первую очередь будет направлена на то, чтобы угодить своему руководителю, от которого зависят и его премии, и его продвижение, а не на истинные результаты предприятия.

Задание же системы формальных показателей к транзакциям управления явно не относится. Но это и не рыночные транзакции сделки – расценки далеко не добровольные – собственник устанавливает и изменяет их по своему усмотрению в зависимости от «спроса» на показатели, но рыночная альтернатива отсутствует – нет рынка в рамках предприятия. По аналогии с Алчайном [54] можно сказать, что во втором случае действует суррогатный рынок. Деятельность же персонала в этом случае будет направляться на достижение заданных показателей, а не на достижение целей предприятия, что может приводить даже к катастрофическим результатам. Суррогатные показатели будут приводить и к суррогатным результатам.

Г. Саймон, ссылаясь на О. Уильямсона, отмечал, что «новая институциональная экономика предприняла доблестную попытку рассматривать деятельность внутри организаций как просто особые случаи договорной деятельности, как те, которые происходят на рынках» [49, с. 99]. При этом О. Уильямсон²⁶ отмечал, «проблему экономической организации следует формулировать в терминах не рынков или иерархий, а, скорее, рынков и

²⁶ О. Уильямсон – лауреат Нобелевской премии по экономике 2009 года «За исследования в области экономической организации».

иерархий» [96, с. 175]. И мы видим, деятельность внутри предприятия²⁷ при системе показателей в качестве системы стимулирования – это действительно рынок, только суррогатный рынок.

Рассмотрим детальнее эти два вида стимулирования персонала и трансакции, с помощью которых осуществляется деятельность, в командно-административной системе.

2.2.3. Стимулирование персонала на основании оценки руководителя

Если у человека отсутствует какой либо мотив выполнять какие-либо действия по каким либо приказам, то он будет игнорировать все такие приказы. А для того, чтобы подчиненный исполнял приказы, необходима «зона безразличия» [6], определяемая властью руководителя – его правом передачи собственности (повременная оплата труда плюс субъективные вознаграждения/наказания) подчиненному в обмен на послушание, или лишения собственности в обмен на непослушание. Зона безразличия – это зона, в рамках которой агент соглашается выполнять указания принципала: «для каждого человека существует «зона безразличия», в пределах которой он склонен соглашаться выполнять указания, не подвергая их сомнению». «Выражение «зона безразличия» можно объяснить следующим образом. Если выстроить все потенциально возможные приказы в зависимости от их приемлемости для потенциального исполнителя, то некоторые будут для него явно неприемлемыми. Это значит, что он не станет их исполнять. Другие будут находиться на грани приемлемости, а некоторые будут безусловно восприняты как приемлемые. Последняя группа приказов как раз и находится в границах «зоны безразличия» [6, с. 65]. Чем выше превышение уровня оплаты над средне-рыночной, чем больше власть руководителя, тем больше эта зона безразличия подчиненного – «зона безразличия», в пределах которой он склонен соглашаться выполнять указания, не подвергая их сомнению» [6, с. 165]. «Границы зоны безразличия зависят от того, насколько стимулы, побуждающие человека присоединиться к организации, превышают жертвы и неудобства, связанные с участием в ней. Из этого следует, что те, у кого имеется небольшой стимул для присоединения к организации, будут подчиняться относительно немногим приказам» [6, с. 167]. «Поскольку степень, в которой люди подчиняются приказам, влияет на рациональность организации, то отрицание авторитета конкретного приказа (то есть власти конкретного акта организационной коммуникации) представляет собой угрозу всем тем, кто получает от сотрудничества с этой организацией чистую выгоду, если не учитывать случая, когда этот приказ не-

²⁷ При командно-административной системе.

приемлем и для них тоже. Соответственно в любой конкретный момент большинство участников организации лично заинтересованы в поддержании авторитета всех приказов, которые относятся к их личной зоне безразличия. Сохранение этого интереса обеспечивается в основном за счет неформальной организации. Об этом свидетельствуют различные выражения, например, «общественное мнение», «мнение организации», «настроения в войсках», «точка зрения группы» и т. п. Такой неформальный коллективный разум сообщества влияет на установки отдельных его членов и приводит к тому, что каждый из них, взятый по отдельности, испытывает сильное нежелание подвергать сомнению приказы, которые относятся к его личной зоне безразличия или расположены рядом с ней. Формальным выражением этого коллективного разума становится ложное представление о том, что власть направлена сверху вниз, от генерала – к рядовому. Эта выдумка нужна для того, чтобы сформировать у людей благосклонное отношение к идее подчинения приказам начальства и дать им возможность спокойно исполнять эти приказы, не ощущая при этом приниженности и не боясь утратить свой статус в глазах коллег» [6, с. 167-168]. «Таким образом, участники организации согласны подчиняться власти, выраженной в приказах (то есть посредством коммуникации), потому что если руководство заботится о том, чтобы приказы были приемлемыми, то большая их часть находится в пределах зоны безразличия, а также потому что обычно мотивы большинства участников находятся под влиянием коллективного разума сообщества. Практическим инструментом этого разума является выдумка, что власть направлена сверху вниз, которая создает условия для того, чтобы безлично относиться к вопросам личного характера» [6, с. 168].

Однако, как отмечалось выше, подчиненное лицо выполняет указания руководителя только тогда, когда они находятся в его зоне безразличия. И транзакции управления не могут осуществляться без согласия подчиненного, они намного более сложны. Изложенное показывает, что транзакции управления всегда основываются на стимулах, которые имеет подчиненный. А если таких стимулов не будет, то исполняться не будут никакие приказы. Таким образом и исполнение приказов руководителя определяется не транзакциями управления, как таковым, а торгом между стимулами руководителя и величиной зоны безразличия подчиненного.

Стимулы, имеющиеся у руководителя, определяются его субъективным правом передачи подчиненному собственности (повременная оплата труда плюс субъективные вознаграждения) в обмен на исполнение приказов, или лишения этой собственности в обмен на непослушание. Руководитель приобретает у подчиненного зону безразличия за соответ-

ствующее директивно устанавливаемое вознаграждение. При этом истинная ширина зоны безразличия явно не согласовывается и выявляется лишь в процессе деятельности (и может варьировать). А иногда может иметь место и прямой торг: «я выполню это, если ...».

Имеются две возможности расширения зоны безразличия. Во-первых, «когда власть лидера сочетается с властью позиции, связанные с организацией люди обычно наделяют такого лидера властью, подчиняясь приказам, далеко выходящим за границы зоны безразличия. Возникающее в результате доверие может превратить в стимул даже подчинение как таковое. <...> Для этого нужно, чтобы те, кто может быть лидером, обладали соответствующими способностями. Люди на высоких позициях, у которых нет необходимых способностей, обладают слабой властью – так же, как и сильные люди, занимающие незначительные позиции» [6, с. 172]. Во-вторых – это «Нематериальные выгоды [которые] представляют собой один из наиболее мощных стимулов. <...> В их число входит гордость за свою работу, чувство, что ты на своем месте, удовлетворение от альтруистического служения семье или другим людям, лояльность к организации, патриотизм, эстетическое и религиозное чувство» [6, с. 143]. Если предприятие ориентировано на общественно необходимые результаты, они могут иметь доминирующее значение. Один из примеров – волонтерство.

И зона безразличия определяется не только самим индивидом, но и интересами других участников деятельности как группы, оказывающей на индивида определенное воздействие. Определяется нормами группы и санкциями группы за их нарушение – институциональными рамками социальной группы, в пределах которых люди взаимодействуют друг с другом, внутри которых допускаются трансакции, соответствующие нормам института [58; 97]. Аналогичные «рамки» и «люфты» описывали и [98; 99; 100].

Когда же указания принципала выходит за рамки «зоны безразличия», «там, где закон [и нормы культуры – прим. авт.] прекращает свое действие, обществу не остается ничего другого, кроме как неустанно внушать индивиду, в сколь сильной степени он служит собственному благу, содействуя благу других» [82, с. 165-166].

Таким образом при командно-административной системе с оценкой деятельности руководителем «трудовой договор содержит все виды подразумеваемых (и явных) ограничений, которые устанавливают границы диапазона действий, на которые будет направлен работник. Эти границы определяют "зону принятия", в пределах которой можно ожидать, что сотрудник будет подчиняться приказам. Зона принятия также иногда называется "зоной безразличия", поскольку выбор между альтернативными моделями поведения, хотя и

имеет большое значение для работодателя, может не иметь большого значения для работника» [101, с. 31].

А. Алчиан сравнивал экономическую организацию внутри предприятия и на рынке: «Часто можно видеть, что фирма характеризуется властью решать вопросы по распоряжению, властью или дисциплинарными мерами, превосходящими те, которые доступны на обычном рынке. Это заблуждение. Фирма не владеет всеми входными ресурсами. Она не имеет ни полномочий, ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [54, с. 777]. «К экономической организации [суррогатного рынка] предъявляются два ключевых требования-измерение производительности вводимых ресурсов и вознаграждение за их использование» [54, с. 778]. Однако «при коллективном производстве трудно, исключительно путем наблюдения за общим объемом производства, определить или определить вклад каждого человека в этот объем производства сотрудничающих ресурсов. Результат получается командой, по определению, и это не сумма отдельных результатов каждого из ее членов» [54, с. 779]. «Если бы каждый мог, при нулевой стоимости, довести свою норму вознаграждения до реальной реальной нормы возможности производства, все могли бы достичь более предпочтительной позиции» [54, с. 781]. Именно этим занимался Ф. Тейлор, измеряя результаты деятельности работника, и вводя оценку по этим результатам. Далее стали измерять не только результаты деятельности, но и показатели самой деятельности.

В заключение отметим, что, во-первых, в зоне безразличия – без трансакционных издержек – находится только часть транзакций, и не всегда понятно – каких. Во-вторых, эти транзакции ориентированы на удовлетворение руководителя и ответные его «дары», а не на достижение целей предприятия. Таким образом руководитель в системе оценки руководителем – это «злопамятный» (см. раздел 1.2) руководитель субъективно оценивающий деятельность подчиненных. Такая система требует минимальных издержек на создание и поддержку, но полностью зависит от руководителя (это может быть и харизматическое господство, и рациональная бюрократия, и традиционное господство), а его контроль – это только контроль вышестоящим злопамятным руководителем. Экономика при оценке руководителем – это суррогатная экономика дара со злопамятным руководителем.

2.2.4. Стимулирование персонала на основе системы показателей

При стимулировании персонала по системе показателей приказов руководителя нет – есть директивно устанавливаемые показатели, на получение вознаграждения за которые и направляют свою деятельность подчиненные, независимо от приказов руководителя (если исполнение приказов не стимулируется дополнительно). Как отмечали О. Харт и Б. Хольстром в своем нобелевском труде, при оплате по показателям должна действовать такая система стимулирования, которая «привяжет доход агента [подчиненного] к некоторым (наблюдаемым и проверяемым) показателям производительности» [1, с. 1-2]. При этом «трудовые договоры будут регулировать поведение только в той мере, в какой поведение работников может быть соблюдено и оценено, с тем чтобы ‘правильное’ поведение (т. е. поведение, которое продвигает цели организации) может быть вознаграждено и ‘неправильное’ поведение наказывается» [49, с. 99]. Однако О. Харт и Б. Хольстром в том же труде констатировали, что «попытка вознаградить только измеримые действия может привести к дисфункциональному поведению, так как агенты будут затем концентрировать слишком много внимания на аспектах деятельности, которые, скорее всего, будут вознаграждены» [1, с. 11]. Ведь «собственный интерес каждого человека заставит его искать выгодного и избегать невыгодного занятия» [4, с. 147].

Такие системы стимулирования достижения внешних целей по показателям деятельности были сформулированы еще в прошлом веке. Самые известные: tableau de board (1932), управление по целям (измеримым показателям) МВО Питера Друкера²⁸ (1954), сбалансированная система показателей Каплана и Нортонa BSC (1992), различные системы КРІ. Все эти системы обеспечивают внешний мотив деятельности – вознаграждение за достижение показателя²⁹ по которому оценивается и принимается произведенный продукт или вознаграждение за достижение показателей не результата, а самой деятельности. Но при этом внутренние мотив и цель человека заключается в том, чтобы достичь максимального показателя по которому проводится оценка с максимальной личной выгодой и с наименьшими усилиями. В итоге предпринимательские способности человека направляются не на достижение целей предприятия, а на достижение личных показателей, зачастую даже в ущерб интересам предприятия. Ведь установить статистически достоверные при-

²⁸ Только при этом П. Друкер писал: «Мы даже не знаем, может ли то, что поддается измерению <...> хоть как-то повлиять на эффективность работы персонала. В лучшем случае это лишь поверхностные показатели» [106, с. 91].

²⁹ В том числе и интегрального показателя, определяемого системой количественных и качественных показателей деятельности и производимого продукта.

чинно-следственные связи между измеримыми показателями и целями предприятия на практике не удается [102, 103]. И, 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» [104, с. 7, 106]. Причина этого заключается в том, подобные системы, кроме существенных издержек на разработку системы стимулирования, обладают большими транзакционными издержками за счет того, что деятельность персонала направляется не на достижение целей предприятия, а на достижение заданных показателей.

П. Друкер в одной из своих последних работ (2002) писал: «Только результаты деятельности человека поддаются точному измерению. Они собственно и должны подвергаться измерению. В этом – еще одна причина, чтобы работа заинтересовывала и стимулировала исполнителя. Именно по этой причине необходимо определять вклад, который должен вносить данный работник в функционирование своей организации. Эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно конкретных ожидаемых результатов» [105, с. 135-136]. Однако, во-первых, измерение конкретных ожидаемых результатов исполнителя возможно только при достаточно формализованной индивидуальной деятельности, во вторых, в реальной оценке деятельности «окончательный контроль остается за потребителем. Но в той мере, в какой экономическая организация обретает форму свободного предпринимательства, этот контроль осуществляется только «*post factum*», нас же интересует ответственность за удовлетворение потребительского спроса в конце производственного процесса» [35, с. 332]. И все оценки, директивно задаваемые в системе показателей являются субъективными и суррогатными (не значимыми на внешнем рынке).

Фактически организация деятельности, при которой предприятие директивно устанавливает формальные показатели оценки деятельности персонала – цены на достигаемые внутренние результаты и саму деятельность – и производит оплату персонала в соответствии с этими ценами. И это является, по определению О. Уильямсона, рынком, только внутренним. В связи с этим, по аналогии с Алчианом и Демзедом можно сказать, что, при мотивации по показателям, «фирма является узкоспециализированным суррогатным рынком» [54, с. 793].

С институциональной точки зрения проблемы внешней мотивации по показателям объясняется тем, что «субъективность под действием внутренних мотивов сопротивляется институтам, ломает и извращает существующие дисциплинарные порядки» [107, с. 127].

При суррогатном внутреннем рынке внутренняя мотивация направлена на достижение показателей, а не результата предприятия. Человек выявляет и использует остаточные права контроля активов в личных целях и даже с нанесением ущерба предприятию. Для направления человека на результаты предприятия необходимо предвидеть оценку потребителя именно «post factum» и издержки во всем процессам, во всех всех сферах деятельности. Ориентироваться на нее, а не на директивные суррогатные показатели. Прогнозировать добавленный продукт и согласовывать его предварительное распределение. Необходима не внешняя мотивация на суррогатные показатели, а внутренняя мотивация на конечный результат деятельности предприятия – тот, которые приносит потребитель предприятию. Как отмечала М. Фоллет: «Вы не можете всегда, получив по отдельности результаты деятельности подразделений [тем более отдельных работников], ожидать их согласованности. Вы должны построить организацию, которая обеспечивает координацию в процессе выполнения работ» [цит. по: 108, с. 34]. Тем более, получая в качестве результатов лишь достигнутые показатели деятельности.

Отметим что таким суррогатным показателем может быть и прибыль предприятия, ведь «урезая определенные расходы, всегда можно сделать так, что ближайшие результаты будут выглядеть лучше», пусть даже такое внезапное сокращение «может за один день разрушить то, что строилось годами. Менеджеры ради получения сиюминутной прибыли могут разрушить будущее всего бизнеса, рискуют поставить под угрозу выживание всего предприятия. <...> они руководствуются наихудшими методами управления» [106, с. 73] – они стараются получить максимальную краткосрочную прибыль, даже за счет значительного уменьшения прибыли в средней и дальней перспективе³⁰.

Самое главное – в трансакциях суррогатного обмена вознаграждение агента не соответствуют конечным целям предприятия, что может обуславливать большие трансакционные издержки.

И О. Уильямсоном писал: «теория прав собственности упраздняет вопросы управления, исходя из общих взглядов на вознаграждение [и наказание] и свободные переговоры, и все действия выражаются в согласования интересов сторонами контрактов» [96, р. 188]. И такой трансакции управления, как приказ-исполнение, не существует. Если приказ в зоне безразличия, тогда он исполняется без трансакционных издержек на согласование,

³⁰ Дальние цели менеджмент оценивает с большим дисконтом [63; 109; 93].

как дар³¹, и так, как это считает нужным сам человек. Если же приказ вне зоны безразличия – это оценка последствий выполнения или невыполнения приказа (значимости последующего вознаграждения/наказания – оценки последующего приобретения/потери собственности) и принятие решения. И, в зависимости от этой личной оценки, приказ или не выполняется, или начинается торг, или приказ исполняется, но опять же так, как это считает нужным сам человек. И здесь присутствуют трансакционные издержки и на согласование, и за счет возможного невыполнения приказа. Интегрально же вознаграждение/наказание от руководителя и определяют зону безразличия.

2.2.5. Институты личного предпринимательства

Отметим, что институт личного предпринимательства соответствует институту самопланирования, в рамках которого индивид планирует свои собственные действия [21]. Причем он планирует свои действия как при индивидуальной деятельности, так и в качестве собственника предприятия, так и в качестве наемного работника.

В предприятии, будучи наемным работником, деятельность человека определяется стимулами, которые представляет ему предприятие. При стимулировании по оценке руководителя человек ориентирован лишь на выполнение его указаний и достижение заданных показателей. И с минимальными усилиями. И он самоорганизуется на принятие от руководителя минимальных задач и выполнение их минимальными усилиями: «вряд ли можно найти хоть одного опытного рабочего в крупном предприятии, как бы он не работал по-денно, сдельно, по особому соглашению или по какой-нибудь иной из обыкновенно применяемых систем оплаты, который бы не посвящал значительной доли своего времени исследованию того, насколько он может замедлить темп своей работы, продолжая держать своего хозяина в убеждении, что он работает хорошим темпом» [95, с. 17], хотя это явно выходит за рамки этики. А при стимулировании на показатели, он уже самоорганизуется на достижение этих показателей – ищет пути и средства их достижения (даже выходящие за рамки этики). В обоих случаях человек является предпринимателем, предпринимающим свои усилия для достижения своего личного результата. В первом – на экономию затрачиваемых ресурсов (которые он может далее направить по своему усмотрению), во втором, на получение максимального вознаграждения. И, в обоих случаях, не на достижение целей предприятия, которые достигаются только опосредованно и только в ограни-

³¹ Ответный «дар» от руководителя не определен ни по времени, ни по величине. Обычно он интегральный по множеству трансакций за отчетный период времени - интегральная субъективная оценка.

ченной степени. Результат личного предпринимательства человека – это разница между тем, что он получает от предприятия, и теми усилиями, которые вкладывает. Реально он может или увеличивать то, что он получает или снижать затраты своих ресурсов.

Экономия своих ресурсов – это сокращение времени на производительный труд или снижение производственной нагрузки (зачастую с нанесением ущерба качеству проводимых работ). Получение результатов от предприятия – это более широкий спектр:

- официальная заработная плата и другие официальные вознаграждения.
- продукты, которые человек производит в рабочее время и/или с использованием ресурсов предприятия в личных целях, или в интересах третьих лиц – получая вознаграждение еще и от них (но за счет своего предприятия).
- присвоение сэкономленных ресурсов предприятия, хищения.
- откаты от поставщиков или потребителей.
- другие результаты – этим перечень далеко не ограничивается.

Причем все пункты, кроме первого – это теневое предпринимательство, идущее во вред предприятию. К теневому предпринимательству можно отнести и получение официальных вознаграждений за достижение показателей с нарушениями этики и нанесением репутационного или экономического ущерба предприятию. Понятно, что теневое предпринимательство объясняется различием целей и интересов человека и предприятия.

Человек всегда является предпринимателем по отношению к своим личным целям, и предприятие – это средство достижения этих целей. С другой степени предприятие стремится к достижению своих целей, и человек – это средство достижения этих целей. Такое положение является следствием командно-административной системы, когда человек не является ни собственником предприятия, ни собственником результатов деятельности предприятия. И это принципиальное противоречие труда и капитала в командно-административной системе.

Основа любого предпринимательства – это собственность: «предприниматель почти всегда собственник; он непременно должен владеть производительной силой той или иной формы» [35, с. 344]. Производительная сила наемного работника – это вверенные ему средства производства предприятия и его человеческий капитал. А «суть права собственности – связь или объединение следующих двух факторов: (1) контроль над данным средством; (2) право распоряжаться продуктом функционирования этого средства» [35, с. 62]. Но работник не распоряжается продуктом функционирования – не имеет прав собственности на результаты деятельности. А «основой эффективного принятия ответствен-

ности всегда служат либо владение собственностью, либо установление права удержания в будущем дохода от производительной силы людей» [35, с. 332]. Поэтому наемный работник внутренне ответственен только за эффективное использование своего человеческого капитала. За средства производства и результаты деятельности он ответственен только в той степени, в которой его заставляют делать внешние стимулы. Соответственно он направляет свой человеческий капитал на достижение своего личного результата с учетом результата от официальных внешних стимулов. Если официальный результат его устраивает – он принимает эти стимулы как внутренние мотивы своей деятельности – является внутренним предпринимателем. Если нет, ищет и, как правило находит, возможности теневого предпринимательства. Ведь внешний контроль очень ограничен.

Личное предпринимательство персонала при административной среде может быть эффективным только тогда, когда персонал полностью удовлетворен вознаграждением от предприятия³², или внутренние мотивы общественной необходимости задачи и личного развития будут выше, чем внутренние мотивы теневого предпринимательства.

2.2.6. Остаточные права контроля активов в командно-административной системе

В общепринятом понимании остаточных прав контроля активов в предприятии принципал имеет определенное знание о результатах, которые агент может получить с использованием этих активов. Но агент обладает большими знаниями в своей конкретной деятельности, обладает большими возможностями контроля, и, соответственно, имеет больше возможностей выявлять средства получения более высоких результатов и с меньшими затратами, что и определяет остаточные права контроля вверенных ему активов. Соответственно агент, как предприниматель, может получать добавленный «доход, возникающий благодаря тому, что предприниматель умеет находить более эффективную комбинацию труда и капитала, чем это обычно делается в сообществе, которому он принадлежит» [35, с. 49]. На получение этого дохода, конечно, агенту потребуются дополнительные усилия. И в командно-административной системе агенту не выгодно вкладывать эти дополнительные усилия в результат предприятия. Ему выгодно вкладывать эти усилия в получение личного результата - на использование остаточных прав контроля активов в личных целях, а зачастую и с нанесением ущерба для предприятия.

³² Но и в этом случае личное предпринимательство человека будет в основном направляться на исполнение указаний руководства и на достижение формальных показателей. Соответственно эффективность деятельности человека будет полностью определяться эффективностью этих указаний и показателей.

Изложенные в данном разделе материалы показывают, что проблема корпоративного управления выявленная А. Смитом и связанная с тем, что капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [4, с. 443], с тем, что менеджмент имеет остаточные права контроля активов собственника, в крупных предприятиях еще не разрешена. Это четко отметил и Ф.Х. Найт [35, с. 316]: «те, кто осуществляет стратегический контроль в некотором бизнесе, почти наверняка располагают большими возможностями предвидеть будущие доходы от этого бизнеса, чем прочие лица, и трудно воспрепятствовать извлечению ими выгоды из своего положения в ущерб их эффективности в качестве командиров производства. С этим во многом связана «проблема корпорации».

Как отмечали О. Харт и Б. Хольстрем в своем нобелевском труде: «Классическая проблема заключения контрактов [с персоналом] имеет следующую структуру. Принципал поручает агенту предпринимать определенные действия от 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» [1]. Агент имеет большую информацию о своих возможностях, своей деятельности и средствах, необходимых для достижения ставящихся принципалом целях. Соответственно он имеет остаточные права контроля вверяемых ему принципалом активов, которые он отождествляет со своей собственностью [13]. Ведь он может достигать большие результаты, чем предполагает принципал, за счет своих компетенция, навыков, воли, организации. И он может использовать (или не использовать) эти остаточные права так как он сочтен нужным. Единственное ограничение – если это не противоречит контракту, но «существо контракта в том, что им устанавливаются только пределы власти предпринимателя» [3, с. 42] и он ничего не говорит о том, какие результаты должен достигать агент.

Асимметрия информации и остаточные права контроля активов приводят к тому, что агент может осуществлять как альтруистическую деятельность в интересах предприятия, так и эгоистическую деятельность в своих личных интересах, и даже с нанесением ущерба предприятию. Использование остаточных прав контроля активов в личных интересах называют агентской проблемой [11]. «Однако, как и бывает в теории агентских отношений, может возникнуть так называемая агентская проблема, когда резиденты, действуя за счет принципала, максимизируют не его благосостояние, а свое собственное. Такое дополнительно получаемое вознаграждение агентов по своей природе будет являться

уже остаточным доходом, а поведение по его максимизации — оппортунистическим» [110, с. 21]. «Стимулом будет не качественный труд во имя максимизации чистого дохода компании, а его присвоение» [110, с. 19].

О. Уильямсон характеризовал такую эгоистическую деятельность как оппортунизм: «Под оппортунизмом я понимаю преследование личного интереса с использованием коварства. Подобное поведение включает такие его более явные формы, как ложь, воровство и мошенничество, но едва ли ограничивается ими. Намного чаще под оппортунизмом подразумеваются более тонкие формы обмана, которые могут быть активными и пассивными, проявляться *ex ante* и *ex poste*» [73, с. 97].

Для минимизации этих остаточных прав контроля активов собственник должен принимать непосредственное участие и в целеполагании, в контроле достижения принятых целей. Однако собственник не может обладать компетенциями всех категорий наемного персонала. Он может хорошо владеть только базовыми вопросами своего бизнеса и базовыми технологиями производства (может управлять бизнесом, но не предприятием). Все остальное все равно передается наемному персоналу с его остаточными правами контроля активов. Поэтому эффективное корпоративное управление должно иметь две составляющие: управление бизнесом (участие в целеполагании) – минимизация остаточных прав контроля активов менеджментом (1), и управление институциональной средой (ее создание, поддержка и развитие) – направление остаточных прав контроля активов на интересы предприятия и собственника (2). И эти две составляющие являются необходимыми и достаточными. Если собственник владеет вопросами институциональной среды, но не будет владеть бизнесом, остаточные права контроля активов наемного персонала будут столь велики, что он будет просто не в состоянии отказаться от их использования в личных целях – собственник не сможет внедрить требуемую институциональную среду³³. Если же собственник владеет вопросами бизнеса, но не будет владеть вопросами институциональной среды, то остаточные права контроля активов высшим менеджментом могут быть и не столь велики, но будут по максимуму использоваться им в личных целях. Также никак не будут ограничены остаточные права контроля активов на средних и нижних уровнях иерархии, которые собственнику крупного предприятия практически недоступны. Это говорит о том, что институциональная среда предприятия должна обеспечивать уменьшение остаточных прав контроля активов и их использование интересах предприятия на всех

³³ Это возможно только в особых условиях, например, в военное время. И то, только для людей с достаточным уровнем морально-этических норм и принципов.

уровнях иерархии предприятия. Следствием этого является то, что все руководители должны быть профессионалами в своем деле, а не просто администраторами ведущими «рутинную» деятельность.

Управление бизнесом специфично не только для каждого вида бизнеса, но для различных условий его ведения. Управление же институциональной средой едино для всех предприятий, его и рассмотрим далее.

2.3. Предприятие. Кооперационная и партнерская организация

2.3.1. Кооперация

Кооперативная форма предприятия базируется не на наемном труде – это объединение капиталов (физических и человеческих) нескольких индивидов, которые объединяются в группу для достижения общих целей. Именно эта общность целей обеспечивает то, что внутренняя деятельность участников носит альтруистический характер направленный на достижение целей их предприятия.

Акционированные и кооперативные предприятия базируются не на внешней мотивации, а на собственности менеджмента и рядового персонала на средства производства и результаты деятельности предприятия, где каждый является предпринимателем и лично заинтересован в результатах деятельности предприятия. Перспективность такого направления отметил еще А. Маршалл, однако он же говорил, что «кооперативная система редко реализовывалась во всей своей полноте, а ее частичное применение до сих пор не обнаружило сколько-нибудь заметных успехов» [5, с. 1011-1012]. Причина в том, что «большинство акционеров не считают себя собственниками предприятия и не считаются таковыми. Они собственники лишь по форме, а по существу всего лишь кредиторы, и этот факт признается как ими самими, так и функционерами корпорации» [35, с. 339]. А уже в конце прошлого века Р. Михельс писал: «История производственных кооперативов обнаруживает следующую дилемму: или они погибают от раздора и бессилия, вызванного правом вмешательства слишком многих, или они подчиняются воле одного лица или немногих, утрачивая при этом свойственный им кооперативный характер. <...> Источником, питающим эту тенденцию в производственных кооперативах, является то обстоятельство, что они представляют собой <...> объединения лиц, чьи личные права уменьшаются по мере увеличения кооператива за счет принятия новых членов» [111, с. 84]. В иерархических организациях «концентрация власти в руках относительно немногих <...> с естественной необходимостью приводит к частому злоупотреблению ею» [111, с. 85]. А «одним из симп-

томов социального распада и причиной социального раскола является вырождение меньшинства, ранее способного руководить благодаря своим творческим потенциям, но теперь сохраняющего власть лишь благодаря грубой силе» [112, с. 464].

Первый кооператив был создан в 1769 году двенадцатью ткачами в местечке Фенуик (Шотландия) [113]. Однако производственные кооперативы не могли успешно конкурировать с крупными промышленными предприятиями, а организация же крупных кооперативов была скорее исключением – если кооперативы и выживали, то в основном – малочисленные.

Таким образом в малых предприятиях кооперативная форма организации деятельности за счет личной заинтересованности обеспечивает минимальные транзакционные издержки и максимальную эффективность деятельности. Однако при увеличении размера акционированные и кооперативные предприятия чаще всего скатываются к институтам традиционного господства М. Вебера, даже не рациональной бюрократии. О предпринимательстве персонала в таких крупных предприятиях говорить не приходится.

Вопрос организации деятельности больших групп рассмотрим в разделе 1.6.

2.3.2. Партнерство

Первую организацию партнерской организации деятельности описал еще А. Смит: «землевладелец снабжал таких крестьян семенами, скотом и сельскохозяйственными орудиями – одним словом, всем капиталом, необходимым для обработки участка земли. Полученный продукт делился поровну между землевладельцем и крестьянином после вычета из него того, что считалось необходимым для сохранения и восстановления капитала» [4, с. 390]. Аналогичную организацию А. Маршалл описал и в некоторых других сферах деятельности – систему «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте. <...> Подобная система позволяет человеку, почти не имеющему собственного капитала, получить капитал в пользование за более низкую плату, чем он это смог бы сделать каким-либо другим способом, и пользоваться большей свободой и иметь большую ответственность, чем если бы он был наемным работником; таким образом, подобная система имеет многие преимущества, присущие трем современным системам: кооперации³⁴, участию в прибылях и сдельной заработной платы» [5, с. 1894]. При наемном же труде он отмечал, что «только при помощи постоянного вмешательства землевладелец может под-

³⁴ От кооперации эта система отличается только тем, что средства производства сосредоточены у собственника.

держивать на необходимом уровне количество вкладываемого в ферму труда и добиться меньшего использования ресурсов землевладельца для получения результатов, которыми он не делится с земледельцем» [5, с. 1897]. И, как уже отмечалось, единственный способ побудить и производить высококачественный производственный ресурс — вознаградить его в соответствии с окончательной выручкой [70, с. 221]. Именно собственность на результаты деятельности такого партнерского предприятия и обеспечивает его существенно большую эффективность по сравнению с предприятием с наемным трудом. В деятельности партнерской организации нет внутренних отношений торга (точнее торг осуществляется только при создании предприятия). Деятельность основана на самоорганизации, а не на указаниях, не на том, какое вознаграждение будет получать работник за каждое свое действие. Основывается на отношениях дара.

Можно отметить, что в кооперативной системе, описанной в предыдущем разделе, собственники-участники деятельности действуют не каждый за себя, а для достижения совместно принятых целей – выявленных средств и предвидимых результатов. Аналогично действуют и участники партнерской организации личный результат которых также является частью достигаемого общего результата. С учетом этого кооперативная система (основанная на объединении физических капиталов участников) и партнерская система (основанная на объединении человеческих капиталов участников) – практически одинаковы – в обеих деятельность ориентирована на достижение общего результата – в обеих личные результаты участников являются частью достигаемого общего результата. Будем называть такие системы кооперативно-партнерскими системами. В партнерской системе участвует вольнонаемный персонал, но персонал, который разделяет с собственником риски и доходы от совместной деятельности. В партнерской системе «в каком-то смысле размер дохода предпринимателя вообще не «определяется»; это – «то, что остается» после того, как «определятся» другие доходы» [35, с. 267, когда будут учтены все издержки. При этом доход наемного персонала, определяемой достигнутым конечным результатом, временами может быть достаточно малым, но, как показывают и теория, и практика, в этом случае персонал не считает несправедливостью снижение уровня оплаты труда даже ниже среднерыночного, ведь, как отмечалось в работе Д. Канемана, Дж.Кнетша и Р. Талера³⁵, «правила справедливости не соответствуют нормам благотворительности» [114, с. 733].

³⁵ Р. Талер – лауреат Нобелевской премии по экономике 2017 года «За вклад в поведенческую экономику».

В эпоху зарождающегося капитализма первый и успешный опыт партнерской организации³⁶ и экономики дара был реализован Р. Оуэном. В 1797 году он стал во главе фабрики в Нью-Ланарке. Само это место это не представляло никаких выгод, у прежнего хозяина дела велись из рук вон плохо, деморализация на фабрике (да и в быту) была полная, отношения между рабочими и подрядчикам и заводчикам были враждебны, доходы фабрики были ничтожны. Но Оуэн решил принять новую систему управления, основанную на началах справедливости и человеколюбия, и постепенно упразднить наказания построить деятельность своей фабрики на сознании взаимной пользы хозяина и работника. Он говорил рабочим: «От вашего старания зависит количество и качество фабричных продуктов, которое вы можете изготовить на продажу. Чем больше будет продуктов и чем выше их достоинство, тем более доходов получится с фабрики. Увеличение же доходов даст мне возможность больше сделать в вашу пользу, – возвысить задельную плату, сократить число рабочих часов, увеличить удобства вашего помещения и т. п. Вы видите, следовательно, что, работая хорошо, вы не для одних моих барышей жертвуете своим трудом, а имеете в виду вашу собственную прямую выгоду» [115]. Работники не сразу поверили Оуэну, но когда убедились, что он действительно улучшил условия труда, сократил число рабочих часов, построил жилье для работников, обеспечил снабжение, стал обучать детей, и т.д., убедились что это все реально, поверили ему и пошли за ним, «все убедились, что лучше при конце недельного счета получить десять копеек вместо рубля, за исключением всех расходов, нежели получить полный рубль и тотчас же издержать его весь на те же расходы, да еще остаться в долгу» [115].

На его фабрике велся ежедневный учет поведения и выработки каждого работника, итоги заносились в журнал, с которым каждый мог ознакомиться и обжаловать несправедливые оценки, лично обратиться к управляющему. Оценки вывешивались над каждым рабочим местом в виде небольшого деревянного кубика, грани которого были покрашены в четыре цвета: чёрный, синий, жёлтый и белый. Белый – отлично, жёлтый – хорошо, синий – приемлемо, чёрный – плохо. И все могли видеть эти оценки, кто и как работает. В основном на фабрике можно было видеть только белые и жёлтые грани. И никаких строгих надсмотрщиков, мастеров, донимающих штрафами и взысканиями. Уничтоживши взыскания, Оуэн уничтожил и награды. Рабочие сами следили за добросовестным исполнением работы, и тот из них, который работал плохо и лениво, подвергался только порицанию своих

³⁶ Фабрика находилась в частной собственности и не принадлежала работникам.

товарищей. Личная заинтересованность каждого работника заключалась у Оуэна в получении таблички белого, в крайнем случае желтого цвета, в том, что он находится в первых рядах, в отсутствии санкций со стороны коллектива [116].

Над каждым работником висел небольшой деревянный кубик, грани которого были покрашены в четыре цвета: черный, синий, желтый и белый. От светлого к темному, эти цвета соответствовали разному поведению: белый означал отличное, желтый – хорошее, синий – приемлемое, черный – откровенно плохое. Таким образом управляющий фабрики мог с первого взгляда оценить своих подопечных. В основном он видел желтые и белые грани.

В итоге фабрика Оуэна из самой отсталой превратилась в одно из самых выгодных предприятий в фабричном мире Англии.

Предназначение организации Оуэна – это развитие социальной общины, в которую входила фабрика, повышение уровня жизни работников фабрики и их семей – гармония труда и капитала. И в этом заключался смысл и самого Роберта Оуэна, и всего коллектива фабрики. С обществом же в целом (с поставщиками, потребителями, и т.д.) у фабрики были чисто рациональные отношения. Ценность такой организации и в том, что она создает общественную бытовую инфраструктуру, и в том, что она дает работнику средства для жизни в этой инфраструктуре. В том, что работники поодиночке, из своей зарплаты, не могут создать такую инфраструктуру.

Большой вклад в развитие гармоничных отношений внесла М. Фоллет. В своем труде «Новое государство» (1918) [117] сформулировала принцип группы: Истинная сущность человека проявляется только через групповую организацию, потенциал личности останется только потенциалом, если его не реализовывать в группе. Она была первой, кто выдвинул идею участия рабочих в управлении, была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц», при этом менеджер отвечает не только за распределение работ, но и за координацию работ исполнителей. Она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла бы быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. По мнению Фоллет, основная проблема любой организации – это координация усилий людей и коллективов и нахождение гармонии этих усилий для достижения эффективности работ [117]. Гармония – это не «правильная мотивация» своих подчиненных властью имущим субъектом, это осознанная совместная деятельность сторон по достижению общей цели, в которой все стороны являются партнерами. «Когда ваши сотрудники почувствуют себя в определенном

смысле партнерами по бизнесу, то повысят качество своего труда, уменьшат потери материалов и времени. И сделают это не вследствие некоего Золотого правила, а по причине общности своих интересов... Любая ситуация выходит из под контроля, если не согласованы интересы. Основа контроля покоится на саморегулирующихся и самоуправляющихся индивидуумах и группах, которые признают общие интересы и контролируют выполнение своих заданий в достижении целей» [118].

Уже в 2008 году Е.В. Зиновьева и Л.С. Пузыревский предложили разделять достигаемый результат предприятия (добавленный продукт) на прибыль (средства развития и дивиденды) и средства оплаты труда [33]. Это они назвали «партнерской схемой», но отметили чрезвычайную трудность практического осуществления такой схемы [34]. И в 2015 году в книге «Управление мотивацией персонала – подходы, модели, инструментарий» [31] авторы, включив работы Е.В.Зиновьевой и Л.С. Пузыревского в список литературы, даже не отметили партнерской схемы мотивации.

Тем не менее отмечается, что «командное производство в художественных или профессиональных интеллектуальных навыках, скорее всего, будет осуществляться партнерствами, чем другими видами командного производства. Это равносильно команде marketorganized (организованный рынок) деятельности и статус nonemployer (не работодатель). Поэтому вместо контрактов между работодателями и работниками будут использоваться партнерства в области самоконтроля, и эти организации будут небольшими для предотвращения чрезмерного ослабления усилий за счет уклонения. Кроме того, партнерские отношения чаще возникают между родственниками или давними знакомыми, причем не только потому, что они выполняют общую полезную функцию, но и потому, что каждый из них лучше знает особенности работы другого и склонен уклоняться от нее» [54, с. 790]. «Современное общество организовано посредством связи между контролем над средствами производства и правом на результаты их функционирования» [35, с. 106-107]. Только формальный контроль далеко не всегда эффективен, более того: «к соблюдению некоторых правил невозможно принудить, так как никто не может наблюдать за процессом их функционирования» [63, с. 80]. Право же на результаты деятельности предприятия, как право собственности, обеспечивает эффективный самоконтроль. И чем более интеллектуальна деятельность предприятия – тем более важен самоконтроль, а значит и распределение прав собственности на результаты деятельности, характерные для кооперативно-партнерских экономических систем.

2.3.3. Участие наемного персонала в прибыли

В разделе 2.2.4. мы уже отмечали, что прибыль не является адекватным показателем конечного результата предприятия. Тем не менее «любое участие наемных работников в прибыли является перераспределением риска и контроля» [35, с. 331] – наемные работники принимают на себя риск, связанный с получением прибыли и в определенной степени становятся партнерами собственника и контролируют достижение прибыли – осуществляют самоконтроль (но именно прибыли). И участие в прибыли применяют многие предприятия, в том числе и российские. Рассмотрим этот вопрос несколько подробнее.

Тейлор с недоверием относился и к такой форме стимулирования труда, как участие в прибыли. Он подчеркивал, что «два или три трутня, бездельничающих и участвующих в барышах наравне с остальными, обязательно низведут лучших людей до своего уровня» [119, с. 19]. Кроме того, по он говорил, что нужно избегать отдаленности вознаграждения, поскольку «средний рабочий не может дожидаться прибыли, которая придет через шесть месяцев, а то и через год». Это же отмечала и Э. Остром – «индивиды производят дисконтирование будущих выгод» [63], зачастую с очень высокой ставкой дисконта, которая зависит от веры в отдаленный результат, также «на внутренние ставки дисконтирования влияет множество возможностей, имеющихся у индивида вне рамок любой конкретной ситуации» [63]. А «если бонус управляющего слишком сильно привязан к краткосрочным доходам, он может пожертвовать прибыльными долгосрочными инвестициями» [1].

Основной недостаток участия в прибыли в том, что даже если будут найдены пути оптимального распределения прибыли, она учитывает все активы предприятия и все издержки производства в «общем котле», что не способствует их сокращению, наоборот, каждый стремится получить наибольшие активы и не заботиться об их рациональном использовании. Аристотель писал: «К тому, что составляет предмет владения очень большого числа людей, прилагается наименьшая забота. Люди заботятся всего более о том, что принадлежит лично им и менее заботятся они о том, что является общим» [цит. по: 63, с. 23].

Соответственно «распределение прибыли для поощрения самоконтроля больше подходит для небольших команд» [54, с. 786], и на небольших горизонтах планирования.

2.3.4. Трансакция целеполагания в кооперативной и партнерской системах

Трансакция целеполагания в кооперативно-партнерской организации, как и в командно-административной, также включает две трансакции рационализации. Только это уже другие трансакции, и они осуществляются только совместно, а не поочередно – трансакция целеполагания предполагает процесс одновременной выработки цели и распределения средств ее достижения и прав собственности на предвидимые результаты между участниками. В командно-административной системе окончательное решение за собственником. В кооперативной системе без иерархии³⁷ «руководителем является объединенный разум» [64, с. 653], который и является «третьей стороной» [88, с. 71]. В кооперативной системе на нижних уровнях иерархии, где непременно имеются формальный ответственный руководитель, решение формулируется совместно, но принимается руководителем – и участником, и третьей стороной. Аналогично и на всех уровнях партнерской организации.

В первую очередь необходимо еще раз особо отметить, что цель – это предвидимый результат и средства его достижения [39]. Ведь цель без средств – это только «хотение» [37, с. 220]. «Деятельность, называемая решением человеческих проблем, в основном представляет собой форму анализа средств, который направлен на обнаружение описания процесса пути, ведущего к желаемой цели» [40, с. 479]. И «все проблемы, которыми мы озабочены, это только проблемы средств» [35, с. 278]. Более того, «решения же по поводу целей в каком-либо адекватном смысле этого слова принимаются исключительно потребителями, т.е. лицами, вообще не имеющими отношения к производственной организации» [35, с. 278]. Цели предприятия должны анализироваться с точки зрения конечного потребителя продукции предприятия и других заинтересованных сторон.

В кооперативно-партнерской системе целеполагание, как уже отмечалось, производится коллективно на основании консенсуса, ведь процесс группового целеполагания наиболее эффективен – групповая работа включает в себя и дополнительные процессы, такие как коммуникация и совместное планирование, командная обратная связь [81]. Но все это в том случае, если члены команды ожидают, что их индивидуальные вклады в коллективный продукт будут оценены [81]. И здесь «владение собственностью является необходимым условием принятия на себя подлинной ответственности» [35, с. 293]. В кооперативной системе собственности участников на активы предприятия и результаты деятельности, в

³⁷ Малые кооперативные предприятия и верхний уровень управления крупными предприятиями.

партнерской системе – собственности участников на результаты деятельности. И такое «групповое целеполагание дало высокую сплоченность группы и идентификацию команды» [81, с. 250]. И это целеполагание должно, исходя из общих целей предприятия, выработать конкретные предметные цели. При этом «достижение конкретных, трудных целей должно приводить к более высокой эффективности, чем стремление к неопределенным, неопределенным или вообще отсутствующим целям (эффект специфичности цели). <...> производительность улучшается, когда люди ставят перед собой конкретные, сложные цели (по сравнению с намерениями “я делаю все возможное”» [81, с. 245].

Исходя из материалов предыдущего раздела можно сказать, что основной вопрос коллективного предпринимательства, в отличие от индивидуального, – это совместное нахождение таких средств, определение и принятие такой цели, при которых общий предвидимый результат удовлетворяет личные потребности членов группы. Это принятие общей разделяемой цели совместно с распределением прав собственности участников на предвидимый результат [1]. Требование совместности определяется тем, что если участники не будут знать своих прав собственности на предвидимые результаты, то они не будут заинтересованы и в постановке высоких целей.

Вопросы прав собственности затрагивались во многих предыдущих разделах, приведем здесь без комментариев несколько цитат А.А. Аузана: «Права собственности – это санкционированные отношения между экономическими агентами, касающихся использования ограниченных ресурсов. <...> Закрепление прав собственности является условием экономического обмена. Обмен легко осуществим, когда индивиды обладают правами на обмениваемые блага, эти права определены и признаны участниками сделки» [88, с. 55]. «Спецификация прав собственности – это определение объекта права, субъекта права, набора правополномочий, которыми располагает данный субъект, а также механизма, обеспечивающего его соблюдение. Спецификация прав собственности способствует созданию устойчивой экономической среды, уменьшая неопределенность и формируя у индивидуумов стабильные ожидания [веру – прим. авт] того, что они смогут получить в результате своих действий и на что они смогут рассчитывать в отношениях с другими экономическими агентами. <...> Спецификация прав собственности в большинстве случаев предполагает создания режима исключительности. <...> Полномочие права собственности называется исключительным, если его субъект в состоянии эффективно исключить других экономических агентов из процесса принятия решения относительно использования данного правомочия» [88, с. 60]. «Исключительность права собственности экономически важна

потому, что именно она создает стимулы к эффективному использованию ресурсов: если права собственности субъекта на результат использования его ресурсов не является исключительным, у него нет стимулов максимизировать этот результат, поскольку весь он или его любая часть могут достаться другому» [88, с. 61].

Проблема и коллективного целеполагания, и коллективной деятельности в целом, в том, что личные права и интересы участников уменьшаются по мере увеличения группы [102, с. 84]. Это происходит за счет снижения значимости обоих предпринимательских факторов: общая цель в меньшей степени удовлетворяет потребности каждого из конкретных индивидов; малая часть предвидимого результата отдельного участника в общем результате также снижает его внутренние мотивы. Все это при больших размерах группы может инициировать использование членами группы остаточных прав контроля активов в личных целях в ущерб общей цели.

Проблема общих целей и в том, что человек исходит не только из материальных мотивов, «при выборе цели человек ориентируется на ценности, идеалы, нормы» [120, с. 69], а «каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения» [2, с. 186]. Более того, как отмечал Дж. Маккалок [цит. по: 121, с. 33], «для ценностей не может быть общей шкалы». Соответственно невозможно кому-либо формально ранжировать интересы и ценности участников и определить общую цель: «организм [в данном случае предприятие] обладает гетерархией ценностей, поэтому по своей взаимосвязанности он слишком сложен, чтобы подчиниться *summum bonum* (высшему благу. — лат.)» [цит. по: 121, с. 80]. И «ни один человек и ни одна категория людей, какими бы опытными они ни были, не могут в должной мере представлять все сталкивающиеся интересы, которые вступают в противоречие, и должны быть согласованы при принятии окончательного решения. Только сами заинтересованные лица, то есть принципалы [объединенные работодатели и объединенные работники], должны решать» [122, с. 177]. Это далее подтвердили и другие теоретики: «Согласие достигается в переговорах участников» [цит. по: 7, с. 77], «цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников» [7, с. 77], а «согласие достигается в переговорах участников, которые возобновляются, если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде» [цит. по: 7, с. 77]. Поэтому «организации представляют собой коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса» [78, с. 220]. Структура целеполагания – это струк-

тура малых групп объединенных общим интересом, именно такую структуру показывает Ч. Барнард (рис. 1).

С. Ашер писал: «Мы определяем заинтересованные стороны в широком смысле как тех лиц и группы, которые добровольно или недобровольно подвергаются риску в результате деятельности фирмы» [123, с. 23]. Заинтересованными сторонами являются не просто стороны, которые оказывают влияние на деятельность и результаты предприятия, а те, которые в условиях неопределенности вкладывают ресурсы в предприятие и несут риски. Персонал с гарантированной зарплатой не является заинтересованной стороной – он не заинтересован вкладывать свои активы в предприятие, только тот минимум, который определен санкциями – вознаграждениями/наказаниями.

При коллективном целеполагании с достижением сторонами консенсуса³⁸ по распределению предвидимого добавленного продукта обеспечивается выработка максимально достижимых целей предприятия. Ведь «максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [124, с. 97] и лично заинтересованы в принятии максимальных, в предвидимых условиях, целей. Но для этого необходимо доверие – вера в истинность и неизменность намерений участников, и доверие – «это ключевая проблема всех партнерских организаций» [125, с. 118]. Необходима и «общность взаимоотношений, через которые создается общее благо» [126, с. 425]. Очень важным положением теории заинтересованных сторон является то, что каждый человек, как и каждая сторона, имеет право не быть использованным как средство достижения чьей-либо цели [127]. Как отмечал К. Эрроу³⁹ «Оптимальное совместное решение зависит от информации, которая рассредоточена среди индивидов <...> Когда консенсус станет адекватной заменой власти? Организация, члены которой имеют одинаковые интересы и одинаковую информацию⁴⁰, будет такой, в которой спонтанный консенсус будет эффективным; каждый член будет правильно воспринимать наилучшее решение в соответствии со своими интересами, и поскольку интересы являются общими, все они согласятся с решением. В группах "лицом к лицу" обмен информацией

³⁸ Это заинтересованные стороны с необходимым балансом интересов, которые могут рассматриваться только как партнеры [128].

³⁹ К. Эрроу – лауреат Нобелевской премии 1972 года «За новаторский вклад в теорию общего экономического равновесия и теорию благосостояния».

⁴⁰ Как отмечал М. Олсон, наличие только общего интереса и общей разделяемой цели недостаточно: «когда ряд индивидов имеет общий или коллективный интерес — когда они разделяют одну цель, индивидуальные действия [могут] либо вообще не в состоянии обеспечить этот общий интерес, либо не могут адекватно способствовать достижению этой цели» [цит. по: 63, с. 87].

может быть достаточно дешевым, с тем чтобы можно было установить личность информации, и если группа преследует в достаточной степени главенствующую общепризнанную цель, то идентификация интересов также может быть обоснованным предположением» [10, с. 68].

Необходимо отметить, что при коллективном целеполагании формально распределяется только экономический добавленный продукт предприятия. Но участники получают и сугубо личные добавленные продукты: повышенный социальный статус и человеческий капитал, другие нематериальные активы, – это дополнительный внутренний мотив. Соответственно участники ведут и сугубо личное предпринимательство в этих направлениях, которое может быть явным и проводиться в интересах предприятия, а может и неявным эгоистичным и теневым – проводиться с нарушением норм этики, нанесением ущерба другим участникам деятельности.

Приведенному коллективному целеполаганию с достижением согласия по распределению предвидимого добавленного продукта соответствуют следующие организационные формы малых групп:

1) Малые группы не требующие для своей деятельности существенных средств производства и имеющие полные права собственности на результаты своей деятельности: бригады малоэтажного строительства, группы программистов (краудсорфинг [129]), и др. Здесь группа находит проект (заказчика), соответствующий его интересам, ставит цели, и обеспечивает их достижение. Причем без всякого принуждения (управления), а при социально значимых проектах – иногда даже бесплатно. Необходимыми ограничительными рамками деятельности являются только принимаемые участниками «принципы и порядок работы в данном проекте» [129]⁴¹. В остальном в своей деятельности группы свободны. Однако при такой свободе «не могут производиться продукты, требующие четкого целеполагания и многоуровневого разделения труда» [129, с. 122].

2) Малые группы использующие ресурсы собственника (средства производства, финансы) и имеющие права собственности на согласованную часть результатов деятельности (например, рыболовные, сельскохозяйственные артели, строительные бригады, и т.д.).

3) Малые кооперативы с совместной собственностью на средства производства и результаты деятельности.

⁴¹ Именно задание и контроль этих принципов, а также прав собственности на результаты деятельности, и заменяют «управление».

Коллективному целеполаганию малых групп с распределением прав собственности на предвидимый результат могут соответствовать и микропредприятия с частной собственностью, тогда они будут иметь максимальную эффективность.

Эффективность всех отмеченных групп обеспечивается тем, что «различные формы оппортунизм в коллективном планировании [целеполагании] практически не осуществимы, если оно имеет место в малой группе – устойчивом сообществе, члены которого хорошо знают личностные черты друг друга, ресурсные потенциалы участников, и т.д. Тогда любое оппортунистическое поведение сразу становится наблюдаемым и, следовательно, наказуемым» [72, с. 31].

Но при партнерской экономической трансакции нормирования-распределения (отличной от трансакций торга и управления) по совместному производству и распределению предвидимого результата на базе консенсуса, конфликт интересов практически отсутствует – каждая сторона заинтересована в постановке максимально достижимой цели [41] и получении максимально достижимого коллективного результата. Достижение такого консенсуса требует определенных издержек, больших, чем при оценке руководителя или установке формальных показателей. Но здесь трансакция целеполагания переходит в трансакции дара при целеосуществлении, во-первых, осуществляемых без трансакционных издержек и, во-вторых, действующих непосредственно в направлении целей предприятия, что сокращает и исключает целый ряд других издержек.

Соответственно трансакционные издержки существенно меньше, чем при командно-административном целеполагании. В первую очередь за счет того, что при партнерском целеполагании на основе консенсуса они определяют максимально-достижимые цели предприятия, а при командно-административном целеполагании они определяют те минимальные цели которые менеджмент может выторговать у собственника, а собственник – те максимальные, которые он может выторговать у менеджмента.

В командно-административной системе контракт наемного работника – это контракт купли-продажи рабочей силы, а «рабочую силу» невозможно формализовать. Поэтому этот контракт неполный и все, что за рамками контракта – за рамками этики – не является нарушением контракта. В кооперативно-партнерской системе контракт наемного работника – это контракт совместного создания и реализации рыночного продукта, результат работника – согласованная доля выручки от реализации за вычетом издержек (его чистого продукта). И это полный контракт – любые уклонения – нарушение контракта. А для нарушения этики в предприятии с существенными активами собственника имеются доста-

точно серьезные стимулы. Формальный же контроль возможен только при формализованной деятельности, когда индивидуальный результат поддается измерению.

2.3.5. Остаточные права контроля активов в кооперации и партнерстве

Проблему остаточных прав контроля показали еще А. Смит, А. Маршалл [4; 5], только давая ей другие формулировки. Основа же ее кроется в том, что «ресурсы, которыми ‘владеет’ фирма, являются не физическими ресурсами, а правами собственности» [123, с. 8]. А права собственности – права распоряжения – находятся у менеджмента, а не собственника предприятия. Соответственно менеджмент и обладает максимальными остаточными правами контроля активов. Описанный в предыдущем разделе внутренний контроль деятельности фактически означает снижение остаточных прав контроля активов – выявляются эти активы и, за счет санкций со стороны группы (вознаграждений и наказаний – в основном моральных), направляются на достижение целей группы.

В разделе 2.2.6. «Остаточные права контроля активов в командно-административной системе» остаточные права контроля активов принципала практически не рассматриваются, а остаточные права агента, как показано, необходимо сокращать за счет внешнего контроля и/или направлять их в интересах предприятия за счет стимулирования (что не так однозначно). В кооперативно-партнерской системе оптимальное использование остаточных права контроля активов совершенно другое. Здесь принципал, специализирующийся на использовании продуктов агента, всегда обладает большей полнотой информации о реализации продукта, производимого агентом лучше, чем сам агент⁴². А агент обладает большей полнотой о своей деятельности по производству продукта, чем принципал. Соответственно оба они обладают остаточными правами контроля производимого агентом продукта. В кооперативно-партнерской системе и принципал, и агент – это партнеры, каждый из которых имеет собственные остаточные права контроля активов. И если эти остаточные права раскрываются и объединяются за счет раскрытия информации (ликвидации асимметрии информации), то стороны имеют одинаковые интересы и одинаковую информацию [10]. При этом они могут направить свои остаточные права контроля активов на общий результат и такое партнерство, направленное на максимальный общий результат, принесет наибольшие личные результаты и принципалу, и агенту. Если же эта информация

⁴² «Рынок предпринимателя шире, чем у тех, у кого он покупает и кому продает, и в особенности у работника, которого он нанимает» [35, с. 39].

не раскрывается, или раскрывается с асимметрией, то партнерской системы быть не может – не может быть и максимальных общих и личных результатов – каждый будет эгоистично работать на себя без синергетического эффекта. А «в тех случаях, когда интересы или информация членов организации различаются, расходы на достижение консенсуса возрастают, и, следовательно, ценность консенсуса как способа принятия организационных решений снижается по сравнению с авторитетом [директивным целеполаганием]» [10, с. 70].

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 результатах⁴³, соответственно это не приносит большого мотивирующего эффекта.

В партнерской системе и агент, и принципал, имеют самый сильный и прямой мотив действовать в интересах предприятия – мотив прав собственности на результаты деятельности предприятия которые они согласовывают при целеполагании. При этом они заинтересованы в использовании остаточных прав контроля как своих человеческих активов в интересах предприятия: заинтересованы в выявлении инноваций, в постановке максимально достижимых целей предприятия.

Использование ими остаточных прав контроля активов позволяет получать предприятию добавочный «доход, возникающий благодаря тому, что предприниматель [и принципал, и агент, каждый на своем месте] умеет находить более эффективную комбинацию труда и капитала, чем это обычно делается в сообществе, которому он принадлежит» [35, с. 49].

Поскольку у принципала всегда больше формальных прав и возможностей, линия поведения агента определяется справедливостью [93]. 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:

⁴³ 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» [95, с. 17] – исходя не из их выработки, а из рыночной стоимости труда и личных предпочтений.

- 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.
- 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 [114, с. 733].

Таким образом решение проблемы эффективности 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 иметь место права собственности наемного персонала на результаты его деятельности.

Если рассмотреть интеллектуальную деятельность, то снижение остаточных прав контроля активов практически невозможно. Человек сам решает как использовать свои инновации и использовать ли их вообще (в командно-административной системе «инициатива наказуема»). Необходимо их расширение и мотивация со стороны группы на их раскрытие и использование в интересах группы. Здесь может помочь только экономика дара –

члены группы раскрывают свои инновации направляя их увеличение результатов группы или на помощь другим членам группы, что еще больше повышает общий результат группы. Ответный дар – признание интеллектуального вклада участника в общий результат, признание вклада в поддержку других членов группы, признание члена группы лидером (неформальная мотивация на статус члена группы). А внутренний контроль – это контроль наличия таких даров. Санкции к «безбилетникам» – к тем, кто не дает таких вкладов. Группа контролирует не то, кто, что и как думает, а само наличие даров и их вклада в результаты группы. Если в группе не будет ответных на инновации даров, не будет учета статистики интеллектуальных даров от членов группы, то не будет и инноваций.

И все же экономика дара не всегда позволяет полностью раскрыть интеллектуальный потенциал членов группы. Для крупных инноваций возможна и экономика обмена, как, например, формальное оформление инновации (вплоть до патента) и фиксированное вознаграждение или процент от результата предприятия связанный с его использованием [1]. Это конечно ведет к транзакционным издержкам и выгодно только для серьезных инноваций где эти издержки несравнимо меньше, чем предвидимые результатам. В литературе часто можно встретить термины «менеджмент знаний», «менеджмент инноваций». Только таких «менеджментов» нет. Есть организация деятельности, обеспечивающая раскрытие остаточных прав контроля интеллектуальных активов и использование их в интересах группы и предприятия в целом.

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 [130]. Например, предприятия, разрабатывающие природные ресурсы, могут иметь высокие результаты за счет устанавливаемых государственными чиновниками 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). При этом предприятие может быть плохо организовано, работать неэффективно, но получать «высокие» результаты: «сила, которая, будучи хорошо устроенной, спасает даже такие учреждения, которые сами по себе негодны» [131]. Во всех этих случаях основные усилия собственника направляются на работу с госчиновниками, определяющими результаты предприятия, а не на ра-

боту 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 найдут способы снижения прибыли предприятия до такого уровня, которое они сочтут нужным. Чем больше регулируется внешний рынок, тем более руководство предприятия работает с «регуляторами» рынка по торгу по выгодным условиям, а не с коллективом по повышению эффективности деятельности.

Таким образом, институциональный порядок в малых партнерских группах с коллективным целеполаганием формируется на базе ее самоорганизации на эффективную совместную деятельность, на самоуправлении по достижению совместно поставленных разделяемых целей. Однако он не является простой принадлежностью возможности распределения достигаемого общего результата, необходима и работа по ликвидации эффекта «безбилетника», формированию взаимного доверия, веры в достижение поставленной цели.

2.4. Принципиальные отличия деятельности человека в командно-административной и кооперативно-партнерской системах

Основное отличие этих командно-административной системы и кооперативно-партнерской системы, в рамках которых осуществляется деятельность человека в предприятии в том, что в командно-административной системе имеется принципиальный конфликт труда и капитала. Зарботная плата считается издержками производства и основная задача руководства заключается в максимально эффективном использовании рабочей силы и человеческого капитала. Собственник стремится получить как можно больше от персонала, а персонал – от собственника. Причем не только в виде легально зарботной платы и других легальных вознаграждений, но и за счет оппортунистической деятельности проводимой в ущерб предприятию, приводящей даже к банкротству предприятия – капитал собственника переходит к менеджменту. С точки зрения трудовых отношений имеется дихотомия: персонал выполняет указания руководителя, который субъективно оценивает его деятельность, или руководство вводит систему показателей, за достижение которых производится оплата персонала по директивным расценкам. В первом случае деятельность персонала направлена на то, чтобы угодить руководителю, от которого он полностью зависит, а не на достижение целей предприятия. Во втором случае деятельность персонала на-

правляется на достижение заданных показателей, а не целей предприятия – является эгоистичной. Причем зачастую эта деятельность даже наносит ущерб предприятию. Причина в том, что применяемые оценки не соответствуют оценкам потребителя продукции – являются суррогатными.

В кооперативно-партнерской системе деятельность коллективна направлена на достижение совместно принятых целей – результаты деятельности согласованно распределяются между собственником и коллективом и внутри коллектива при целеполагании. Всем важен конечный результат, соответственно деятельность альтруистична – направлена общий, а не личный результат.

Высокая эффективность предприятий командно-административной системы может обеспечиваться только за счет высокой разделяемой коллективом миссии предприятия – ориентацией предприятия на высокие общественно необходимые цели. При кооперативно-партнерской системе это еще больше повышает ее эффективность.

Если очень коротко, то в кооперативно-партнерской организации нет конфликтов труда и капитала, руководителя и подчиненного, неизбежно присутствующих в командно-административной системе. Есть стороны, заинтересованные в совместном достижении совместно принимаемых целей.

2.5. Выводы по разделу 2. Организация и деятельность предприятия

Стимулирование деятельности персонала предприятия также имеет дихотомию: стимулирование на базе личной оценки – стимулирование на базе системы формальных показателей. Первая обеспечивает расширение зоны безразличия в рамках которой агент выполняет указания принципала. Вторая обеспечивает самоорганизацию деятельности агентов на достижение заданных показателей. При этом ни одна из этих систем не может применяться в отрыве от другой.

- При субъективной оценке принципалом агент не имеет формальных ориентиров и должен сам догадываться на что ему обращать внимание в своей деятельности. При этом агент, в первую очередь, должен выявить круг интересов принципала, включая и личные, и их значимость – выявить что и как им оценивается вознаграждается – и угождать интересам принципала как личности, а не как должностному лицу. Обеспечивать определенную зону безразличия в рамках которой он выполняет указания принципала. Величина этой зоны безразличия зависит от отношения зарплаты агента к среднерыночной. При сокращении этого отношения

сокращается власть принципала и зона безразличия агентов. Также она зависит от стимулов принципала⁴⁴. Если вознаграждение/наказание за исполнение/неисполнение указаний будет незначительной, то и зона безразличия будет незначительной при любом размере повременной оплаты.

- При оценке по формальным показателям зона безразличия в рамках которой агент исполняет указания принципала равна нулю – принципал самоорганизован на достижение заданных показателей и не выполняет указания руководителя. Принципал может управлять деятельностью агентов только изменяя систему показателей, но само изменение этой системы снижает ее стимулирующее воздействие. Проблема в том, что формализовать все аспекты деятельности и задать полную систему показателей невозможно – даже в серийном производстве. Необходима определенная зона безразличия в рамках которой агенты будут исполнять указания принципала – необходима определенная субъективная оценка.

Другая проблема формальных показателей в том, что показатели должны отображать интересы конечного потребителя продукции (а это и покупатель коммерческих предприятий, и само общество, интересы которого в безопасности продукции, экологичности производства, налогах), а не субъективные принципала. В коммерческих предприятиях такой объективный формальный показатель – это выручка от реализации продукции (которая может быть дифференцирована по продуктам и подразделениям) за вычетом издержек (которые также могут быть дифференцированы) и деловая репутация. Другие объективные формальные показатели – это санкции надзорных органов, включая общественные. Показатели, субъективно устанавливаемые принципалами – это суррогатные показатели (не отражающие интересы конечного потребителя).

Анализируя вышеизложенное можно отметить, что «системы мотивации нужны только там, где интересы организации и ее членов изначально расходятся, когда для формирования требуемой внутренней мотивации необходимы внешние стимулы. При этом человек смотрит что и как оценивается и вознаграждается⁴⁵ в организации, и строит свою

⁴⁴ В стимулы входят и повышение/понижение в окладе и должности, и увольнение, и большое число нематериальных стимулов.

⁴⁵ «Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией» [2]. Внутреннее вознаграждение определяет, например, то, что человек зачастую идет на менее оплачиваемую, но более интересную и престижную работу, на ту, где он может развивать свой человеческий капитал, на ту, где он будет иметь более высокий социальный статус, и т.д., компенсируя меньшую оплату внутренним вознаграждением.

деятельность так, что бы получать свои максимальные оценки и вознаграждения при минимуме усилий, независимо от целей организации» [132, с. 6].

Выигрыш же в транзакционных издержках, используемых внутри предприятия заключается в том, что все множество транзакций в процессе деятельности не формализуются, и транзакционные издержки на их согласование отсутствуют. При оценке руководителем транзакции агента, по сути, являются транзакциями дара. В ответ на эти «дары» принципал применяет «селективные (избирательные) стимулы – стимулы, которые применяются к индивидам избирательно, в зависимости от того, вносят ли они вклад в обеспечение общественным или коллективным благом или нет» [87, с. 190] – принципал является «Злопамятным» [42]. При оценке по достигаемым показателям деятельность персонала строится на самоорганизации на достижение показателей (а не на управлении) – оценивается только конечные достигаемые показатели. В кооперативно-партнерской системе деятельность строится на самоорганизации по достижению конечной цели предприятия. Понятно, что только в последнем случае деятельность персонала соответствует целям предприятия, что сокращает и исключает целый ряд транзакционных издержек.

Если же в предприятии оценивается достижение конечной цели предприятия, принятой коллегиально, то эта цель определяет внутренние мотивы деятельности самоорганизующие коллектива предприятия на достижение этих целей.

В обоих случаях, и при командно-административной, и при кооперативно-партнерской системе, транзакционные издержки могут быть дополнительно сокращены при общественно необходимой цели предприятия, а в отдельных случаях – при безграничной вере в эту цель – даже исключены – здесь эффективность проявляется даже без существенной личной материальной заинтересованности в личных результатах. Только вера в цель лидера имеет ограниченный во времени кредит доверия, а формирование веры религиозного характера требует очень больших издержек.

Так что современное эффективное предприятие – это предприятие, имеющее общественно необходимую общепризнанную цель, которой, в первую очередь, искренне привержено высшее руководство и на достижение которой – оно направляет деятельность всего коллектива⁴⁶. Это бюрократическое предприятие совмещающее объективную (с точки зрения конечного потребителя) оценку руководителем или с адекватными формальными

⁴⁶ Именно искренне, ведь зачастую: «мы поступаем так, как будто громогласно заявленные убеждения много значат. Но поступки говорят громче слов. Оказывается, что людей нельзя обмануть. В наших самых мимолетных действиях они ищут проявления стереотипов и у них достает мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами» [138, с. 95].

показателями оценки конечным потребителем и обществом в целом⁴⁷. И деятельность предприятия, при этом, в значительной степени определяется экономикой дара, а не торга. При этом для эффективной деятельности и суррогатный внутренний рынок, и личный волюнтаризм руководителя, и отсутствие общественного контроля (что исключительно важно в предприятиях не реализующих продукцию на свободном рынке) – недопустимы. Это предприятие, которое коллективно ставит свои конкретные цели и формальные показатели на основе паритета и консенсуса, предприятие, деятельность которого базируется на внутренних мотивах деятельности, транзакциях дара, самоорганизации и самоконтроле.

К отмеченным в первом разделе дихотомиям отношений альтруизма/эгоизма между людьми, экономик дара/торга, административной/партнерской организации деятельности, можно добавить дихотомию транзакций дара/торга.

3. Институты корпоративного управления

3.1. Командно-административная и кооперативно-партнерская системы

3.1.1. Рациональная бюрократия М. Вебера

По определению Д. Норта, «институт – это созданные человеком ограничения, которые структурируют политическое, экономическое и социальное взаимодействие» [133, с. 6]. Один из первых таких институтов, – это рациональная бюрократия М. Вебера [83], базирующаяся на рациональной этике аскетического протестантизма. При этом «этика обретает определяющее влияние на жизненное поведение и тем самым на хозяйство» [134, с. 59]. Он сформулировал и основные обязательные составляющие рациональной бюрократии: иерархию и безличность, строгое соответствие деятельности определенному набору рациональных правил. Однако, во-первых, М. Вебер не показал положений института, который обеспечивал бы соблюдение рациональных правил, во-вторых, не существует и не может существовать рациональных правил постановки целей и мотивации на достижение этих целей. И в-третьих, показывая необходимость управления предприятием со стороны собственника [83], он не затронул решение этого вопроса.

Если бюрократию М. Вебера рассмотреть более глубоко, то она является командно-административной системой, основанной на рационально-правовом доминировании [108]. Это во многом приводит к тому, что, как отмечали К. Маркс и Ф. Энгельс [135, с. 36], «труд является здесь также лишь вынужденной деятельностью и возлагается на меня под

⁴⁷ Только в обоих случаях достижение высокой степени объективности руководителя или высокой степени адекватности формальных показателей практически невозможно или возможно только в отдельных случаях.

давлением всего лишь внешней случайной нужды, а не в силу внутренней необходимой потребности». Соответственно такая система зачастую действует не рациональному, а традиционному господству, когда «господствующий – это не начальник, а лично господин; его штаб управления состоит не из чиновников, а из личных слуг» [83, с. 284]. Основной мотив подчиненного при такой системе – это угодить своему руководителю – именно от него зависит его вознаграждение, карьера, условия труда, сама возможность работать на предприятии.

По М. Веберу цель собственника – это повышение капитала, а «дух капитализма» это тот институт, «для которого характерно систематическое и рациональное стремление к законной прибыли в рамках своей профессии» [134, с. 84], дух, который принимает характер «этически окрашенной нормы, регулирующей весь уклад жизни» [83, с. 74]. Понятно, что такой институт может сформировать только собственник, однако конкретных институциональных норм, обеспечивающих отмеченный «дух капитализма», М. Вебер не привел.

Ч. Барнард отмечал, что «действия организации – это такие действия людей, в которых они руководствуются не собственными целями, а целями организации. Эти цели, особенно те, которые носят относительно общий и отдаленный характер и представляют собой результат консенсуса, не обязательно определены путем логических рассуждений; <...> после выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим процессом» [6, с. 183-184]. Таким образом, эффективная координация действий по достижению целей невозможна без достижения консенсуса по отношению к целям. А этого командно-административная система не предполагает. Достижение консенсуса здесь возможно тогда, когда внутренние мотивы общественной необходимости задачи выше, чем внутренние мотивы теневого предпринимательства. Второе, что помогает достичь консенсуса – это внутренние мотивы развития человека – повышения его человеческого капитала, его социального статуса, но только тогда, когда эти мотивы согласуются с целями предприятия.

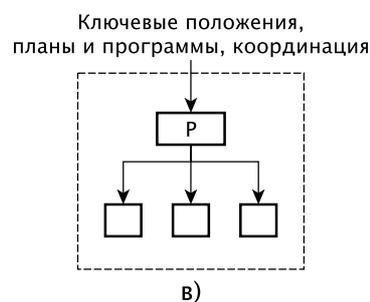
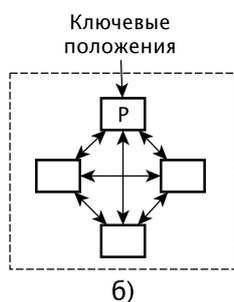
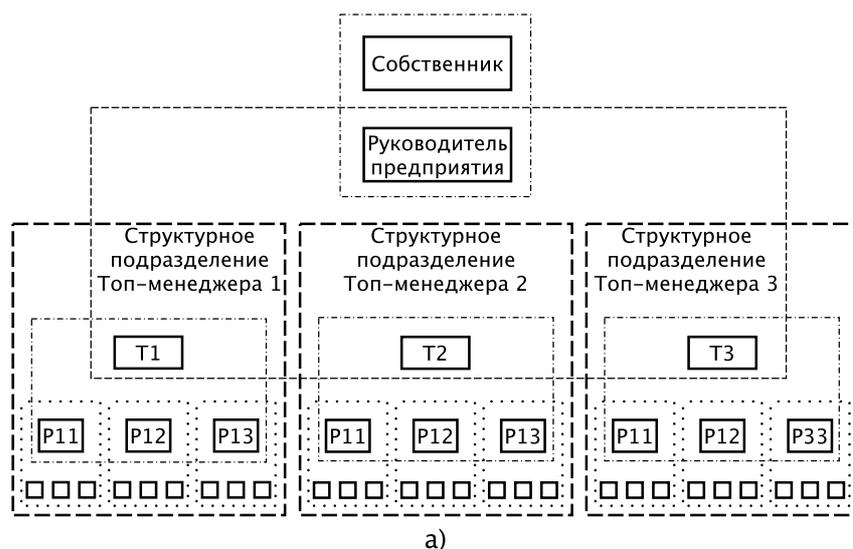
3.1.2. Стратегия и структура в командно-административной системе

В разделе 2.1.1. «Целеполагание, в командно-административной системе» было показано, что специфика командно-административной системы заключается в том, что цели предприятия ставятся «от достигнутого» и это положение обусловлено тем, что менеджменту выгодна постановка минимальных целей с максимальным обеспечением ресурсов, и собственник за счет асимметрии информации не может обеспечить целеполагание исходя

из реальных возможностей предприятия – менеджмент скрывает их. Такое же отношение у менеджмента и к стратегии. «Уолтер Кичел, автор многих статей на тему стратегий в журнале Fortune, однажды указал на тот факт, что только 10% сформулированных стратегий действительно реализуются на практике (цифра, которую Том Питерс назвал «чрезмерно раздутой»)» [78, с. 166]. Менеджменту выгодно не исполнение стратегии, а увеличение выделяемых на достижение поставленных целей ресурсов. Поэтому стратегические цели постоянно корректируются, что сводит стратегию практически на нет.

Что касается структуры – то она должна обеспечивать наиболее эффективную реализацию стратегии по достижению поставленных целей. Практически же при командно-административной системе усилия менеджмента направлены на сохранение статус-кво – на сохранение и укрепление своей власти. Соответственно структура при командно-административной системе как правило доминирует над стратегией. В этой связи стоит особо отметить опыт Джека Уэлча, руководившего компанией General Electric с 1981 г. по 2001 г. Он повел настоящую борьбу с бюрократией и иерархией, с асимметрией информации – он не полагался полностью на информацию только от непосредственных подчиненных⁴⁸, а вел и свой глубокий мониторинг (при этом не путать мониторинг с управлением), знал, «чем дышит» его компания. Он много раз он провозглашал лозунг: «Бороться с бюрократией, уничтожить иерархию», и ему удалось снизить число прослоек менеджмента с 29 до 6. При этом он сократил численность компании с 440000 до 313000 человек (во многом за счет менеджеров среднего уровня) и повысил ее прибыль с 1,65 млрд долларов до 7,3 млрд долларов в год [137]. И он не просто изменил структуру – он изменил саму философию бизнеса. Вопрос проведения институциональных изменений мы рассмотрим в разделе 4.1.

⁴⁸ Как отмечала Э. Остром: «Быть слишком доверчивыми очень опасно» [69].



3.2. Кооперативно-предпринимательская система

3.2.1. Кооперативная система Ч. Барнарда и ее развитие

Можно сказать, что основа эффективного корпоративного управления – это создание предприятия как сплоченной системы пересекающейся малых групп, введенной Ч. Барнардом, но имеющей в вершине собственника (рис. 2). В противном случае менеджмент будет управлять предприятием в своих интересах, а не интересах собственника. В такой системе при целеполагании малые группы будут иметь гетерархическую организацию с отношениями каждый с каждым (рис. 2б), а при целедостижении, когда цели приняты, – рациональную бюрократию (рис. 2в), которая при целеосуществлении намного эффективнее [6, 78]. Здесь при целеполагании, для создания инновационных проектов, возможно создание новых малых групп [136] вне существующей иерархии. Именно такая структура, обеспечивающая целеполагание в иерархической гетерархии, позволит предприятию совместить принципы малой кооперации и большой бюрократической организации⁴⁹. Цели не устанавливаются директивно, их определяет каждая малая группа, начиная

⁴⁹ Можно отметить, что подобную структуру предприятия Дж. Коттер [138] предлагает для целей развития развития предприятия, но она совсем не согласована со структурой предприятия, определяет цели без распределения прав собственности.

с верхнего уровня. Собственник⁵⁰ и руководитель предприятия определяют предметные цели предприятия в целом (без конкретизации).

Далее группой руководитель предприятия определяют предметные цели подразделений топ-менеджером. Однако практически во всех предприятиях здесь работает группа собственник, руководитель предприятия, топ-менеджеры. Каждый топ-менеджер в общем виде получает цель своего подразделения в целом. И так до рядовых сотрудников. Учитывая, что цель – это предвидимый результат и средства его достижения (включая согласованные нормы и принципы деятельности, стратегию и структуру, ресурсы, права собственности) в результате целеполагания мы получаем дерево целей с соответствующими ветвями. Подробнее этот процесс рассмотрен в разделе 4.4.

Рис. 2. Структура иерархической кооперативно-партнерской организации⁵¹: а) общая структура; б) и в) – связи внутри малых групп:

б) гетерархия (целеполагание), в) иерархия (целеосуществление),

Здесь рассмотрим следующий принципиальный вопрос. Как отмечалось, транзакция нормирования-распределения (управления) проводится без управления [64; 117; 85], в том числе и со стороны собственника. Но именно интересы собственника должно в первую очередь обеспечивать предприятие. Как же обеспечить это без управления? При необходимом равноправии участников целеполагания.

Ответ заключается в том, что предварительно собственник определяет основные ключевые положения института предприятия с возможным уточнением и конкретизацией их совместно с руководителем предприятия. Это общие цели предприятия (например, стабильно повышающаяся прибыль, значительное повышение прибыли в среднесрочной перспективе при возможном некотором падении в ближней, повышение капитализации предприятия, и др.), миссия предприятия, права собственности на результаты деятельности и другие положения⁵². И целеполагание проводится в рамках этих ключевых положений (рис. 2б). Аналогично и целеполагание на нижних уровнях иерархии проводятся в рамках

⁵⁰ Собственник на рис. 2 представлен одним прямоугольником. Практически собственников может быть несколько, в кооперативных предприятиях собственники – это все менеджеры и рядовые сотрудники, а акционерном предприятии – это может быть часть менеджеров и рядовых сотрудников. Однако все собственники, каждый со своей стороны, не могут управлять предприятием, управляет их коллективный орган, который и изображен на рис. 2. Сама же организация этого органа и его деятельность в настоящей статье не рассматривается.

⁵¹ На рис. 2а не изображены возможные временные группы вне иерархии [136], решающие вопросы выбора направлений работ по выявленным проблемам или открывающимся возможностям.

⁵² И «Рационализация — это наложение некоторых ограничений на поведение человека, т.е. ограничение его права выбора» [86, с. 19].

ключевых положений выработанных вышестоящей группой, но с участием руководителя данной группы (рис. 2). Таким образом мы проводим целеполагание на равноправной основе всех участников, без управления, но строго в рамках принятых ключевых положений. Формируем ключевые положения института и предприятия в целом, и всех его подразделений.

В такой системе управление целеполаганием со стороны собственника существует, но оно заключается в управлении предприятием не распоряжениями, а ключевыми положениями, в рамках которых проводится целеполагание. В формировании, совместно с менеджментом ключевой идеологии, направленных на удовлетворение интересов всех участников деятельности, всех заинтересованных сторон. В решении, совместно с менеджментом основных вопросов ведения бизнеса, контроля институциональной среды. При этом «ключевая идеология должна быть значимой и вдохновляющей исключительно для людей внутри организации» [71, с. 225]. Необходим и соответствующий подбор и воспитание кадров в соответствии с этой идеологией. Ведь то, «что мы именуем «управлением», в основном заключается в отборе других лиц для осуществления управления» [35, с. 278]. Отбор лиц, принимающих и проводящих в жизнь ключевую идеологию. В рамках же принятых ключевых положений менеджменту предоставляется полная свобода, полная инициатива.

Когда целеполагание завершено начинается деятельность по целеосуществлению в рамках принятых ключевых положений и под управлением в соответствии с принятыми планами, программами, другими управляющими воздействиями, координирующими указаниями (рис. 2в). Целеосуществление в кооперативно-партнерской организации осуществляется в соответствии с принципами рациональной бюрократии М. Вебера. Отличие только в том, что кооперативно-партнерской организации рациональность в первую очередь⁵³ определяется тем, что каждый руководитель, каждый рядовой сотрудник имеет внутренний мотив рациональной деятельности заключающийся в том, что каждый имеет права собственности на результаты деятельности предприятия. Как распределяются эти права мы рассмотрим в разделе 4.4. И второе отличие в том, что такая координация деятельности, как на рис. 2.в., функционирует только при отсутствии каких либо проблем. А при их возникновении появляются и горизонтальные связи координации, при серьезных

⁵³ Рациональность в кооперативно-партнерской организации обеспечивается и общественной необходимостью достижения целей предприятия, что еще больше усиливает рациональность целеосуществления.

проблемах – вплоть до гетерархии (рис. 2.б). Как говорил Дж. Уэлч – необходимо ликвидировать бюрократические барьеры [51].

3.2.2. Целеполагание, стратегия и структура, целеосуществление, в кооперативно-партнерских предприятиях

Основные положения целеполагания, стратегии и структуры, целеосуществления, в кооперативно-партнерских предприятиях уже приведены в предыдущем разделе. Здесь отметим, что, как уже отмечалось выше, процесс целеполагания – это, во-первых, процесс определения возможных средств, и, во-вторых, определения предвидимых результатов, которые могут быть достигнуты с применением этих средств. Это процесс определения видения предприятия, обладающего максимальными потенциальными возможностями, о определения этих возможностей. В эти средства входят и стратегия предприятия, и структура предприятия. Ведь разные стратегии, и разные организационные структуры, при прочих равных условиях, дают и различные результаты. Отмеченный выше рекурсивный процесс целеполагания, приведенный ранее в нашей статье [139], позволяет совместно разработать и стратегию, и структуру предприятия, определить и распределить необходимые ресурсы. Кратко он заключается в следующем.

Собственник и руководитель предприятия ставят обобщенные предметные цели предприятия, определяют, в первом приближении, обобщенную стратегию предприятия и структуру верхнего уровня предприятия, определяют ресурсы, требуемые для поддержки и развития предприятия. Если эта структура не соответствует существующей, создают новые малые внеструктурные группы по новым направлениям для проработки вопросов. Эти группы далее могут вылиться в новые структурные подразделения (определяются новые топ-менеджеры) или изменить функции существующих.

Далее, в расширенном составе, собственник, руководитель предприятия и топ-менеджеры, уточняют и конкретизируют стратегию предприятия (распространяют ее на более нижний уровень иерархии), закрепляют структуру верхнего уровня, рассматривают структуры нижнего уровня, при необходимости вводя новые малые группы нижнего уровня иерархии, уточняют распределяют ресурсы. Определяют предметные цели подразделений.

И так до самого нижнего уровня иерархии. В итоге мы получаем стратегию и структуру предприятия, предметные цели всех подразделений (дерево целей), распределение ресурсов, предвидимых результатов. И здесь необходимо отметить, что «важная осо-

бенность согласования посредством переговорного процесса – обуславливаемая или им возможность фиксации факта согласования в той или иной форме» [88, с. 25]. Дерево целей должно быть документировано, а учитывая его объем, иерархичность и увязку с деятельностью подразделений, оно должно находиться в информационной системе предприятия.

Трансакции, осуществляемые без формализации в периоды между транзакциями оценки достигаемых результатов и вознаграждения базируются на транзакциях дара – на самоорганизации. Человек осуществляет деятельность одновременно и в коллективных, и личных интересах, как и в первобытных общинах. Ценность и статус человека зависит от ценности создаваемых им даров. Которая оценивается коллективом и при целеполагании *ex ante* (чего нет в первобытных общинах), и по соответственно принятым им при целеполагании обязательствам и текущей ситуации *ex post*.

3.3. Два направления корпоративного управления

В статье отмечены две составляющие корпоративного управления: управление бизнесом – задание общих целей, определение и работа с основными заинтересованными лицами, и управление институциональной средой: задание и контроль ключевых положений деятельности – институциональных рамок – и контроль институциональной среды. При этом определяющим направлением является поддержка и развитие институциональной среды. «Главная ответственность руководства заключается не столько в техническом административном управлении, сколько в поддержании институциональной целостности» [123, с. 20].

И необходимо отметить, что управление – это в первую очередь контроль. Только увеличение степени контроля – снижение остаточных прав контроля активов менеджерами – с одной стороны уменьшает возможность развития оппортунизма, с другой – снижает инновационность руководителей. Соответственно «существует компромисс между выгодами от мониторинга и выгодами от управленческой инициативы» и «даже небольшая свобода действий будет стимулировать инициативу, поскольку ожидаемые частные выгоды остаются большими» [140, с. 694].

3.4. Выводы по разделу 3. Институты корпоративного управления

Практически все современные предприятия в своей практической оперативной базируются на рациональной бюрократии М. Вебера. Однако рациональная бюрократия ориентированная на достижение поставленных целей предприятия по определению не подходит для самой постановки целей. Если учитывать, что цель – это предвидимые результаты и средства их достижения, и именно средства и говорят о том, какие результаты могут быть достигнуты, то средства – это и стратегия достижения цели, и структура, обеспечивающая достижение цели. Другими словами – целеполагание – это определение средств обеспечивающих достижение максимальных, в существующих и предвидимых условиях целей, определение этих целей, стратегии их достижения, структуры предприятия.

Эффективное целеполагание не может включать транзакции управления (приказ-исполнение). Цель – это продукт коллективного разума. Это максимальный коллективный предвидимый результат (и средства его достижения) обеспечивающий и максимальные предвидимые результаты участникам деятельности, которые являются мотивами их рациональной деятельности при бюрократическом целеосуществлении.

4. Институты, необходимые для эффективного корпоративного управления

4.1. Создание, поддержка и развитие институтов

Институты не создаются вместе с созданием материально-технической базы предприятия, они формируются в ходе деятельности, и их конкретное наполнение зависит от достигаемых результатов деятельности. Как отмечал Д. Норт, формальные институты «включают политические (и юридические), экономические правила и контракты. Иерархия этих правил – от конституций до статутов (законодательных актов) и обычного права, до законодательных постановлений и распоряжений и, наконец, до индивидуальных контрактов – составляет общие и конкретные ограничения» [58, с. 68]. Формальные институты показывают, «как должна разыгрываться политическая и экономическая игра» [141, с. 84] – только «как должна». Они определяются формальными нормами и проводится в жизнь за счет формального контроля и санкций: вознаграждений и наказаний. Неформальные институты определяются внутренними ценностями человека и действуют на подсознательном уровне. Поэтому именно неформальные институты оказывают основное влияние на институциональную среду предприятия, определяющую как реально будет «разыгрываться политическая и экономическая игра». Соответственно эта среда «формиру-

ет определенный уровень транзакционных издержек» [25, с. 28] – определенный уровень эффективности предприятия.

Положения формальных институтов соответствующие интересам коллектива со временем становятся ценностями неформальных институтов. Положения формальных институтов не соответствующие интересам коллектива перестают действовать, как только прекращаются санкции. Поэтому далеко не всегда, установив или изменив те или иные формальные нормы – проведя организационные изменения – мы можем изменить определяющий неформальный институт. Во-первых, «правила, предписывающие определённое поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [22, с. 55]. Во-вторых, «изменения социальной структуры, норм, отношений, условий интериоризации и воспроизводства ценностей имеют ограниченные возможности влияния на изменения в системе ценностей» [120, с. 68]. «Ценности, как правило, не передаются ... путем формальных письменных процедур. ... Чтобы создать институт, вы должны разными способами наполнить повседневное поведение людей смыслом и целесообразностью долгосрочной перспективы. ... Искусство творческого руководства – это искусство организационного созидания, формирования из перестраиваемых человеческих и технических ресурсов организма, в котором воплощены новые и устойчивые ценности» [142, с. 350].

Первое, что необходимо собственнику для обеспечения эффективности корпоративного управления – это сформировать соответствующий институт, а значит выявить и провести определенные институциональные изменения, которые «представляют собой структурные изменения, вносимые людьми во взаимодействие друг с другом с целью достижения определенных результатов» [141, с. 121]. Эти вопросы были рассмотрены целым рядом ученых, начиная с психолога К. Левина, показавшего цикл развития институциональной среды «размораживание-изменения-замораживание»: осознание коллективом необходимости изменений, проведение изменений, формирование соответствующей изменениям институциональной среды [143]. Этот цикл, в основном стадия «размораживание», был далее развит рядом теоретиков менеджмента, и стадия размораживания стала занимать уже до 4-5 шагов. Тем не менее и их недостаточно. Как отмечал Д. Норт [141, с. 234-235]: «Мы должны знать, откуда мы движемся, чтобы представлять себе, куда мы можем прийти. Понимание культурного наследия общества — необходимое условие для осуществления «выполнимых» перемен».

Это положение было развито В.М. Ефимовым на базе трудов ряда экономистов-институционалистов от Г. Шмоллера и Дж. Коммонса. Основой здесь является особая интерактивная технология анализа предприятия. Предмет анализа – институты (формальные и неформальные правила) и идеи-ценности, стоящие за ними, – «не отделен от исследователя <...>, а образует вместе с исследователем и его «инструментами» экспериментальную ситуацию» [144, с. 40]. И, если исследователи «хотят стать объективными, они должны найти такую редчайшую, ценную, локальную, чудесную ситуацию, в которой сумеют сделать предмет максимально способным возражать тому, что о нем сказано, в полную силу сопротивляться протоколу и ставить собственные вопросы, а не говорить от лица ученых, чьи интересы он не обязан разделять!» [145, с. 19-20]. Именно наличие таких «возражений» позволяет нам претендовать на то, что мы ведем научное исследование. В этом исследовании необходимы не столько количественные, сколько качественные методы исследования, среди которых центральное место занимают глубокое интервью и исследование действием. Результатом является «насыщенное описание». В итоге исследователь «формирует концепции/понятия, которые в сжатой форме отражают изучаемое явление и, образовав связную систему, дают исследователю понимание этого явления» [145, с. 22].

Как видно, в основе лежит хорошо известный в кибернетике метод «черного ящика», позволяющий, анализируя входы и выходы системы, получить систему концепций/понятий, в сжатой форме отражающих изучаемое явление. Только мы уже отмечали, что к социальным системам метод «черного ящика» неприменим [146]. Любая социальная система имеет неограниченное число институциональных элементов самой различной значимости. И анализ «черного ящика» – это только получение некоторого субъективного «видение» системы – ограниченного числа только некоторых институциональных положений и необязательно значимых.

Институты эволюционируют исходя из фиктивной цели развития и превосходства, а не из набора наперед заданных элементов. Соответственно и анализ должен исходить из фиктивной цели человека – из структуры системы, обеспечивающей движение к этой цели, а не выделения и изучения отдельных элементов системы: «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [147, с. 39]. Поэтому, если данный метод будет применяться при известной структуре системы, каждый элемент системы будут анализироваться в порядке их значимости и с учетом их взаимосвязей. И, если система элементов будет необходимой и достаточной, мы получим адек-

ватное и полное описание системы «как есть», можем смоделировать требуемое состояние «как должно быть».

Только отмеченные положения анализа институциональной среды еще не нашли своего отражения в менеджменте: в основном сразу формируется видение «как должно быть», и без априори заданной его институциональной структуры [78; 19; и др.]. Это и порождает проблемы проведения организационных изменений [138; 148; и др.].

Необходимость стадии размораживания в целом объясняется в том, что «институты, в основе которых лежат правила-привычки и верования-убеждения, неизбежно являются инерционными. На смену привычек и убеждений нужны время и кропотливая работа в области образования-воспитания, в центре которого должна быть организация коллективного обдумывания-обсуждения. Без этого вновь введенные формальные нормы будут либо отторгнуты, либо искажены с самыми плачевными, а иногда и трагическими, последствиями» [149, с. 57]. И дублирование институтов других компаний, пусть самых развитых, А.И. Пригожин относит к организационной патологии [148]. А если коллектив «разморожен», осознает систему новых институциональных норм и ее выгоды, готов к изменениям, то он дает лидерам кредит доверия на проведение изменений (ограниченный по времени), и проведение стадий проведения изменений и замораживания (при положительном результате) уже не содержит принципиальных проблем.

Необходимо учитывать трансакционные издержки на создание института: «Чем больше ресурсов требуется для покрытия трансакционных издержек, необходимых для того, чтобы возникло сотрудничество, тем меньше выгоды» [58, с. 81]. «Организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей. Они формируются как функция не только институциональных ограничений, но и других ограничений (например, технологий, дохода и предпочтений). Взаимодействие между этими ограничениями образует потенциальные возможности максимизации дохода для предпринимателей (экономические или политические)» [58, с. 92]. И основные институциональные ограничения должен создавать собственник. А поскольку создаваемая институциональная среда влияет на деятельность каждого ее участника, то конкретные частные положения должны разрабатываться самими участниками деятельности, но в рамках ключевых положений собственника.

В целом создание такой институциональной среды, направленной на достижение целей предприятия, требует достаточно сложной институциональной системы формальных правил, неформальных ограничений и контроля, которые, совместно, делают возмож-

ным осуществление транзакций с низкими издержками. Причем основной выигрыш обеспечивает то, что в такой системе внешний контроль третьей стороной, дорогостоящий и неэффективный, заменяется внутренним контролем со стороны коллектива - коллективного субъекта деятельности. Но именно в этом состоит фундаментальная дилемма экономического развития [58]. И это позволяет быстро окупать само создание такой системы.

4.2. Система институциональных норм эффективного предприятия и ее структура

Существует много различных определений института, но очень показательным одно из первых определений – определение Дж. Коммонса: «мы можем определить институт как коллективное действие по контролю, освобождению и расширению индивидуального действия» [64, с. 648], оно хорошо показывает необходимость институтов. Это и коллективное действие, которое дает существенно более высокие результаты, чем суммарные действия входящих индивидов, и свобода в заданных и контролируемых рамках. А. Грейф дал такое определение института: «Институт – это система социальных факторов, совокупное влияние которых порождает регулярность поведения» [22, с. 55]. И, как отметил Т. Парсонс [150, с. 199], «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов». Именно такую систему необходимых и достаточных ключевых институциональных положений и необходимо создать. Именно систему: «правила действуют системно, а не по отдельности. Второе: изучение правил требует многоуровневого анализа, а не анализа на каком-либо одном уровне. Системный характер правил серьезно влияет на выбираемые нами стратегии анализа правил. ... теоретикам следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаясь выявить последствия изменений определенного правила» [151, с. 109]. И «на структуру анализируемых ситуаций воздействует система правил в их совокупности, а не единичные правила» [151, с. 94].

Ряд исследователей говорит о том, что полученные данные о действии какого-либо правила «в изоляции» от других будут верны в отношении действия этого правила во всех ситуациях, где оно используется. Однако это не так [151, с. 101]. И «теоретикам следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаясь выявить последствия изменений определенного правила» [151, с. 109].

Но главное даже не в специфицировании системы, формулировании ее положений. «Нам важно, как агенты применяют правила игры, а не то, каковы эти правила» [151, с. 90]. «Критичным является не то, в чем состоит корпоративная идеология, а то, насколько крепка вера в эту идеологию и насколько последовательно компания живет ею, дышит ею и проявляет ее во всем, что делает. В великих компаниях не задаются вопросом «Что может стать нашими ценностями?» Там спрашивают: «Во что мы на самом деле верим?» [71, с. 40].

В целом «кодексы организации представляют собой скопления нематериальных сил, воздействий, организационных привычек и должны быть приняты целиком» [6, с. 271]. А только формальных положений, тем более не системных.

Третьей «из ключевых характеристик правил является то, что они могут быть изменены людьми» [151, с. 92]. Правила могут быть изменены, и должны изменяться при изменении ситуации. Но недопустимо изменять правила по одному. Необходимо сформировать новую систему правил и заменить ею старую.

В настоящее время в литературе такого комплексного подхода к разработке институтов не замечено. Известны комплексный, но не системный, подход заключается в том, что формулируется не система ключевых положений, а видение предприятия, видение – как манящая цель [78]. Однако видение – это субъективный ничем не ограниченный объем разнородной неструктурированной информации. И сколько людей – столько и видений.

Понятно, что цель предприятия должна фиксировать и потребности собственника, и то, какие потребности и каких категорий потребителей должно удовлетворять предприятие: рыночную нишу, направление бизнеса. Фиксировать и цель существования, и поле деятельности [152, с. 74]. И сами принципы организации деятельности. Если рассмотреть положения базиса и надстройки общества К. Маркса и Ф. Энгельса [153, с. 6–7] по отношению к предприятию, то институт, как система, имеет: общую цель, базис – социально-трудовые отношения (включающие и права собственности), и надстройку⁵⁴ – формальную и неформальную организацию. Каждому набору элементов этой системы соответствует конкретный институт, конкретная институциональная среда. Как уже отмечалось, «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [147, с. 39]. Поэтому прежде чем формировать видение предприятия, тем более коллективно, необходимо создать необходимую и достаточную структуру системы

⁵⁴ Одному и тому же базису могут соответствовать в своем проявлении бесконечные вариации надстройки [157, с. 354].

ключевых положений института, а затем рассматривать видение предприятия в рамках этой системы и коллективно, обсуждая и элементы системы, и систему в целом.

С учетом изложенного мы можем дать такое определение института: «Институт эффективного предприятия – это необходимая и достаточная система совместно принятых ключевых положений деятельности имеющая базис: общую цель и социально-экономические отношения и надстройку: формальную и неформальную организацию, систему, обеспечивающих экономическую свободу в рамках принятых положений, порождающих направленность деятельности на постановку и достижение максимальных общих целей». В нашей статье «Парадигма современного менеджмента и ее базис» [154] была предложена система, структура которой едина для всех предприятий, включающая необходимый и достаточный «минимальный набор структурных элементов действия»⁵⁵. Этот набор является парадигмой (моделью) что позволяет использовать осуществлять анализ, сравнение, моделирование предприятий с различными институциональными положениями [155]. Методика действий по практической созданию системы ключевых положений предприятия такова: видение > парадигма > моделирование (методика ВПМ [155]). 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. Основные ключевые положения этой системы, как мы их видим, соответствуют приведенным в левом столбце таблицы 1 раздела 4.3.3. Собственник, задавая, поддерживая и развивая эту систему – «парадигму собственника» [156] – направляет деятельность предприятия в требуемом ему направлении и с требуемыми результатами. Обеспечивая при этом экономическую свободу предприятия в рамках этой системы.

Д. Норт отмечал иерархию формальных правил институциональной среды [141]. Мы отмечаем и иерархию парадигм предприятия: парадигму собственника, парадигму предприятия в целом и парадигмы структурных подразделений. Первая самая общая определяющая ключевые положения собственника, вторая – более конкретные ключевые положения, обеспечивающие цели предприятия и его высших руководителей, последние – детализированные "рабочие правила" обеспечивающие конкретизированные цели рабочих подразделений, их руководителей и сотрудников.

⁵⁵ Эта система ключевых положений социально-трудовых отношений и организации далее названа «парадигмой СТОО» [155].

Поскольку эта система институтов представлена формальными документами, то можно вести контроль институтов как на уровне предприятия, так и на уровне структурных подразделений. Находить отклонения и недостатки, вести корректирующие и предупреждающие мероприятия – поддерживать и развивать институциональную среду.

4.3. Система институциональных норм командно-административного института и кооперативно-партнерского института

Основные отличия командно-административной и кооперативно-партнерской систем приведены в разделах 4.3.1-4.3.3.

4.3.1. Командно-административная система

- Контракт – неполный, не определяет конкретные личные результаты, определяет только систему оценки-оплаты деятельности.
- Целеполагание:
 - директивное экстраполятивное целеполагание собственника «от достигнутого».
 - демократическое целеполагание – совместное собственника и менеджмента. Однако ввиду конфликта интересов и асимметрии информации, основная информация о возможностях предприятия имеется у менеджмента, который не стремится ее раскрывать, и направлен на получение минимальных целей с максимальным обеспечением ресурсами. Здесь возможен определенный торг, но принимаемые цели недалеки «от достигнутого».
- Целеосуществление. Координация при целеосуществлении:
- Суррогатный внутренний рынок:
 - Субъективная оценка деятельности руководителем и соответствующие оценке вознаграждения и санкции (например, повременная, повременно-премиальная системы оплаты). Деятельность направляется на то, чтобы угодить руководителю от которого зависит и вознаграждение и продвижение, а не целей предприятия..
 - Формализованная оценка и оплата по показателям результата (например, сдельная оплата) или показателям деятельности (например, BSC, KPI). Деятельность направляется на достижение заданных показателей, а не целей предприятия.

- При принятия руководством и персоналом высоких общественно необходимых результатов предприятия деятельность персонала может выходить за рамки формального стимулирования и направляется на достижение целей предприятия - на самоорганизацию и самоуправление.

4.3.2. Кооперативно-партнерская система.

- Контракт – неполный, не определяет конкретные личные результаты, но определяет права собственности на результаты деятельности предприятия.
- Целеполагание коллективное определение средств и общих и персональных предвидимых результатов - прав собственности на результаты деятельности. Фактически дерево целей сформированное при целеполагании является дополнением к контракту и делает его полным.
- Целеосуществление. Личные цели согласованы с целями предприятия что обеспечивает самоорганизацию, самоуправление и самоконтроль. Высокие общественно необходимые цели предприятия еще более мотивируют персонал коллектив.

4.3.3. Ключевые положения институтов командно-административной и кооперативно-партнерской систем

Наше видение элементов институциональной структуры предприятия, ее ключевых положений и их значений для предприятий с административной и партнерской системой, приведено в таблице 1.

Таблица 1. Основные институциональные ключевые положения институциональной структуры предприятия.

<i>Ключевое положение</i>	<i>Значение ключевого положения в командно-административной системе</i>	<i>Значение ключевого положения в кооперативно-партнерской системе</i>
<i>Миссия – предназначение предприятия</i>	Достижение поставленных собственником целей: прибыль, капитализация, ...; иногда – социальная необходимость деятельности предприятия	Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон за счет производства и реализации социально необходимой продукции принятого сегмента рынка
<i>Собственность на результаты деятельности</i>	У собственника	У собственника и персонала в согласованном отношении
<i>Структура целеполагания</i>	Бюрократическая иерархия	Иерархическая гетерархия (консенсусная иерархия)
<i>Экономика целеполагания</i>	Отсутствует (директивное целеполагание)	Рыночная экономика (стороны согласовывают цели и распределение общего предвидимого результата)

Окончание Таблицы 1.

<i>Ключевое положение</i>	<i>Значение ключевого положения в командно-административной системе</i>	<i>Значение ключевого положения в кооперативно-партнерской системе</i>
<i>Экономика целеосуществления</i>	Экономика внутреннего суррогатного рынка	Экономика дара
<i>Основа целеосуществления</i>	Централизованно разработанные планы, зачастую - выделенными подразделениями	Коллективно (в иерархической гетерархии) разработанное дерево целей
<i>Внутренняя мотивация</i>	Не рассматривается или определяется миссией предприятия	Определяется закрепленными правами собственности на результаты деятельности предприятия и развитием человеческого капитала
<i>Формальная организация</i>	В основном организационная структура, положения о подразделениях и должностные инструкции. Достаточно - не актуальны	Парадигмы предприятия и подразделений, организационная документация. Все документы формализованы, актуальны и верифицируемы
<i>Структура целеосуществления</i>	Бюрократическая иерархия.	Бюрократическая иерархия, с переходом на гетерархию при обнаружении угроз или открывающихся возможностей.
<i>Внешняя мотивация</i>	На формальные показатели деятельности	На поддержку и развитие принятой при целеполагании институциональной среды
<i>Контроль институциональной среды</i>	Институциональная среда не формализована, поэтому и не верифицируема.	Контроль системы ключевых положений деятельности. Автоматизированный контроль бизнес-процессов, других регламентов и положений.
<i>Основы корпоративного управления</i>	Определение, формулирование, принятие решений, связанных с тактикой и стратегией деятельности, их контроль [158, с. 45].	Участие в целеполагании, создании, поддержке и развитии институциональной среды предприятия, контроль конечных результатов деятельности

Базисом системы являются первые пять положений, надстройку определяют следующие.

4.4. Распределение прав собственности и определение и распределение предвидимых результатов в партнерской системе

За последние два десятилетия в дисциплине стратегического управления был достигнут определенный концептуальный и эмпирический прогресс в решении первого из этих двух фундаментальных вопросов – создания экономической стоимости, хотя это было в первую очередь с точки зрения благосостояния акционеров, а не с точки зрения более широкой заинтересованной стороны [159], которую мы поддерживаем в этом документе. 1 второму из этих двух фундаментальных вопросов о том, как экономический профицит, генерируемый фирмой, распределяется или должен распределяться между различными за-

интересованными сторонами, было уделено мало внимания. Тезис настоящего исследования заключается в том, что для более точного ответа на эти два фундаментальных вопроса, касающихся создания экономической стоимости и распределения этой экономической стоимости, необходимо сначала разработать теорию прав собственности фирмы с точки зрения заинтересованных сторон [123, с. 6].

Таким образом, чтобы разрешить проблемы стимулирования, необходимо не только разработать эффективную схему распределения выручки между разными операторами, но и распределить права собственности и контроля так, чтобы они подкрепляли эту схему [70].

Принципиальная возможность предварительного распределения предвидимых результатов предприятия «даже при сложной организации» отмечалась еще Ф.Х. Найтом [35, с. 62], но только сама возможность. Практически использование прибыли использовал Г. Форд, но чисто субъективно, он писал: «весь вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками» [32, с. 116]. Такую систему описали и Е.В.Зиновьева и Л.С. Пузыревский [33], они назвали «партнерской схемой»: «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 кооперативно-партнерской схеме может быть весьма эффективным, однако требует огромных затрат усилий по проектированию системы» [34, с. 145]. Только, как мы неоднократно показывали, необходимо согласовывать не пропорции распределения заработной платы, а права собственности на результат предприятия. В самом упрощенном виде распределение прав собственности на результат предприятия проводится следующим образом (рис.1). Доля собственника и доля коллектива в результате предприятия – это долговременное положение, оговариваемое, например, в коллективном договоре. Доля руководителя предприятия от общей доли коллектива отражается в его индивидуальном контракте – это также достаточно долговременное соглашение. Распределение прав собственности руководителей подразделений и рядового персонала производится в процессе целеполагания и заключается в следующем алгоритме, который един по всем подразделениям⁵⁶ иерархии предприятия.

⁵⁶ При этом структурным подразделением считается руководитель и вся иерархия подчиненных ему малых групп. На рис. 2 жирными штриховыми линиями выделены только подразделения топ-менеджеров.

На уровне руководителя предприятия и топ-менеджеров они согласованно принимают производимые продукты, необходимые ресурсы и права собственности (ПС)⁵⁷ на предвидимый результат предприятия вначале между производимыми ими продуктами (компоненты А и Б), затем между топ-менеджерами Т1 и Т2 и их подразделениями, в процентном соотношении. Аналогично на уровнях топ-менеджеров и руководителями подразделений. И так до групп нижнего уровня: руководитель – рядовые сотрудники⁵⁸. Заметим, что ни один руководитель не устанавливает свое вознаграждение без участия вышестоящего руководителя, что зачастую практикуется в наших предприятиях. И, что очень важно, если предприятие производит и реализует несколько продуктов, то подведение итогов должно вестись по каждому продукту.

Отметим, что рассматривая предвидимые результаты и ресурсы, участники каждой группы ориентируются не только на себя, но и на возможности своих подразделений. Иначе эти результаты или будут занижены, или будут невыполнимы. Таким образом целеполагание фактически идет снизу-вверх, а затем принимается сверху-вниз [160].

При таком построении мы получаем «дерево целей, каждый элемент которого содержит поставленную конкретную цель, необходимые для ее достижения ресурсы и внутренние мотивы деятельности – согласованные права собственности на результаты деятельности предприятия» [160, с. 291]. Это дерево приведено на рис. 3⁵⁹.

⁵⁷ Распределяемый результат (права собственности – ПС) всегда принимается за 100%.

⁵⁸ Самые нижние уровни на рисунке условно не приведены.

⁵⁹ Жирные штрих-пунктирные линии показывают связи между членами руководящих организаций. Показано минимальное количество их членов. Практически, например, высшая организация собственник – руководитель предприятия в зависимости от ситуации может включать топ-менеджеров, внешних консультантов, и др.

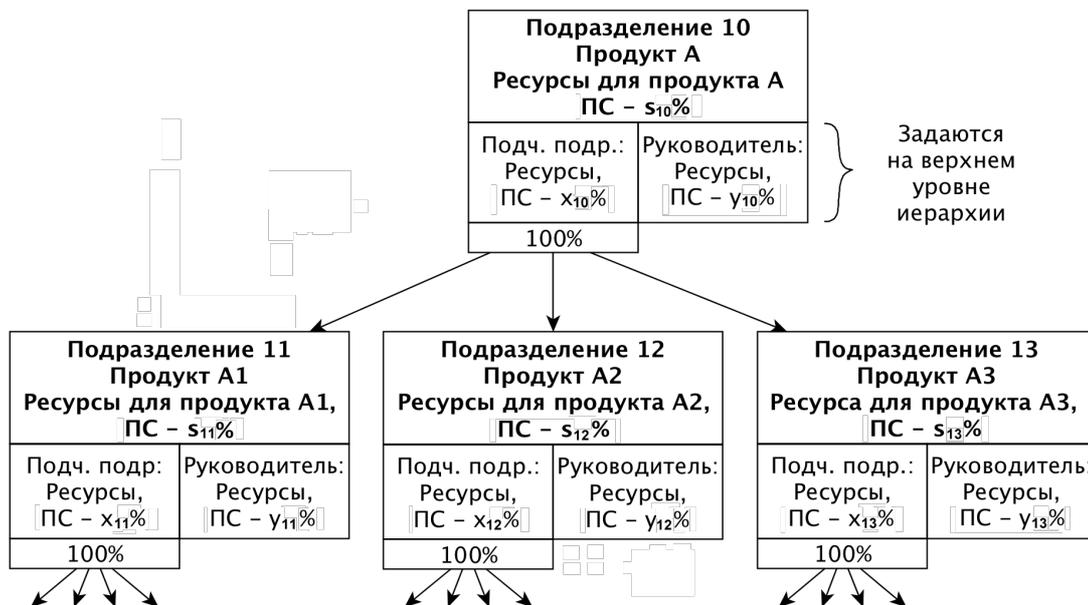


Рис. 3. Дерево целей: результатов, ресурсов, прав собственности [130]

После достижения реальных результатов деятельности отчетного периода и достижения целей всеми подразделениями они распределяется между руководителями и рядовыми сотрудниками в принятом процентном соотношении. При этом, если остаточные права контроля активов используются в интересах предприятия – снижаются затраченные ресурсы (финансы, производственные мощности) – величина средств оплаты труда соответственно возрастает. Если же некоторые подразделения не полностью достигли своих целей – это учитывается при распределении. При такой системе каждый сотрудник – это партнер-предприниматель, «который относится к своей работе как к собственному бизнесу. <...> Члены партнерства <...> несут предпринимательские риски, отвечают не только за свои личные результаты, но и за результаты своей команды» [161, с. 61]. «В каком-то смысле размер дохода предпринимателя вообще не «определяется»; это то, что остается после того, как «определятся» другие доходы» [35, с. 267].

Необходимо отметить, что данный алгоритм дает результаты за большой период времени, за год, а то и более. А заработную плату необходимо платить не реже, чем два раза в месяц. Поэтому необходимо прогнозировать частичный результат последующего месяца и выплачивать ежемесячную заработную плату. А по окончании года выплачивать разницу между реально достигнутыми результатами и уже выплаченными средствами. При этом горизонты планирования на различных уровнях иерархии составляют от дней на нижнем уровне и года и более на верхних. И риски на высших уровнях выше рисков на нижних. Поэтому целесообразно на нижних уровнях иерархии основную часть прогнозируемых выплат проводить ежемесячно и ежеквартально, на высших – ежегодно.

Как уже отмечалось, «распределение прибыли для поощрения самоконтроля больше подходит для небольших команд» [54, с. 786]. В предлагаемой схеме (рис. 3) деятельность осуществляется именно в рамках малых групп. И каждая группа после подведения итогов получает свою часть результата предприятия и, вычитая из него издержки, понесенные группой, выявляет свой конкретный достигнутый результат.

4.5. Выводы по разделу 4. Институты, необходимые для эффективного корпоративного управления

Единого для всех и на все случаи института предприятия не существует. Искать его – это тоже самое, что искать философский камень. Каждый институт характеризуется необходимой и достаточной системой ключевых положений, определяющих и деятельность предприятия, и его относительные результаты. Основным ключевым положением современных предприятий является частная собственность на активы предприятия и достигаемые им результаты, которыми распоряжается собственник предприятия разделяя их на дивиденды, средства развития предприятия и средства оплаты труда персонала. При этом средства оплаты труда зачастую приравнивают к издержкам производства, что подразумевает необходимость их максимального сокращения и обуславливает конфликт труда и капитала.

Альтернативный (и известный еще со времен Адама Смита) подход заключается в том, что достигаемые предприятием результаты являются совместной собственностью собственника предприятия и наемного персонала, которые согласованно распределяются между ними. В этом случае конфликт между трудом и капиталом отсутствует – обе стороны заинтересованы в постановке максимальных (с учетом текущей и предвидимой ситуации) целей и достижении максимального результата. При этом пропорция распределения может и согласовываться сторонами, и директивно задаваться собственником. При этом чем больше для средств оплаты труда – тем более будет направлена деятельность персонала на постановку и достижение максимальных целей предприятия.

Другой составляющей базиса института предприятия является его миссия – предназначение предприятия. Наиболее эффективные предприятия имеют предназначением не прибыль предприятия, у удовлетворение интересов заинтересованных сторон. В первую очередь собственника предприятия, коллектива предприятия, потребителя производимой продукции, общества в целом.

На отмеченном базисе строится надстройка – формальная и неформальная органи-

зация деятельности.

При этом институты невозможно проектировать и внедрять исходя лишь из рационального понимания их эффективности. Основа текущего института всегда базируется на его истории – на его деятельности и его достижениях. Поэтому положения нового института должны базироваться во-первых, на понимании истории и, во-вторых, на понимании того, что новые ключевые положения принесут более высокие результаты коллективу. В противном случае эти положения не приживутся и будут отторгнуты.

Заключение

- 1) Любой человек всегда является предпринимателем независимо от того, где и в каких условиях он осуществляет свою деятельность. В предприятии, если оплата наемных руководителей и сотрудников привязана к результатам деятельности предприятия (они имеют права собственности на результаты) они – внутренние предприниматели, выявляющие и использующий остаточные права контроля вверенных им активов в интересах предприятия (партнерская институциональная среда). Если же оплата не привязана к результатам деятельности предприятия, тогда каждый является теневым предпринимателем выявляющим и использующим эти остаточные права в личных целях, даже в ущерб предприятию (административная институциональная среда).
- 2) Командно-административная система (КАС) характеризуется следующим:
 - Рынок труда – самоорганизация (реже директивное распределение) кадрового состава,
 - Контракт – неполный, не определяет конкретные персональные результаты, определяет только систему оценки-оплаты деятельности.
 - Целеполагание:
 - директивное целеполагание – координация при целеполагании.
 - демократическое целеполагание – координация при целеполагании.
 - Целеосуществление. Координация при целеосуществлении:
 - Суррогатный внутренний рынок (директивная оценка и соответствующие вознаграждения или наказания):
 - Экономика дара. Требуется принятия персоналом высоких общественно необходимых результатов предприятия (основы альтруистического поведения – самоорганизации). Корпоративное управление имеет два направления: управление бизнесом и управление институциональной средой – ее форми-

рованием, поддержкой и развитием. Первое обеспечивает ограничение остаточных прав контроля активов наемным персоналом, второе – использование этих остаточных прав в интересах предприятия.

3) Кооперативно-партнерская система.

- Рынок труда – самоорганизация кадрового состава.
- Контракт – неполный, не определяет конкретные персональные результаты, определяет права собственности на результаты деятельности предприятия.
- Целеполагание коллективное (рыночное) определение средств и предвидимых результатов (общих и персональных) – самоорганизация.
- Целеосуществление. Внутренний рынок согласован с внешним – личные цели согласованы с коллективными – результаты необходимы коллективу – основа экономики дара и альтруистического поведения – самоорганизации. Высоких общественно необходимые цели предприятия еще более мотивируют альтруистическое поведение.

4) Эффективный институт целеполагания – это институт малых групп Ч. Барнарда с гетерархической организацией групп и распределением прав собственности на предвидимые результаты в ходе целеполагания. Этот институт обеспечивает постановку максимальных, в текущих и предвидимых условиях, общих целей, а также внутренние мотивы достижения этих целей.

5) Эффективный институт целеосуществления это рациональная бюрократия М. Вебера с рациональностью, обеспечиваемой правами собственности на результаты предприятия принятыми при целеполагании, и самоорганизацией, определяемой альтруизмом и экономикой дара.

6) Внутри предприятия при кооперативной и партнерской системах (КПС) отсутствует экономика рыночного обмена. Она присутствует только при заключении контракта с наемным персоналом и его расторжении. Только здесь каждая сторона оценивает что она получает и что теряет в случае заключения/незаключения или расторжения/нерасторжении контракта и на основании этой оценки принимает решение по этой рыночной сделке. При КАС внутри предприятия практически всегда присутствует суррогатный рынок обмена базирующийся на директивной оценке деятельности деятельности и вознаграждения/наказания в соответствии с этой оценкой. Этот рынок может быть в большей или меньшей степени сокращен только при осознанной персоналом социальной

направленности деятельности предприятия [56] – тогда внутри предприятия действует и экономика дара.

- 7) Деятельность предприятия определяются необходимой и достаточной системой ключевых положений социально-трудовых отношений (базис) и формальной и неформальной организацией (надстройка). Какие конкретные значения этих положений будут сформированы в предприятии, такой будет и институциональная среда предприятия, такие результаты оно и будет достигать.

Литература

- 1 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>.
- 2 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 658 с.
- 3 Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
- 4 Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2017. 1054 с.
- 5 Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Директ-Медиа, 2012. 2126 с.
- 6 Барнард Ч.. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 332 с.
- 7 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 413 с.
- 8 Berle A., Means G. (1932). The modern corporation and private property. New York: Macmillan.
- 9 Луценко С.И. Дилемма выбора модели управления компанией // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2014. № 2. С. 162-172.
- 10 Arrow K. The Limits of Organization. New York: W.W. Norton & Co, 1974.
- 11 Jensen M., Meckling W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 1976, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- 12 Grossman S.J., Hart O.D. An analysis of the principal-agent problem. Econometrica, 1983, Vol. 51, No. 1, pp. 7-45.
- 13 Grossman S.J., Hart O.D. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. Journal of Political Economy, 1986, Vol. 94, No. 4, pp. 691-719.

- 14 Петросян А.Э. Природа организационных целей (концептуальный портрет в историческом интерьере) // Вестн. Ом. ун-та. 2015. № 3. С. 68–78.
- 15 Одинцова М.А. Целеполагание как одна из ключевых проблем стратегического менеджмента // Экономический журнал. 2016. №5. С. 52–63.
- 16 Трещевский Ю.И., Свиридов А.С., Борзаков Д.В., Бахтин М.Н. (2018). Целеполагание в социально-экономических системах – неоднозначность, поливариантность, несубординированность // Современная экономика: проблемы и решения. № 6. С. 61-73.
- 17 Сорокин Д. Третья концепция социально-экономического развития: проблема целеполагания // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 3. С. 50-55.
- 18 Дементьева А. Г., Миловидов В Д., Вербицкий В. К. и др. Корпоративное управление в России: новации и тренды: монография. М.: МГИМО-Университет, 2018. 319 с.
- 19 Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент. М.: ИД «Юриспруденция», 2018. 509 с.
- 20 Веселков С.Н. Цыпкин Ю.А. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебн.-практ. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 248 с.
- 21 Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Институциональная теория планирования как общая теория планирования: состояние и возможное развитие. Terra Economicus. 2018. Том 16. № 2. С. 27-45.
- 22 Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. 531 с.
- 23 Ширяев И.М. (2017). Подходы к идентификации институтов в институциональной экономике // Journal of Institutional Studies. Т. 9. № 1. С. 105-116.
- 24 Черенкова Ю.И. Корпоративное управление как система социальных взаимодействий: монография. Тамбов: Принт-Сервис, 2017. 301 с.
- 25 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.
- 26 Wallis J.J., North D.C. (1986). Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970. In: Long-term factors in American Economic Growth. University of Chicago Press.
- 27 Вольчик В.В., Нечаев А.Д. Трансакционный анализ сферы государственных закупок. Ростов н/Д: Изд-во «Содействие – XXI век», 2015. 144 с.

- 28 Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999. 320 с.
- 29 Алиханов Р. и др. Практика менеджмента: исследование McKinsey Global Institute «Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста» // Российский журнал менеджмента. 2009. Том. 7. № 4. С. 109–168.
- 30 Титов Б., Широков А. Стратегия роста для России // Вопросы экономики. 2017. № 12. С. 24-39.
- 31 Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Бутова С.В., Михалкина Е. В. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий. Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век», 2015. – 226 с.
- 32 Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Издательство «Э», 2017. 224 с.
- 33 Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Вопросы теории и практики мотивации персонала // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. № 2. С. 139-149.
- 34 Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Мотивация и менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. № 3. С. 139-149.
- 35 Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., et al. Stakeholder theory. The state of the art. New York: Cambridge University Press, 2010.
- 36 OECD. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. OECD Publishing, Paris, 2016. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.
- 37 Гегель Г.В.Ф. Система наук. Часть 1. Феноменология духа. СПб.: Наука, 2015. 444 с.
- 38 Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2013. 360 с.
- 39 Леонтьев А. Н. Лекции по общей психологии. М.: Смысл, 2010.
- 40 Simon H.A. The Architecture of complexity. Proceedings of the American Philosophical Society, 1962, vol. 106, No. 6, pp. 476-482.
- 41 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация // Стратегический менеджмент. 2014. № 4. С. 304-316.
- 42 Докинз Р. Эгоистичный ген. М.: АСТ : Corpus. 2015. 509 с.
- 43 Мосс М. Общества. Обмен. Личность. М.: «Восточная литература» РАН, 1996. 360 с.
- 44 Теннис Ф. Общность и общество Основные понятия чистой социологии. СПб.: Издательство «Владимир Даль», 2002. 450 с.
- 45 Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука, 1991. 572 с.

- 46 Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. 808 с.
- 47 Смит А. Теория нравственных чувств. М.: Республика, 1997. 352 с.
- 48 Бастиа Ф. М. Экономические гармонии. М.: Эксмо, 2007. 1200 с.
- 49 Simon H.A. Darwinism, altruism and economics. In: *The Evolutionary Foundations of Economics* (Dopfer G, ed), Cambridge: Cambridge University Press, 2005, pp. 89-104.
- 50 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Две главные цели человека – единство и борьба противоположностей // *Проблемы экономики и менеджмента*. 2012. № 8. С. 18-34.
- 51 Хорват Ш. Духовность и богатство: две миссии экономической науки // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2003. Серия 5. Экономика. Вып. 2. С. 43-50.
- 52 Бандура А. Теория социального научения. – СПб.: Евразия, 2000. 320 с.
- 53 Лаверычева И.Г. Альтруизм и эгоизм с естественнонаучной точки зрения // *Фонд научных исследований "XXI век"*, Междисциплинарный научный и прикладной журнал «Биосфера», 2016. т. 8. № 3. С. 338-361.
- 54 Alchian A.A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization // *The American Economic Review*, 1972, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795.
- 55 Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Самара: Офорт, 2011. 248 с.
- 56 Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 1999. 375 с.
- 57 Адлер А. Понять природу человека. СПб.: Академический проект, 1997. 256 с.
- 58 Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. 156с.
- 59 Becker G.S. Altruism, Egoism, and Genetic Fitness: Economics and Sociobiology // *Journal of Economic Literature*, 1976, Vol. 14, No. 3, pp. 817-826.
- 60 Becker G.S. The Economic Way of Looking at Life. The Economic Way of Looking at Life. Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working, Paper No. 12, 1993.
- 61 Simon H.A. A Mechanism for Social Selection and Successful Altruism // *Science*, 1990, Vol. 250, pp. 1665-1668
- 62 Мак-Вильямс Н. Психодиагностическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе. М.: Независимая фирма "Класс", 2015. 592 с.
- 63 Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. 447 с.
- 64 Commons J.R. Institutional Economics // *American Economic Review*, 1931, Vol. 21, pp. 648-657.

- 65 Commons J.R. Institutional Economics: Its Place in Political Economy. New York: The Macmillan Company, 1957, Vol. 1.
- 66 Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст, 2008. 313 с.
- 67 Аболафия М. Рынки как культуры: этнографический подход // Западная экономическая социология. Хрестоматия современной классики. М.: РОССПЭН, 2004. С. 431–444.
- 68 Фрейд. З. Психология масс и анализ человеческого «Я». Будущее одной иллюзии. М.: Астрель, 2011. 188 с.
- 69 Остром Э. Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1. С. 5-52.
- 70 Харт О.Д. Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы. М.: ДЕЛЮ, 2001. С. 206-236.
- 71 Коллинз Д., Поррас Д.. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 358 с.
- 72 Тамбовцев В. Планирование и оппортунизм // Вопросы экономики. 2017. №1. С. 22-39.
- 73 Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
- 74 Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический проект, 2011. 240 с.
- 75 Ушинский К.Д. Лекции в Ярославском лицее. Избранные педагогические сочинения. М.: Издательство Юрайт, 2017. 363с.
- 76 Клаузевиц К. О войне. М.: Эксмо, 2013. 512 с.
- 77 Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М.: МГУ, 1971. – 369 с.
- 78 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
- 79 Nickerson J., Zenger, T. A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective // Organization Science, 2004, n.15, pp. 617–32.

- 80 Hsieh C., Nickerson J. A., Zenger T. R.. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm // Journal of Management Studies. 2007. Vol. 44, No. 7, pp. 1255–1277.
- 81 Wegge, J., Schmidt, K.-H., Hoch, J. Goal setting: Basic findings and new developments at the team level. In Schlick, C.M. (Ed.), Industrial Engineering and Ergonomics, New York: Springer, 2009, pp. 245-254.
- 82 Швейцер А. Культура и этика. М.: Прогресс, 1973. 344 с.
- 83 Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. Т. 1. Социология. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 2016.
- 84 Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Финансы. 2003. 496 с.
- 85 Bromley D.W. Sufficient Reason: Volitional Pragmatism and the Meaning of Economic Institutions. Princeton University Press, 2006.
- 86 Институциональная экономическая теория: учеб. пособие / А.В. Козлова, Г.М. Чурина, И.С. Шавкунова / Иркутск : Изд-во БГУ-ЭП, 2015. – 58 с.
- 87 Корнейчук Б.В. Институциональная экономика: учебное пособие для вузов. М.: Гайдарики, 2007. 255 с.
- 88 Аузан А.А. Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория: учебник / под общ. ред. А.А. Агузарова / М.: Проспект, 2016. 448 с.
- 89 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. №3. С. 25-32.
- 90 Burnham J. The managerial revolution. What is happening in world. N.Y. 1941.
- 91 Ильина М. С. Роль управления в процессе трансформации капиталистической формы собственности: от частной к «менеджерской»? // Известия высших учебных заведений. Общественные науки. 2015. № 4. С. 197-209.
- 92 Киселев Д. А. Управление общественным развитием как глобальная философская проблема // Век глобализации. 2013. № 1. С. 27-36.
- 93 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.
- 94 Скиннер Б.Ф. По ту сторону свободы и достоинства. М.: Оперант, 2015. 192 с.
- 95 Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контролинг, 1991. 104 с.

- 96 Williamson O.E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 2002, Vol. 16, No. 36 pp. 171–195.
- 97 Fiorito L., Commons J.R. and Wesley N. (2010). «Hohfeld and the origins of transactional economics». *History of Political Economy*, Vol. 42, No. 2, pp. 267–295.
- 98 Llewellyn K.N. 1931. What Price Contract? An Essay in Perspective. *Yale Law Journal*, Vol. 40, No. 9, pp. 76-77.
- 99 Zenger T.R., Felin T., Bigelow L. 2011. Theories of the Firm-Market Boundary. *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, pp. 89-133.
- 100 Dessein W. Incomplete Contracts and Firm Boundaries. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 2013, Vol. 30, No. 1, pp. 13-36.
- 101 Simon H.A. Organizations and Markets // *Journal of Economic Perspectives*, 1991, Vol. 5, No. 2, pp. 25–44.
- 102 Schneiderman A.M. Why balanced scorecards fail». *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special Edition, 1999, pp. 6–11.
- 103 Norreklit H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, Vol. 11, No. 1, pp. 65–88.
- 104 Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 176 с.
- 105 Друкер П. Эффективный управляющий. М.: Совмест. предприятие "Бук Чембэр Интернэшнл", 1994. 268 с.
- 106 Друкер П. Практика менеджмента. М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. 398 с.
- 107 Сироткин В. Б. Несоответствие институтов и мотивов, определяющих поведение субъектов хозяйствования // *Экономическое возрождение России*. 2018. № 1. С. 113-127.
- 108 О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: ООО «МТ Пресс», 2001. 296 с.
- 109 Akerlof A. The Missing Motivation in Macroeconomics *American Economic Association*, Chicago, IL, 2007, No. 6, pp. 1-71.
- 110 Сухарев А.Н. Остаточный доход в системе экономических отношений (институциональный подход) // *Финансы и кредит*. 2014. № 41. С. 17-24.
- 111 Михельс Р. Социология политической партии в условиях демократии // *Диалог*. 1990. № 5. С. 81-86.

- 112 Тойнби А. Постигание истории. М.: Айрис-пресс, 2010. 637 с.
- 113 Теплова Л. Е., Уколова Л. В., Тихонович Н. В. Кооперативное движение: Учебное пособие для кооперативных вузов. М.: Издательство РДЛ, 2004. 360 с.
- 114 Kahneman D, Knetsch Jack L., Thaler Richard H. Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market // *The American Economic Review*, 1986, v. 76, n. 4, pp. 728-741.
- 115 Добролюбов Н.А. Роберт Оуэн и его попытки общественных реформ // *Собрание соч.* в 3-х томах, Т.2, М.: Художественная литература, 1987.
- 116 Каменский А.В. Роберт Оуэн. Его жизнь и общественная деятельность // Т.Мор. Оуэн. Дидро. Д'Аламбер. Кондорсе: Биограф. повествования / Сост., общ. ред. Н.Ф. Болдырева. Челябинск: Урал, 1998. С. 103-213.
- 117 Follett, M.P. *The New State – Group Organization, the Solution for Popular Government*, New York: Longman, Green and Co. 1918.
- 118 Разумов И. В., Кудрявцева Т. Ю. История менеджмента: становление, развитие, перспективы: Учебное пособие. Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 2008. 136 с.
- 119 Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. 137 с.
- 120 Огородников А.Ю. Роль ценностных структур личности в становлении институционального порядка общества: монография. М.: РУСАЙНС. 2017. 276 с.
- 121 Старк Д. Гетерархия: организация диссонанса // *Экономическая социология*. 2009. Том 10. № 1. С. 57–89.
- 122 Commons J. R. *Industrial Goodwill*. New York : McGraw, 1919.
- 123 Asher C.C., Mahoney J.M., Mahoney J.T. Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. *Journal of Management and Governance*, 2005, No. 9, pp. 5–32.
- 124 Скаржинская Е.М., Цуриков В.М. К вопросу об эффективности коллективных действий // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Том 12. №3. С. 87–104.
- 125 Маркова В. Д., Трапезников И. С. Современные формы партнерства в бизнесе // *Мир экономики и управления*. 2016. Т. 16. № 4. С. 109-119.
- 126 Хелен А. Теория стейкхолдеров и католическая социальная мысль // *Проблемы современной экономики*. 2009. № 4. С. 422-426.
- 127 Evan W.M., Freeman R.E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. *Ethical theory and business*. New York: Prentice Hall, 1988, pp. 97-106.

- 128 Bass B., Barret G. People, work and organizations. An introduction to industrial and organizational psychology. Boston: Allyn & Bacon. 1981.
- 129 Жемчугов А.М. Викиномика как бизнес-модель // Проблемы теории и практики управления. 2014. №10. С. 121-125.
- 130 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Основные проблемы эффективного корпоративного управления. Деп. ВИНТИ 17.01.2019, № 1-В2019. 40 с.
- 131 Макиавелли Н. О военном искусстве. СПб.: Азбука. 2009. 256 с.
- 132 Жемчугов А.М. Современная организация: гармония и мотивация // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 3. С. 4-7.
- 133 Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. №3. – С. 6-17.
- 134 Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. М.: СПб.: Центр гуманитарных инициатив; Университетская книга, 2016. 649 с.
- 135 Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 42. М.: Издательство политической литературы. 1974. 513 с.
- 136 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации // Менеджмент сегодня. 2017, № 3. С. 196-213.
- 137 Крейнер С. Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Издательство «Крылов», 2004. 192 с.
- 138 Kotter J. Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts, 2014.
- 139 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика. 2013. №6. С. 15-21.
- 140 Burkart M., Gromb D., Panunzi F. Large Shareholders, Monitoring, and the Value of the Firm. The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, 1997, Vol. 112, No. 3, pp. 693-728.
- 141 Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики. 2010. 256 с.
- 142 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) М.: Прогресс, 1986. 423 с.
- 143 Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор, Речь, 2000. 368 стр.
- 144 Ефимов В.М. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть I // Журнал институциональных исследований. 2015. Том 7, № 4. С. 6-49.

- 145 Ефимов В.М. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть II // Журнал институциональных исследований. 2015, Том 7, № 3. С. 6-59.
- 146 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Социальная организация как система // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 9. С. 18-37.
- 147 Юдин Б. Г. Интеграция наук и системные исследования // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. М.: Наука, 1986. 360 с.
- 148 Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: URSS, 2017. 842 с.
- 149 Ефимов В.М. Прошлое и будущее экономической науки с точки зрения прагматистской философии // Журнал экономической теории. 2016. №3. С. 50-63.
- 150 Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2018. 434 с.
- 151 Остром Э. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. 2009. № 6. С.89-110.
- 152 Сухарев О.С. Экономическая политика: институциональный механизм: монография. М.: Ленанд, 2018. 544 с.
- 153 Маркс К., Энгельс Ф.. Сочинения. Т. 13. М.: Издательство политической литературы, 1959. 771 с.
- 154 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №6. С. 4-30.
- 155 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Стратегия развития организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 12. С. 3-13.
- 156 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Ключевые положения собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2018. №6. С. 138–150.
- 157 Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 25, ч. 2. М.: Издательство политической литературы, 1962. 549 с.
- 158 Кирилловых А.А. Корпоративное право. Курс лекций. М.: Юстицинформ, 2009. 192 с.
- 159 Blair M.M. Ownership and Control. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1995.
- 160 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Проблема мотивации персонала: практическое решение // Мотивация и оплата труда. 2018. № 4. С. 206-219.
- 161 Коробов Ю.И., Прокофьев М.Е. Банк будущего и его корпоративная культура // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. № 4. С. 58-61.