

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

Концептуальные основы механизма деятельности предприятия и его
эффективности

Москва, 2021

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

Название работы: Концептуальные основы механизма деятельности предприятия и его эффективности

Авторы:

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

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

Реферат

Вопросы механизмов деятельности и управления предприятием, эффективности деятельности, рассматривались классиками с самого зарождения капитализма, а в научном плане были поставлены Ф. Тейлором более ста лет назад. Тем не менее, исследования в данном направлении не завершены и до настоящего времени. Целью настоящего исследования является попытка построения концептуальных основ механизма деятельности предприятия и его эффективности. В результате исследования на базе комплексного анализа трудов классиков и лауреатов нобелевских премий по экономике впервые сформулированы критерий эффективности предприятия, механизм деятельности бюрократического предприятия с противоположностью труда и капитала, его основной недостаток и единственный путь повышения его эффективности, показаны возможность и методика построения предприятий с единством интересов и, соответственно, с самой высокой эффективностью. Статья предназначена собственникам предприятий, их руководителям, а также специалистам.

Ключевые слова

Механизм деятельности предприятия, механизм управление предприятием, деятельность предприятия, эффективность предприятия, критерий эффективности предприятия.

Язык: рус.

Страниц: 27

Ил.: нет

Библ.: 58

Conceptual foundations of the mechanism of the enterprise's activity and its effectiveness

Abstract

The questions of the mechanisms of the enterprise activity, of its management, its activity efficiency were considered by the classical authors from the very beginning of capitalism, and in scientific terms were posed by F. Taylor more than a hundred years ago. However, research in this direction has not been completed to date. The purpose of this study is an attempt to build a conceptual framework for the mechanism of the enterprise's activity and its effectiveness. As a result of the research, based on a comprehensive analysis of the works of classical authors and Nobel Prize laureates in economics, the criterion of enterprise efficiency, the mechanism of activity of a bureaucratic enterprise with the opposite of labor and capital, its main drawback and the only way to increase its efficiency are formulated for the first time, the possibility and methodology of building enterprises with unity of interests and, accordingly, with the highest efficiency are shown. The article is intended for owners of enterprises, their managers, as well as specialists.

Keywords

The mechanism of enterprise activity, the mechanism of enterprise management, the enterprise activity, the enterprise efficiency, the criterion of the enterprise efficiency

Введение

Капитализм существенно превзошел феодализм по производительности труда. Однако и в нем имеется серьезная проблема, которую отмечал Ж. Сэй еще в 1803 году. Она заключается в том, что «заработная плата рабочего устанавливается взаимным соглашением между ним и предпринимателем: один старается как можно больше получить, другой — как можно меньше дать» [Сэй, 2007, с. 66] — заключается в противоположности интересов труда и капитала. С формальной точки зрения причина в том, что отмеченное соглашение никак не может быть формализовано контрактом [Коуз, 2007, Hart, Holmström, 2016] и «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [Вебер, 2016, с. 99]. «При этом главное в его [человека] поведении состоит в том, что он стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43]. При этом, в предприятии человек не просто осуществляет заданную производственную деятельность, «ресурсы распределяются на основе административных решений» [Коуз, 2007, с. 63]. Рядовой персонал распределяет свои собственные ресурсы на труд, досуг, личную деятельность, а руководящий распределяет ресурсы предприятия, как человеческие, так и материальные, финансовые. И в предприятии капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [Смит, с. 443]. Он «не может точно наблюдать за тем, как генеральный директор управляет компанией» [Hart, Holmström, 2016, р. 6]. А руководители не могут точно наблюдать как управляют ресурсами подчиненные. В итоге «фирма выходит из-под контроля ее первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [Маршалл, 2012, с. 1003], и даже рядовых работников [Тейлор, 1991]. Как отмечается уже в наше время: «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» [Луценко, 2014, с. 162]. В собственных интересах стремится действовать и рядовой персонал. Таким образом сам механизм деятельности предприятия еще не раскрыт.

Среди всех классиков, занимающихся вопросами механизмов деятельности и управления предприятием, можно отметить следующих, базирующихся на поведении человека: Ф. Листа, Ф. Бастиа, М. Вебера, Ф. Найта, Ч. Барнарда, Э. Шоттера, лауреатов Нобелевских премий по экономике Р. Коуза, Г. Саймона, Л. Гурвица, Д. Норта, Г. Беккера, О. Уильямсона, Э. Остром, О. Харта, Б. Хольмстрема. Развитие их трудов и является основой нашего исследования.

Цель исследования — определение концептуальных основ и механизмов деятельности предприятия и повышения его эффективности.

Методы исследования и теоретические основы. Как отмечал К. Поланьи, все докапиталистические формации отождествляли с «ограничениями свободы» человека институциональными рамками общества, когда экономика служила удовлетворению потребностей общества. А капиталистическую «экономику отождествляли с контрактными отношениями — якобы единственным подлинным царством свободы. Все прочее было объявлено аномалией и злоупотреблением» [Поланьи, 2002, с. 275]. Только при этом само «экономическое общество подчинено законам, которые не являются законами человеческими» [Поланьи, 2002, с. 142]. Соответственно и эффективность предприятия, были ограничена этими, не являющимися человеческими, законами. «В современном капиталистическом хозяйстве явственно проступают регрессивные черты» [Колганов, 2020, с. 67] не позволяющие раскрыть производительные силы человека. Поэтому и М. Мосс [Мосс, 1996], и К. Поланьи [Поланьи, 2002] рассматривали вопрос обратного перехода общества к его человеческим истокам, к институциональной свободе, но уже на основе новой экономической формации. А переход к неэкономическому регулированию производства становится и возможным, и необходимым [Бордунов 2018; Колганов 2020]. В предлагаемой статье этот вопрос исследован на базе производительных сил Ф. Листа [Лист, 2005], анализа свободы Ф. Бастиа [Бастиа, 2007], человеческого капитала и его составляющих А. Маршалла [Маршалл, 2012] и др., прибыли человека от его деятельности Ч. Барнарда [Барнард, 2009] и Г. Беккера [Беккер, 1993].

1. Социальная и экономические системы

Предприятие — это основа современной экономики. В литературе даются многочисленные определения экономики и экономической системы. Наш подход к концептуальным основам деятельности предприятия заключается в том, что экономических систем как таковых в природе не существует. А социальная система имеет результатом своей деятельности и экономические ценности, и социальные. *Экономические* — произведенные экономические ценности, распределяемые в системе известными основными путями: централизованное распределение, непосредственный и реципрокный взаимовыгодный обмен [Полаanyi, 2002]. При этом реципрокный обмен — это обмен взаимовыгодность которого определяется сторонами на достаточно больших интервалах времени¹. При этом экономические ценности — это ценности, которые можно распределять именно такими путями. *Социальные* — это социальное признание, неформальные статусы, реальная власть, сам социум (в т.ч. и само предприятие, и семья, и округ, город, страна), и др., все, что ценно человеку, повышает его жизненный капитал, но не может распределяться отмеченными путями. Это ценности распределяемые объективно самой социальной системой. К ним можно отнести и альтруистские дары своим близким и своему социуму.

С точки зрения Ч. Барнарда [Барнард, 2009], Г. Беккера [Беккер, 1993], все социальные результаты также являются экономическими. При этом предприятие как *социальная система* — это совокупность акторов, осуществляющих взаимодействие друг с другом и внешней средой в рамках сформированных в предприятии организации и институтов с целью выживания, развития и превосходства этой системы — повышения жизненного капитала системы и ее членов. Соответственно все вопросы концептуальных основ организации предприятия будем рассматривать с этой точки зрения.

2. Основы деятельности предприятия

¹ Реципрокный обмен может быть внутренним и внешним, антагонистическим и неантагонистическим. Именно реципрокный обмен осуществляется в предприятии между ним и персоналом, а в капиталистическом предприятии это внешний антагонистический обмен. [Жемчугovy, 2019].

По Веберу, при соответствующей этике, деятельность персонала должна быть рациональна по отношению к цели организации [Вебер, 2016]. Только сам М. Вебер отмечал: «Любое хозяйствование в экономике обмена предпринимается и реализуется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных — идеальных или материальных — интересов. ... решающая роль индивидуального интереса неизменна» [Вебер, 2016, с. 248]. Но в капиталистическом предприятии достижение цели предприятия — это интерес собственника, а не наемного персонала, пусть это будет даже наемный руководитель предприятия. О. Харт и Б. Хольмстрём описывают эту проблему так: «Принципал нанимает агента для совершения определенных действий от имени принципала. Однако Принципал не может непосредственно наблюдать за действиями агента², что создает проблему морального риска: агент может предпринимать действия, которые увеличивают его собственный выигрыш, но уменьшают общий избыток отношений³» [Hart, Holmström, 2016, p. 1]. Человек, получая любое управляющее воздействие, не выполняет его как автомат, а «стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43]. М. Вебер писал: «Верно, что существует хозяйственное действие, чисто идеологически ориентированное на чужие интересы, но также верно и то, что масса людей так себя не ведет и, как показывает опыт, вести себя не может и поэтому не будет» [Вебер, 2016, с. 248]. «Часто можно видеть, что фирма характеризуется способностью разрешать проблемы путем распоряжения, власти или дисциплинарного взыскания, превосходящего возможности,

² Принципал и агент обладают асимметрией информации [Akerlof, 1970, p. 490] — каждый обладает большей информацией в своей конкретной области, в своей непосредственной деятельности, о своих возможностях и возможных результатах своей деятельности — которые, поэтому, выше, чем полагает принципал. Разность между результатами, определяемыми агентами, и определяемыми принципалом, является остаточными правами контроля активов. Эти права сотрудники считают своими личными достижениями и своей собственностью [Харт 2001]. Они могут использоваться их и в интересах предприятия, и в личных целях.

³ Это отмечал Френк Найт еще в 1921 году: «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» [Найт, 2013, с. 316].

доступные на традиционном рынке. Это заблуждение. Фирма не владеет всеми своими ресурсами. Она не имеет ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 777]. И деятельность предприятия по достижению его целей включает два аспекта: максимальную личную выгоду и максимальные производительные силы персонала направленные на ее получение, и ситуацию в предприятии обеспечивающую достижение этой личной выгоды выполнением заданий и распоряжений руководства.

3. Производительные силы, капитал человека и критерий эффективности

Производительные силы человека в любом предприятии — движущая сила механизма любого предприятия — определяются достигаемым личным результатом человека: предвидимым (во многом подсознательно) повышением жизненного капитала человека в ходе его последующей деятельности [Жемчужовы, 2021а]. По Беккеру «прибыль» человека определяется как «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993, с. 41]. В предприятии, «если человек получает ровно столько, сколько потратил, у него нет стимула, 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» [Барнард, 2009, с. 59]. Таким личным результатом человека в предприятии являются и материальные и финансовые выгоды, и выгоды от сопровождающего труд досуга и общения, и выгоды от использования ресурсов предприятия в личных целях. Это уже отмечено выше «моральная проблема» О. Харта и Б. Хольмстрёма, или, по определению Оливера Уильямсона — 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*» [Уильямсон 1996, с. 97]. А также все другие выгоды за вычетом неизбеж-

ных издержек труда и других издержек, включая «запретительные издержки»⁴. И чем выше предвидимое повышение его жизненного капитала (совокупной ценности всех его составляющих), тем выше и его производительные силы⁵ — это критерий личной эффективности деятельности человека.

Соответственно для повышения эффективности предприятия необходимо обеспечить повышение всех получаемых составляющих внутреннего и внешнего капитала человека и обеспечить их корреляцию с целями предприятия. При этом основные составляющие жизненного капитала человека включают [Жемчуговы, 2020; 2021a]:

- Внутренние составляющие капитала: психо-физиологический (включая интеллект, эмоциональное насыщение), духовный (включая свободу, честь, совесть, смыслы), институциональный (ценности, нормы и принципы совместной жизнедеятельности), когнитивный (гуманитарные, научно-технические, предпринимательские, знания и навыки, ноу-хау), время (невосполняемый ресурс).
- Внешние составляющие капитала: семья, социум (материальная и нематериальная среда, социальная среда, в которой человек осуществляет свою жизнедеятельность), домохозяйство, обособленное предприятие, социальный капитал, власть, материальные, финансовые и нематериальные объекты собственности, заключенные договоры (в т.ч. и контракты с предприятием).

При этом производительные силы предприятия, эффективность предприятия, определяются только производительным трудом человека — трудом, направленным на достижение целей предприятия. А «если вознаграждение носит случайный характер и не зависит от производительных усилий, то организация не будет стимулировать производительные усилия; и

⁴ Термин «запретительные издержки» принадлежит Л. Гурвицу [Измалков, Сонин, Юдкевич, 2008] и определяет издержки, нивелирующие получаемые человеком выгоды от отклонений от норм предприятия, невыполнения заданий и распоряжений руководства, использования ресурсов предприятия в личных целях - «запрещающие» такую деятельность.

⁵ Это положение объединяет теорию ожиданий В. Врума, модель Портера — Лоулера, теорию справедливости С. Адамса, и др.

если вознаграждение отрицательно коррелирует с производительностью труда, то организация будет подвержена саботажу» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 778]. Необходимо создание ситуации (организации, института - «правил игры» [Норт, 1997]) при которой максимальное повышение капитала человека обеспечивалось бы при производительном труде.

4. Два базовых типа организации

4.1. Два базовых типа организации: общность и противоположность интересов

Решение задачи организации совместной деятельности людей, как отмечал Ф. Бастиа еще в 1850 году: «должно быть различно, смотря по тому, гармоничны ли между собой или враждебны друг другу самые интересы. В первом случае решение надо искать в свободе, во втором — в принуждении. В первом не надо только мешать, во втором надо мешать непременно» [Бастиа, 2007, с. 49]. Далее эти два базовых направления организации, в различных терминах и формулировках, приводили и другие классики.

Как отмечал К. Полян, все известные нам экономические системы, вплоть до эпохи заката феодализма в Западной Европе, строились на внутренних обычаях и нормах, которые институционализировались с помощью социальной организации. «Мотив же прибыли не играл здесь заметной роли» [Полян, 2002, с. 67]. Такая организация обеспечивала свободу в сформированных и принятых обществом институциональных рамках. Интересы участников деятельности здесь гармоничны и направлены на удовлетворение потребностей всех участников деятельности, всего общества, а не на прибыли.

С появлением крупного капитала и рынка труда ситуация кардинально изменилась: стали доминировать крупные конкурирующие рыночные предприятия, жизненной необходимостью которых являлась прибыль, появилась ориентация на прибыль. Но было и одно исключение.

4.2. Организация с общностью интересов

Из всех капиталистов «то, что человеческие возможности ограничены не законами рынка, а законами самого общества, суждено было постигнуть Оуэну;

он один сумел разглядеть за покровом рынка нарождающуюся реальность — общество» [Поланьи, 2002, с. 100]. Р. Оуэн создавал не фабрику, ориентированную на прибыль — он создавал социум со своим внутренним институтом, ориентированным на свое развитие за счет продукции фабрики, на повышение жизненного капитала социума. В его фабрике не было никаких строгих надсмотрщиков, мастеров, донимающих штрафами и взысканиями. Уничтоживши взыскания, Р. Оуэн уничтожил и награды. Рабочие сами следили за добросовестным исполнением работы, и тот из них, который работал плохо и лениво, подвергался только порицанию своих товарищей [Добролюбов, 1911, Каменский, 1998]. Рабочие работали не на прибыль хозяина, а на повышение собственного капитала, капитала семьи, капитала социума.

Но при этом без всякой ориентации на прибыль, его фабрика стала самой прибыльной в Англии.

Как отмечал М. Гodelье: «социальное бытие человека больше чем совокупность его нужд или тех или иных социальных потребностей, по той простой причине, что люди не довольствуются жизнью в обществе и его воспроизводством, как другие социальные животные; они должны создавать общество, чтобы жить» [Гodelье, 2007, с. 128]. И Р. Оуэн создал именно такое общество, а не просто фабрику. А высокая прибыль не заставила себя ждать. Ведь развитие, для которого и требуется прибыль, — это потребность любого социума. «Но его прозрение было забыто на целое столетие» [Поланьи, 2002, с. 100]. Скорее оно тогда было просто не осознано — оно, по совершенно непонятным тогда причинам, приводило к получению прибыли фактическим отказом от нее — вложением ресурсов не в производство, а в не относящиеся к нему сферы.

4.3. Организация с противоположностью интересов, возникающие проблемы

И организация Оуэна, и любая организация, построенная на базе свободы в рамках принятого ею института, определяет социум со всеми его потребностями. При этом прибыль любого внешнего субъекта сама по себе никак не входит в эти ценности и потребности. И она может обеспечиваться

только при ликвидации такого внутреннего института, и принуждении к труду вопреки ценностям и потребностям коллектива. Ведь коллектив всегда ориентирован на свои внутренние ценности и потребности — он будет являться только тормозом в получении прибыли (оппортунизм, моральная проблема). И таким институтам коллектива «надо мешать непременно» [Бастиа, 2007, с. 49], «все эти институты должны быть ликвидированы, поскольку они требуют от индивида лояльности, ограничивая, таким образом, его свободу» [Поланьи, 2002, с. 183].

Если перед предприятием ставится цель получения прибыли, требуется постоянный максимально нарастающий оборот товар-деньги-товар. При этом и «люди в известной степени рассматриваются как вещи» [Годелье, 2007, с. 90], как отвлеченная от сущности человека рабочая сила, являющаяся товаром. И «сам процесс производства организован здесь в форме купли-продажи» [Поланьи, 2002, с. 88]. Как отмечал М. Вебер, «рабочий в силу угрозы увольнения понуждается к достижению оптимального уровня трудовых усилий» [Вебер, 2016, с. 211]. При такой капиталистической организации мы видим не свободу человека от институциональных рамок социума, а его принуждение к выполнению распоряжений руководства. Человек свободен только в выборе предприятия. А «подчинение экономической системы рынку влечет за собой колоссальные последствия для социальной организации: ни более ни менее как превращение общества в придаток рынка» [Поланьи, 2002, с. 70]. Организующим принципом человеческого общества стал принцип, «согласно которому любые меры и действия, способные воспрепятствовать функционированию рыночного механизма в соответствии с товарной фикцией, совершенно недопустимы» [Поланьи, 2002, с. 87]. До капитализма экономика служила социальным интересам человека — капитализм подменил социальные интересы экономическими: безудержной гонке за прибылью, в которой цель оправдывает средства. В то время как сами «мотивы поведения конкретных индивидов лишь в исключительных случаях определяются в плоскости «материальная потребность — ее удовлетворение» [Поланьи, 2002, с. 171] — лишь в исключительных случаях определяются только заработной платой.

Как отмечал М. Вебер, «опасность увольнения в первую очередь обуславливают готовность к труду в рамках капиталистического трудового порядка» [Вебер, 2016, с. 199]. Эта опасность была особенно велика на заре капитализма, когда появилась масса обездоленных крестьян и опасность увольнения представляла собой опасность остаться без средств к существованию. Однако с формированием рабочего класса, профсоюзов, избирательного права, рабочие добились существенной социальной защиты. Только «все эти меры гораздо хуже, чем зло, которое они предназначены устранить» [Мизес, 2012, с. 727] — они привели не только к снижению опасности увольнения, но и к снижению готовности человека к труду. Так Ф. Тейлор писал, что, во-первых, рабочий «в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только может, 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» [Тейлор, 1991, с. 11-12]. Во-вторых, «немногочисленные тунеядцы и трутни, которые работают, спустя рукава, ... неизбежно влияют на самых лучших рабочих, понижая уровень их производительности до своего собственного» [Тейлор, 1991, с. 69]. В итоге он заключил, что «завод в действительности управляется не администрацией, а самими рабочими» [Тейлор, 1991, с. 36]. Хочет того капиталист или нет, коллектив организуется на достижение своих внутренних целей. А эти цели, как отмечал Ж. Сэй, и для капиталиста, и для коллектива, заключаются в том, чтобы «как можно больше получить и как можно меньше дать» [Сэй, 2007, с. 66].

Здесь предприятие для достижения своих целей (внешних для коллектива) должно формировать свой внешний формальный институт — правила игры, ориентированные на получение максимальной прибыли и «наиболее значительный аспект социальной среды — это система нормативных правил, подкрепленных санкциями, необходимость появления в отношениях между индивидами принудительной власти» [Парсонс, 2018, с. 179]. Кроме того «бюрократическое ведение дел представляет собой способ руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам,

установленным властью вышестоящего органа» [Мизес, 2012, с. 292]. Это говорит о том, что в капиталистическом предприятии отсутствует даже провозглашаемая свобода от институциональных рамок, только рамки, ориентированные на сам социум, попытались заменить рамками, ориентированными на прибыль.

Коллектив же, для получения своих максимальные выгоды и минимизации издержек труда, формирует свой соответствующий внутренний неформальный институт — внутренние правила игры. Институт, который по Э. Шоттеру определяется уже не как внешние правила игры, а как «спонтанно возникающие внутренние институты — соглашения, или конвенции» [цит. по Кузьминов, Бендукидзе, Юдкевич, 2006, с. 96], только они направлены на цели коллектива и в своей сути противоположны целям собственника.

4.4. Организация с противоположностью интересов, механизм и повышение ее эффективности

Формальный институт предприятия и его структурных подразделений — это сформулированные собственником и руководителями положения (институциональные рамки), обеспечивающие наибольшую эффективность предприятия и подразделений с их точки зрения. При этом «действия людей всегда происходят в рамках локальных групп» [Барнард, 2009, с. 118], с учетом не только формального института, а и неформального института своей малой группы — принятых группой положений, обеспечивающих прирост капитала группы не ниже среднерыночного. Если формальные положения положительно влияют на капитал группы — они принимаются ее неформальным институтом (социализируются, имплементируются). Если нет — формальные положения могут условно приниматься неформальным институтом только при наличии санкций при отклонениях — при «запретительных издержках» которые превышают издержки от следования формальным положениям. Но только если совокупные результаты персонала не ниже среднерыночных — в противном случае работники просто переходят на более выгодное место работы.

В целом работники, за некоторое вознаграждение соглашаются выполнять распоряжения предпринимателя лишь в определенных пределах [Барнард, 2009;

Вебер, 2016; Koy³, 2007; Hart, Holmström, 2016]. В пределах, которые никак не регламентируются контрактом, зависящих от того, насколько личные результаты, получаемые человеком в предприятии, превышают тот уровень чистого удовлетворения, который могут обеспечить другие возможности на рынке труда [3]. И работник, и руководитель, соотносят уровни своих личных результатов и труда со среднерыночными на рынке труда и формируют зону приемлемости (безразличия) работника [Беккер, 1993] (зону принятия [Simon, 1991]), ограничивающую уровень труда сверху, а также зону приемлемости руководителя ограничивающую уровень труда снизу [Жемчугovy, 2020a; 2021b]. Взаимная зона приемлемости — зона, которая является компромиссом подчиненного и руководителя — это область пересечения зон принятия работником и руководителем [Жемчугovy, 2020b]. И эта зона принимается неформальной организацией группы [Барнард, 2009] — сам коллектив накладывает санкции как за принижение уровня труда «сачками» и «халявщиками», так и его превышение «подхалимами».

Механизм деятельности предприятия базируется на том, что «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43]. При этом основная цель человека — повышение личного жизненного капитала с учетом запретительных издержек руководства и коллектива. А ситуация в бюрократической организации — это, во-первых, уровни труда и личных результатов по отношению к среднерыночным — угроза увольнения как запретительная издержка при низком уровне труда. И, во-вторых, запретительные издержки за отклонения определяемые:

- Вероятностью обнаружения отклонений от формального института руководством.
- Вероятностью обнаружения отклонений от неформального института коллективом.
- Запретительными издержками за невыполнение заданий и распоряжений руководства.

При этом в некоторых предприятиях практикуются дополнительные выгоды за отсутствие обнаруженных отклонений (благодарности, признание, и др.).

Механизм деятельности предприятия с противоположностью интересов заключается в том, что собственник создает ситуацию при которой руководитель предприятия, за счет запретительных издержек и дополнительных выгод, получает максимальное повышение личного капитала при деятельности направленной на достижение его целей. При этом, если предприятие не выполняет заключенных поставок, в серьезном убытке и сам собственник: ему выгоднее выполнение недостаточно высокого объема поставок, чем срыв более высокого. При этом наемным руководителям выгодно согласование минимальных целей с максимальным обеспечением ресурсами⁶. Ведь «субъект управления (он же — субъект развития) ставит задачи (управленческие задачи) прежде всего для самого себя, а не для кого-то еще» [Киселев, 2013, с. 35]. Именно поэтому собственнику приходится ориентироваться не на те цели, которые потенциально может достигать предприятие, не на заниженные цели выдвигаемые руководителями, а на цели «от достигнутого». И руководителям при целеосуществлении выгодно слегка недовыполнить план, не боясь при этом карательных санкций и, получая на следующий год посильное плановое задание [Гайдар, 1997]. В итоге, как отмечал Игорь Ансофф, «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» [Ансофф, 1999, с. 66]. И «теория в части, касающейся организационных целей, зашла в тупик» [Петросян, 2015, с. 76]. Зашла в тупик за счет противоположности интересов труда и капитала, собственника и наемного руководителя, руководителя и подчиненного.

И этот механизм деятельности предприятия вырабатывает сам персонал в зависимости от ситуации, лишь изначально создаваемой

⁶ Которые можно использовать и в личных целях.

собственником. А недостатком и принципиальной проблемой такого механизма является то, что персонал действует только в своих личных интересах, а не интересов предприятия. При этом, во-первых, вероятность обнаружения формальных отклонений невелика: «к соблюдению некоторых правил невозможно принудить, так как никто не может наблюдать за процессом их функционирования» [Остром, 2010, с. 80] и усредненная величина принуждающих издержек невелика. Во-вторых, персонал осуществляет свою деятельность с ориентацией не на достижение целей предприятия, а на обеспечение лояльности своего руководителя от которого зависят и получаемые человеком выгоды, и понесенные издержки.

При этом критерий эффективности любого предприятия — это максимум прироста капитала человека и максимальная направленность производительных сил человека на достижение целей предприятия. В предприятии с противоположностью интересов ограничены как первая, так и вторая составляющие этого критерия. В целом этот критерий определяет основную концепцию эффективности предприятия. Возможно даже единственную, поскольку другие критерии нам не известны⁷.

5. Попытки уменьшения влияния принципиальных проблем предприятия при противоположности интересов

5.1. Экономическая организация внутри предприятия

Ф. Тейлор явно понял, что необходимо «коренным образом изменить саму систему управления так, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными вместо того, чтобы быть противоположными» [Тейлор, 1991, с. 39]. Для этого он решил ввести научно разработанные расценки на результаты труда и оплату строго по достигнутым результатам без снижения расценок. Однако здесь, во-первых, учитывается только материальный интерес человека, во-вторых, появляются большие издержки на разработку расценок.

⁷ Прибыль предприятия, различные варианты стоимости предприятия — это не критерии, ведь, как отмечал Г. Саймон: «цели (или задачи) определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты, однако практически ничего не говорят о том, как именно будут получены планируемые результаты» [цит. по: Куинн, 2001].

Как отмечал сам Ф. Тейлор, его система возможна только для простейших видов труда, и даже в его времена она не получила распространения [Тейлор, 1991].

Неудачи при попытках мотивации на измеримые результаты работника породили целый ряд систем с экономической мотивацией не на результаты, а на измеримые ключевые показатели эффективности (КПЭ). Однако в такой ситуации деятельность персонала направлена только на достижение заданных показателей и она дисфункциональна [Hart, Holmström, 2016], в принципе не может дать хороших результатов [Жемчугovy, 2021; Hart, Holmström, 2016]. Тем не менее, системы с частичным использованием КПЭ, возможно за неимением других, продолжают применять и продвигать.

5.2. Повышение уровня оплаты и снижения издержек труда

Для повышения эффективности предприятия Г. Форд пошел по пути повышения жизненного капитала человека — повышения уровня оплаты труда до такого уровня, когда ситуация заставляет работника (для сохранения своего места) увеличивать свою производительность до максимальной. И он поднял уровень оплаты труда в 2,5 раза выше среднерыночного. А для снижения издержек труда улучшил условия труда, даже сократил рабочий день и рабочую неделю [Форд, 2017]. Однако в наше время при таком повышении уровня оплаты труда любое предприятия быстро обанкротится [Бовыкин, 2020] — повышение отдачи персонала и окупаемости вложенных средств при современном интеллектуальном производстве требует много большего времени и возможно только за счет одновременного проведения институциональных изменений [Жемчугovy, 2020a]. На сегодня, практически, это единственный путь повышения эффективности бюрократического предприятия [Жемчугovy, 2021].

5.3. Распределение результатов деятельности предприятия

Распределение результатов деятельности предприятия (издольный контракт) описывали еще А. Смит [Смит, 2017] и А. Маршалл [Маршалл, 2012]. А в 2018 году М.А. Измайлова отмечала, что «следует признать, что бизнес и раньше, как правило, строился на командной основе, и этот командный —

«партнерский» принцип сохранился в корпоративном управлении и сегодня. <...> наблюдается тенденция к большему увязыванию уровня доходов топ-менеджеров с результатами работы компании» [Измайлова, 2018, с. 435]. Однако «командный принцип не означает коллегиальности: как правило, глава компании в состоянии и вправе принимать единоличные решения, а команда лишь является его непосредственной опорой» [Измайлова, 2018, с. 436]. Кроме того здесь, как и ранее, ситуация учитывает только материальный интерес, к тому же только топ-менеджеров. А проблемы распределения результатов между сотрудниками отмечал и Г. Форд [Форд, 2017], и многие теоретики [Бастиа, 2007; Остром, 2010; Alchian, Demsetz, 1972; Hart, Holmström, 2016], до настоящего времени не разрешены,

5.4. Попытки нематериальной мотивации при противоположности интересов

В жизненный капитал человека входит целый ряд нематериальных составляющих и их повышение поднимает производительные силы человека. Однако необходимо учитывать два момента. Так Р. Райен и Э. Деси предлагают, например, давать человеку не свободу, а лишь внушать «ощущение свободы ... ощущение по крайней мере некоторой степени личной автономии в отношении поведения и его результата» [Ryan, Deci 2017, p. 155]. что недопустимо⁸. Однако развитие естественных ценностей человека при противоположности интересов будет неизбежно приводить к снижению неестественных — прибыли предприятия.

Первым мотивом деятельности человека еще в докапиталистический период было развитие его социума. И сейчас, если коллектив осознает и разделяет общественную необходимость цели, обеспечивается

⁸ При этом, как отмечал Арнольд Гелен, «обрести чувство собственного достоинства, необходимое, когда человек берет на себя ответственность за дело, нельзя, находясь под внушением, что внутреннее продуманное формирование собственных мотивов — это лишь самообман, за которым скрывается просто целесообразный объективный процесс, который и имеет место "в действительности". <...> Ведь человек дискредитирует себя, если он определяет себя как личность, осознающую себя жертвой самообмана, в которой "на самом деле" происходит нечто совсем иное, осуществлению чего служит этот самообман» [цит. по: Франкл 1990, с. 123].

«сверхнормативная активность» (стремление членов группы добиваться высоких показателей сверх необходимого задания)» [цит. по: Андреева, 2001, с. 228]. Практически это осуществляется формулирование высокой миссии предприятия [Жемчугов, 2010]. Однако в большинстве предприятий это только лозунг для попытки повышения результатов персонала. «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 достаёт мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами» [Питерс, Уотермен, 1986, с. 95]. А если руководство ориентировано на прибыль предприятия любой ценой, то его персонал будет ориентирован на личную прибыль любой ценой [Питерс, Уотермен, 1986]. Реальная ситуация в большинстве своем не обеспечивает существенного повышения результатов предприятия с противоположностью интересов.

6. Основные предприятия с общностью интересов

6.1. Партнерская организация предприятия

При общности интересов институты рассматривались Э. Шоттером не как внешние правила игры, а «как равновесия, решающие проблемы кооперации и координации во вполне конкретных взаимодействиях, носящих повторяющийся характер» [цит. по: Измалков, Сонин, Юдкевич, 2008, с. 22-23]. При деятельности в партнерской организации — это повторяющиеся коллегиальные целеполагания с последующей реализацией целей на базе лидерства [Жемчугов, 2021b]. Однако в любой иерархической системе всегда есть внешние правила игры. Только при общности интересов они изначально приняты и социализированы коллективом. И если коллектив на их основе (в их рамках) вырабатывает свои собственные, то они уже не являются внешними. Практически это достигается рекурсивной системой подбора и социализации кадров, разделяющих положения вышестоящего института и обладающих необходимыми моральными и этическими принципами [Парсонс, 2018; Becker, 1993], от руководителя предприятия — до рядового персонала [Жемчугов, 2021b]. «И "цель", и "смысл" имеют смысл в этом контексте только тогда, когда

мы приписываем их себе, а не когда они навязываются нам ... осмысленность в том смысле, что существо тянется к приписываемой ему цели, может возникнуть только тогда, когда жизнь включается в более крупные системы» [Letsch, 2019, p. 189, 202]. В партнерском же предприятии по всей иерархии каждая нижестоящая социальная подсистема осознанно и осмысленно «включается в более крупные системы», самая крупная из которых — это бизнес собственника и его ключевые положения [Жемчуговы, 2018; Жемчуговы, 2021b; Жемчуговы, 2021c]. А еще более верхняя - это общество в развитие которого включается бизнес собственника. При этом любая социальная система строится на социальных отношениях, а «социальное отношение (родственные связи, отношения власти и т.д.) может зародиться, развиваться, передаваться и воспроизводиться только потому, что с момента своего зарождения оно содержит в себе идеальную часть, состоящую из осознанных принципов его функционирования, из правил, которым надо следовать для его воспроизводства» [Годелье, 2007, с. 129]. И «любая концепция, основанная на идее общества как целого, выражает понятие человеческой жизни, а следовательно, является идеологической по определению» [Поланьи, 2002, 275]. При этом вырабатываемая идеологическая «конституция не является собственностью ни одного индивида как такового, она является общей, неотчуждаемой собственностью всех тех, кто соблюдает ее, потому что они за нее «проголосовали»... право, которое основывает права индивидов, по своей природе является коллективным» [Годелье, 2007, с. 251, 252]. Такая ситуация, создаваемая изнутри, коллегиально, обеспечивает общность интересов собственника и персонала, направленность деятельности персонала на постановку и достижение высоких общих целей.

Однако личного интереса никто не отменял и в партнерской организации. Для сокращения возможности «морального риска» собственник предприятия должен владеть основными положениями своего бизнеса не хуже топ-менеджеров, а топ-менеджеры основными положениями подчиненных подразделений — не хуже их руководителей. И так по всей иерархии предприятия [Жемчуговы, 2021]. При этом «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» [Коллинз, Поррас 2017: 225].

Механизм партнерского предприятия создается на базе отбора сотрудников, разделяющих и принимающих вышестоящие институты, и заключается в коллегиальной выработке общих целей с предварительным распределением предвидимого результата, и их достижении на базе лидерства. При этом распределение предвидимого результата может производиться выплатой премий по итогам года (или завершеного проекта) размер которых определяется определенной долей в реально достигнутых результатах за вычетом ранее выплаченных авансом ежемесячных платежей и возможных премий по промежуточным итогам. Или установлением соответствующих постоянных надбавок к окладам на следующий год. [Жемчугов, 2020с].

6.2. Либеральная и попустительская организация предприятия

Если компетенции подчиненных существенно выше, чем у руководителя, то в виду отсутствия эффективного контроля и бюрократическая организация, и партнерская превращаются в либеральную или попустительскую. Либеральная организация наиболее эффективна для креативных подразделений (а не больших предприятий в целом) с отбором инноваторов и ученых, разделяющих интересы организации и обладающих необходимыми моральными принципами (без последнего организация будет попустительской). А также для подразделений работающих с неформальными сетями на основе краудсорсинга и викиномики [Жемчугов, 2014], для создания инноваций внутренними неформальными сетями [Коттер, 2016].

Здесь ситуация в том, что основной интерес членов коллективов — это достижение высоких личных творческих целей, соответствующих и целям предприятия. Однако в производственных подразделениях с их чисто производственными целями, это будет уже попустительская неуправляемая и неэффективная организация.

К либеральной и попустительской организациям, ввиду отсутствия контроля деятельности, можно отнести и удаленную работу, при которой угрозой увольнения за прогул невозможно понудить работников к регулярной работе в течение полной рабочей недели [Розенберг, Бирдцелл, 1995].

Механизм либерального предприятия создается на базе подбора креативных сотрудников, имеющих высокие моральные принципы и разделяющих интересы предприятия, и в основном заключается в личной постановке целей и их достижении на базе лидерства. Без такого подбора его эффективность невозможна — это будет лишь попустительская организация. Для отбора персонала принципы и интересы предприятия должны быть предварительно сформулированы как ключевые положения его деятельности, как и в партнерском предприятии.

Выводы

Механизмы деятельности предприятия определяются двумя видами институтов: внешними — правилами игры, направленными на принуждение к деятельности по достижению внешних целей, и спонтанно возникающими внутренними самоподдерживающимися институтами — соглашениями, или конвенциями, направленными на достижение внутренних целей. В административном предприятии эти институты направлены на противоположные цели и не могут обеспечить максимальной эффективности. В партнерском и либеральном предприятиях, внешние институты изначально интегрированы с внутренними. Общность этих двух институтов обеспечивает максимальную эффективность деятельности этих предприятий. Соответственно будущее за ними: в производственной сфере — за партнерскими предприятиями, а в креативных сферах, включая и развитие предприятия — за либеральными.

Литература

- Андреева Г.М. 2001. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс.
- Ансофф И. 1999. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком.
- Бастиа Ф.М. 2007. Экономические гармонии. М.: Эксмо.
- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Беккер Г.С. 1993. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. № 1. С. 24-40.
- Бовыкин В.И. 2020. Научная мотивация труда. М.: Бовыкин В.И.
- Бордунов С.Д. 2018. Ноономика. М.: Культурная революция.
- Вебер М. 2016. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. Т. I. Социология. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
- Гайдар Е.Т. 1997. 1988–1995. Экономические реформы и иерархические структуры; Аномалии экономического роста; Избранные статьи и выступления. Сочинения в 2 томах. Том 2. М.: Евразия.
- Годелье М. 2007. Загадка дара. М.: Вост. лит.
- Добролюбов Н.А. 1911. Роберт Овэн и его попытки общественных реформ. Ренбург: В. Никитин.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010. Цельность миссии. Основные условия эффективности предприятия. Креативная экономика. № 9. с. 64–68.
- Жемчугов А.М. 2014. Викиномика как бизнес-модель // Проблемы теории и практики управления. № 10. с. 121-125.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. с. 120-132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. Деп. в ВИНТИ РАН 27.02.2019, № 11-В2019.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020а. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. № 4. С. 46–71.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020b. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. Деп. в ВИНТИ 10.08.2020, № 44, 141 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020с. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 43–84.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021а. Производительные силы человека. Два единственных пути повышения эффективности предприятия. Деп. в ВИНТИ 20.05.2021, № 28, 34 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021b. Развитие предприятия. Система консалтинговых проектов организации и развития предприятия. Деп. в ВИНТИ 21.06.2021, № 41, 77 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021с. Четыре системы управления предприятием и практические методы повышения их эффективности // Менеджмент сегодня. №3. с. 220-235.
- Измайлова М.А. 2018. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). Том 9. № 3. с. 430-442.
- Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. 2008. Теория экономических механизмов (нобелевская премия по экономике 2007 г.) // Вопросы экономики. № 1. с. 4-26.
- Каменский А.В. 1998. Роберт Оуэн. Его жизнь и общественная деятельность // Т.Мор. Оуэн. Дидро. Д'Аламбер. Кондорсе: Биографические повествования / Сост., общ. ред. Н.Ф. Болдырева. Челябинск: Урал. с. 103-213.
- Киселев Д.А. 2013. Управление общественным развитием как глобальная философская проблема // Век глобализации. №1. С. 27-36.
- Колганов А.И. 2020. Противоречие производительных сил и производственных отношений: современное прочтение. Экономическое возрождение России. № 1. с. 63–68.

- Коллинз Д., Поррас Д. 2017. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Коттер Дж.П. 2016. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М.: Олимп-Бизнес.
- Коуз Р. 2007. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство.
- Кузьминов Я.И. 2006. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты: учебник для студентов вузов / Я. И. Кузьминов, К. А. Бендукидзе, М. М. Юдкевич. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ.
- Куинн Дж.Б. 2001. Стратегии перемен // Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер.
- Лист Ф. 2005. Национальная система политической экономии. М.: Издательство «Европа».
- Луценко С.И. 2014. Дилемма выбора модели управления компанией // Право. Журнал Высшей школы экономики. № 2. с. 162-172.
- Маршалл А. 2012. Принципы экономической науки. М.: Директ-Медиа.
- Мизес Л. 2012. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. Челябинск: Социум.
- Мосс М. 1996. *Общества. Обмен. Личность*. М.: «Восточная литература» РАН.
- Найт Ф.Х. 2013. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.
- Норт Д. 1997. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА».
- Остром Э. 2010. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль.
- Парсонс Т.О 2018. структуре социального действия. М.: Академический Проект.
- Петросян А.Э. 2015. Природа организационных целей (концептуальный портрет в историческом интерьере) // Вестн. Ом. ун-та. № 3. С. 68–78.
- Питерс Т., Уотермен Р. 1986. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс.
- Поланьи К. 2002. Великая трансформация политические и экономические истоки нашего времени. СПб.: Алетейя.

- Розенберг Н., Бирдцелл Л.Е., мл. 1995. Как запад стал богатым. Экономическое преобразование индустриального мира. Новосибирск: «Экор».
- Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо.
- Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФ РАН.
- Сэй Ж.Б. 2007. Трактат по политической экономии. М.: Директ-Медиа.
- Тейлор Ф.У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.
- Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. Пер. с англ. СПб.: Лениздат.
- Форд Г. 2017. Моя жизнь, мои достижения. М.: Издательство «Э».
- Харт О. 2001. Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы. М.: Дело. С. 206–236.
- Akerlof A. 2007. The Missing Motivation in Macroeconomics American Economic // Association, Chicago, IL, No 6, pp. 1–71.
- Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review. Vol. 62. No. 5. p. 777-795.
- Becker G. S. 1993. Economic Way of Looking at Life. Coase-Sandor Institute for Law & Economics. Working Paper, No. 12.
- Hart O.D., Holmström B. 2016. 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. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
- Letsch P. The 2019. Meaning of Life: The Major Philosophical Aspects Hidden Behind a Fundamental Question of Human Existence. Athens Journal of Humanities & Arts. Vol.6. No. 3. p. 183–210.
- Ryan R.M., Deci E.L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. A Division of Guilford Publications, Inc.
- Simon H.A. 1991. Organizations and Markets // Journal of Economic Perspectives, Vol 5. No. 2. p. 25-44.