

<p>КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА</p>	<p>ИНСТИТУТЫ, МЕХАНИЗМЫ И СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ДЕТЕРМИНАНТЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ И РАЗВИТИЯ</p> <p>В статье анализируются сущность предприятия, институты и механизмы его деятельности, детерминанты и практические методики повышения его эффективности. Авторы рассматривают два детерминанта развития: проведение институциональных изменений в рамках бюрократической организации с повышением капитала коллектива и внедрение институциональных изменений для перехода (частичного или полного) к партнерской организации, описывают практическую методику повышения эффективности предприятия.</p> <p>КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сущность предприятия, эффективность предприятия, институт предприятия, механизм предприятия, вертикальная соорганизация, вертикальный реципрокный обмен</p>
---	--

ВВЕДЕНИЕ

Переход России к капитализму не принес ожидаемого роста эффективности деятельности предприятий и, соответственно, роста уровня нашей жизни. Д. Норт писал: «Бурная история России с начала 1990-х годов служит еще одним отрезвляющим примером того, как трудно создать новые работоспособные институциональные рамки. Осложняющим фактором является сам процесс изменений, из-за которых решения, почерпнутые из былого опыта, могут оказаться непригодными в новом контексте. Экономисты цепляются за теоретические построения, созданные применительно к развитым экономикам родом из XIX века, основные проблемы которых связаны с распределением ресурсов. Эта теория, которую экономисты настойчиво пытаются применять к фундаментальным проблемам развития, просто не годится для решения вопросов, поставленных в настоящем исследовании» [32, с. 241].

В.И. Бовыкин отмечает, что «без решения проблемы управления персоналом все попытки что либо улучшить в организациях практически бесполезны» [7, с. 19]. Однако «различные системы

оплаты и стимулирования труда (окладные, повременно-премиальные, в том числе на основе КРІ, сделные системы, аккордные и др.) являются анахронизмом XIX в., решают чрезвычайно ограниченный круг проблем и абсолютно не способны устранить проблему мотивации персонала» [7, с. 55].

При всем этом Д. Норт отмечал, что развитие всех экономик мира идет из единого корня [31], соответственно, для того чтобы найти и сформировать эффективные институты и механизмы предприятия, необходимо исходить не из существующего их состояния, а определить саму исходную сущность предприятия. При создании эффективных институтов и механизмов предприятия нужно исходить именно из нее.

Литература по теме настоящего исследования столь обширна, что нам пришлось существенно ограничить ее допустимыми пределами статьи. За базисные основы взяты труды А. Смита [37], А. Маршалла [28], Ф. Тейлора [40], Г. Форда [42], М. Вебера [9], Ч. Барнарда [3], Ф. Найта [30], К. Поланьи [34], С. Бира [6] и других классиков; лауреатов Нобелевской премии по экономике Р. Коуза [25], Д. Норта [31, 32], Л. Гурвица [22, 52], Г. Саймона [54], Э. Острома [33], Г. Беккера [5, 46], О. Уильямсона [41], Г. Акерлофа [44], О. Харта [50, 51] и др.; а также наших современников А.А. Аузана [2], Б.Г. Клейнера [23], В.Л. Тамбовцева [39] и др. Анализ литературы показал, что институты и механизмы деятельности предприятия, его сущность раскрыты в ней недостаточно полно и детально. Именно это и не позволяет определить пути и методы повышения эффективности предприятия.

Целями исследования являются:

- анализ сути предприятия с бюрократической (административной) системой управления;
- детальное раскрытие институтов и механизмов деятельности предприятия, сущности предприятия;
- выявление детерминантов пути и методик для повышения эффективности и развития предприятия с проведением необходимых институциональных изменений.

ПОЛОЖЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

Как утверждают авторы многих публикаций, суть предприятия неизменна, неподвластна чьей либо воле и определяется четырьмя основными факторами.

1. «Организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [31, с. 97]. Однако даже на небольшом современном предприятии собственник вынужден делегировать полномочия принятия решений и контроля наемному персоналу. При этом, как отмечал А. Смит, капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [37, с. 443] и «ресурсы распределяются на основе административных решений» [25, с. 63], принимаемых в основном персоналом.

2. Эти решения наемный персонал принимает исходя из своих личных интересов и целей. М. Вебер писал: «Решающая роль индивидуального интереса неизменна. Верно, что существует хозяйственное действие, чисто идеологически ориентированное на чужие интересы, но. . . масса людей так себя не ведет и, как показывает опыт, вести себя не может» [9, с. 248]. В то же время «фирма не имеет возможности «заставить» своих сотрудников подчиняться распоряжениям руководства. Она может только вызвать у них более или менее соответствующее желание, пусть даже и под угрозами» [9], когда «рабочий в силу угрозы увольнения понуждается к достижению оптимального уровня трудовых усилий» [9, с. 211].

3. Собственник закладывает основы формального института предприятия исходя из своих целей, с санкциями — поощрительными выгодами и запретительными издержками — за соблюдение и отклонения. Однако конкретные положения в основном создают уже руководители исходя из своих личных интересов, не говоря уже о неформальных институтах, поэтому не только неформальная организация «враждебна по отношению к «своей» формальной организации» [3], но и сама формальная организация предприятия

может быть враждебна по отношению к интересам собственника. При этом «сила неформальных норм и эффективность применения играют ключевую роль» [32, с. 78], но они далеки от интересов собственника.

4. Существует принципиальная невозможность полного внешнего контроля возможностей и труда подчиненных, выполнения ими заданий и распоряжений, положений формальной организации. Во-первых, собственник, руководитель и его подчиненный (каждый принципал и агент) обладают «асимметрией информации» [44, с. 490]. Агент всегда обладает большей информацией и о текущей ситуации, и о своих возможных результатах. Соответствующая разность между результатами, предвидимыми агентом и принципалом, известна только агенту и является его «остаточными правами контроля» [51, с. 692], и мы «фактически определяем собственность как право осуществлять контроль» [51, с. 693–694], ведь этот результат изначально и не определен. Здесь для принципала «может быть оптимальным приобретение всех прав, за исключением тех, которые конкретно указаны в контракте» [51, с. 716] — остаточные права на результаты агента становятся собственностью принципала, но только формально: и проблемы контроля, и отрицательная мотивации к их производству остается.

О. Уильямсон называл деятельность по присвоению агентами остаточных прав и самому созданию асимметрии информации оппортунистической. Он отмечал также, что, если агент обладает специфическими ресурсами, опасно и вымогательство [41].

Во-вторых, внешний контроль — это субъективный контроль, исходящий не из интересов предприятия, а из личных интересов контролирующего лица. Именно поэтому возникает вопрос о том, кто будет контролировать контролера [52]. Р. Мертон отмечал, что «наиболее эффективной в техническом плане процедуре — вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, — как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением» [29].

В целом исходная и неизменная суть предприятия заключается в неизбежном делегировании собственником полномочий принятия решений

и контроля персоналу, осуществляющему деятельность исходя из личных целей, при минимальных возможностях внешнего контроля. Она и определяет все основные проблемы предприятия. В.Л. Тамбовцев отмечает: «В основе предмета теории фирмы должны находиться действующие

и взаимодействующие индивиды, реализующие свои интересы. . . перенос внимания с характеристик фирм как целостных объектов (систем) на характеристики входящих в них индивидов и их взаимодействий» [39, с. 28]. При этом Ч. Барнард писал: «Действия людей всегда происходят в рамках локальных групп. Понятие группы существует в силу того, что значимые отношения между людьми — членами группы рассматриваются как систематическое взаимодействие» [3, с. 118]. С учетом этого мы далее рассмотрим институты, механизмы деятельности и сущность предприятия.

СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ. ГРУППЫ, ИНСТИТУТЫ И МЕХАНИЗМЫ

Малая группа и предприятие

Малая группа — это не просто несколько входящих в нее индивидов, «группа — это система социального действия, взаимодействующая как нечто целое с каждым из ее участников» [3, с. 118], имеющая неформальный коллективный разум, направленный на достижение своей общей цели, под влиянием которого находятся мотивы большинства участников [3]. Именно коллективный разум группы и определяет единые для ее членов неформальные институты — правила, которые снижают трения при совместной деятельности (транзакционные издержки [25]), а также заполняют пробелы в формальных.

Ч. Барнард писал: «Я знаю по опыту, что, когда имеешь дело с совсем новой организацией. . . где не успела вырасти скоординированная с формальной

организацией неформальная, обеспечить эффективную и рациональную кооперацию практически невозможно» [3, с. 223]. Однако эти неформальные институты создаются самим коллективом так, как ему выгодно для достижения личных целей его участников. Ф. Тейлор еще в начале прошлого века утверждал, что это выражается, например, в том, что работник «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» [40, с. 11–12] (что определяется влиянием группы) и «завод в действительности управляется не администрацией, а самими рабочими» [31]. Н. Смелзер в конце прошлого века отмечал, что «первичные группы способны были оказать влияние на производительность всего завода. Несмотря на попытки руководства контролировать выработку путем установления норм эти группы сами неофициально регулировали темп работы» [36, с. 151]. Это происходит потому, что неформальные институты как неформальные ограничения позволяют работникам выражать собственные взгляды и оказывать влияние на политические и производственные процессы [31].

Если же говорить о предприятии в целом, то «исторически и в функциональном отношении все сложные организации созданы из подразделений (групп) и состоят из множества «рабочих» или «базовых» организационных подразделений, поверх которых наложены руководящие организационные подразделения (руководители нескольких организационных подразделений, взятые в качестве группы)» [3, с. 111]. Мы имеем иерархию неформальных институтов, сила которых играет ключевую роль [32].

А. Алчайн и Г. Демсец писали: «Часто можно видеть, что фирма характеризуется способностью разрешать проблемы путем распоряжения, власти или дисциплинарного взыскания, превосходящего возможности, 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» [45, с. 777], и то, что власть направлена сверху вниз, — выдумка [3]. Наоборот, «фирма представляет собой нечто органическое, намеренное выжить, и я называю ее жизнеспособной системой» [6]. Это не просто совокупность людей, выполняющих распоряжения руководителей. Их направленность к самоорганизации для достижения своих внутренних целей, как отмечал А.И. Пригожин, естественна и неизбежна [35].

Таким образом, суть предприятия заключается в том, что оно одновременно организуемо и направляемо внешним собственником исходя из его целей и представляет собой иерархическую социальную организацию, каждое структурное подразделение которой — это самоорганизуемая система, управляемая самими ее элементами исходя из их внутренних целей и без возможности эффективного внешнего контроля.

Институты и механизмы предприятия

В литературе достаточно полно описаны рыночный обмен и обмен внутри малых групп, однако практически не уделяется внимания тому, какие виды обмена присутствуют внутри предприятия, и эта тема требует раскрытия, ведь отношения между собственником и наемным персоналом, между руководителями и подчиненными отличны и от обмена внутри малых групп, и от рыночного.

Как отмечала В.И. Спиридонова, в своей деятельности «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя исходя из ситуации и своих целей» [38, с. 43]. При этом, как писал Д. Норт: «Институты («правила») определяют взаимодействие между людьми, создавая структуру стимулов, управляющую человеческим поведением» [32, с. 104], а «экономический механизм, по Гурвицу (с точки зрения теории игр), задает множество выборов экономических субъектов и связанные

с каждым из этих выборов результаты» [22, с. 23]. Задание на предприятии этой внешней системы стимулов и выборов (ситуации) и определяет единственную возможность управления человеческим поведением и самоорганизацией коллектива.

Здесь нам необходимо дать определения ряду понятий.

- Наш термин «*капитал человека*» [17] во многом аналогичен термину А. Маршалла «блага человека», включающему внешний (личный, общественный, социальный) и внутренний (человеческий) капитал, удовлетворяющий потребности человека [28]. С нашей точки зрения, капитал человека (отличный от витального) является не самоцелью, а средством выявления и осуществления максимально значимого смысла жизни [17].
- *Стимул* — выявленные человеком внутренние или внешние объекты или их состояние¹, которые могут удовлетворить его потребности или оказывать на них негативное влияние — повышать или понижать капитал человека, инициировать его деятельность.
- *Система стимулов* — все доступные человеку стимулы.
- *Стимулирование* — изменение системы стимулов.
- *Ситуация* — вся система условий деятельности и стимулов.
- *Мотив* (в узком смысле) — внутренне осознанный личный результат как «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [5, с. 41], который несет стимул в текущей и предвидимой ситуации для повышения капитала человека [14, 15, 17]. Данный мотив может и не вызывать деятельности. При этом само осознание стимула и ситуации несет некоторые издержки.
- *Мотивация* — внешние воздействия, изменяющие осознаваемую человеком ценность конкретных стимулов.
- *Мотив деятельности* — внутренне осознанное повышение совокупного² капитала человека и смысла его жизни [14, 15, 17] в существующей ситуации и сама новая развиваемая (моделируемая) человеком ситуация, если она содержит существенно большие капитал и смысл человека³. При этом осознание и моделирование несет большие издержки.
- *Внутренние правила игры* — реакции человека (группы), сформированные под действием реализуемого мотива деятельности и действующие на подсознательном уровне.

При введении нового формального института меняется внешняя ситуация, и человеку необходимо осознать и изменить свой мотив деятельности. При введении отдельных же стимулов возможны институциональные изменения трех типов:

- 1) человек и группа непосредственно принимают (имплементируют) в свой неформальный институт те положения формального, стимулы которых явно повышают их капитал;
- 2) человек и группа могут принять в свой неформальный институт положения, стимулы которых повышают их капитал после несения определенных издержек; эти положения могут стать их внутренними мотивами;
- 3) человек не имплементирует положения, стимулы которых приводят к снижению его капитала; здесь необходимы внешний контроль и запретительные издержки, превышающие издержки человека при выполнении положений, только тогда он будет получать «выгоды», следуя данным положениям; они могут стать его внутренними мотивами, но только на время действия запретительных издержек.

¹ Э. Деси и Р. Райен [47] определяли такие внутренние стимулы человека, как свобода, автономия, компетентность, безопасность и др., как «внутреннюю мотивацию». — *Здесь и далее прим. авт.* в данное время [26, с. 48, 78].

² «Действительное поведение связано с результирующей силой, воздействующей на человека» [26, с. 39], определяемой «психологическим прошлым, настоящим и будущим».

³ Мотив деятельности — это единственное, что «управляет» человеком, «управляет» повышением его капитала: человеком и его капиталом «управлять» невозможно [16].

Если в первом случае новые формальные положения непосредственно становятся мотивами и внутренними правилами игры человека, то во втором и третьем простое введение новых формальных правил, без мотивации — это «прямой путь к разочарованию, если не к катастрофе» [32, с. 231]. Ведь «формальные институты могут быть изменены официальным решением, а вот то, как изменяются неформальные институты, мы все еще не вполне понимаем» [32, с. 81], и неясно, почему, например, невозможно изменить неформальные правила игры заданием жестких запретительных издержек в формальном институте и, соответственно, принудить персонал к большему уровню труда⁴ — повысить этим эффективность предприятия. Ведь на реальных предприятиях присутствуют явные нарушения, санкции за которые зачастую даже не налагаются. Причину показал Ч. Барнард: он ввел понятие «зоны безразличия» персонала, в которой подчиненные принимают как должное задания и распоряжения руководителя и вне которой не принимают их. Позднее Г. Саймон предложил называть ее «зоной принятия» [54]. Мы же далее будем использовать здесь термин «приемлемость», используемый и Ч. Барнардом [3]. В наших статьях было введено и понятие «зона приемлемости руководителя», выше которой он принимает как должное уровень труда подчиненных и ниже которой не принимает [16, 17, 20].

Таким образом, действие персонала определяется его анализом ситуации на предприятии и определением оптимального уровня труда (что ранее отмечал и М. Вебер [9]). Это показывает наличие не единой системы неформальных правил игры на предприятии, а двух таких систем, одна из которых определяет систему применения положений формального института и собственных положений руководителя к своей группе, вторая — систему внутренних положений группы по отношению к заданиям и распоряжениям своего руководителя. Эти правила игры антагонистичны, но руководитель и группа взаимозависимы в достижении своих личных целей, и в процессе деятельности каждая из сторон не может не учитывать противодействие другой.

В итоге обе стороны соорганизуются (вертикально) и получают ограниченные компромиссные результаты. Если у обеих сторон они находятся на уровне не ниже среднерыночного, то стороны продолжают взаимодействие, если нет, то находят другие варианты на рынке труда. Соответственно, приемлемость правил и для руководителя, и для членов группы определяется рынком труда. При этом могут имплементироваться даже отмеченные выше изменения третьего типа, если деятельность в целом остается в зоне приемлемости, но они не имплементируются вне ее. Соответственно, в зоне приемлемости деятельность предприятия осуществляется с минимальными трениями сторон и минимальными транзакционными издержками, а при выходе за эту зону (в любую из сторон) трения и издержки резко возрастают.

С точки зрения агентской теории принципал исходя из своих интересов закладывает формальные правила игры агентов, но формализовать все правила невозможно. Что же касается оценки выполнения даже формальных положений, она всегда субъективна и неоднозначна, определяется в числе прочего ситуацией, поэтому саму оценку формализовать невозможно в принципе. Агент субъективно формирует свои правила игры по отношению к заданиям и распоряжениям принципала, методам и возможностям его контроля исходя из своих интересов, а «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [9], поэтому реальные правила игры могут быть даже такими, «когда руководство компании не действует в интересах акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании» [27, с. 162].

С точки зрения теории игр руководитель и подчиненная ему группа играют друг против

⁴ Здесь и далее термин «уровень труда» включает и уровень квалификации, и уровень выполнения нормативных требований.

друга по своим правилам (интересы противоположны) и соорганизуют эти правила — без этого игры просто не будет. При этом «работодатели следят за работниками, и аналогичным образом работники следят за работой работодателя» [45, с. 790]. Руководитель, если члены группы обеспечивают ему результат ниже, чем на рынке труда, может заменять их, а члены группы, если руководитель обеспечивает их результаты ниже, чем это происходит на рынке труда, сами могут переходить на другие игры, имеющиеся на рынке, или даже инициировать смену руководителя. Взаимный контроль, вытекающие из него выгоды и издержки представлены в таблице.

При этом с обеих сторон происходит оценка не каждого из получаемых результатов (что повлечет за собой огромные издержки), а реализуемого мотива деятельности, определение которого дано выше. Происходит оцениваемый интегрально взаимовыгодный обмен между персоналом и предприятием — вертикальный антагонистический реципрокный обмен⁵ [17]. Чем больше будет превышение личными результатами, получаемыми коллективом, среднерыночных, тем более высокие требования могут включать положения формального института и их неформальное применение руководителями.

Таблица. Контроль зоны приемлемости группой и руководителем

Контроль группы руководителем	Выгоды группы при выполнении правил	Издержки группы при невыполнении правил
<ul style="list-style-type: none"> ■ Выполнение группой производственных заданий и распоряжений руководителя ■ Выполнение группой формальных правил ■ Выполнение личных заданий и распоряжений руководителя 	Устные и письменные благодарности, возможные денежные премии, представление на повышение надбавки, оклада, должности и др.	Устные и письменные выговоры, низкие премии, представление на несоответствие занимаемой должности, представление на увольнение и др.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Требуемый уровень заданий и квалификации ■ Получаемые от руководителя издержки ■ Получаемые от руководителя выгоды 	Выгоды от группы: выполнение личных и производственных заданий и распоряжений с наименьшими трениями, инициативные личные выгоды и др.	Запретительные издержки от группы: «итальянская забастовка», «обоснованные» отказы в выполнении и невыполнение заданий и распоряжений, принятие и выполнение их с большими личными издержками руководителя и др.
	Выгоды от своего руководителя, аналогичные выгодам группы	Издержки от своего руководителя, аналогичные издержкам группы

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПЕРСОНАЛА КАК СОВОКУПНАЯ РАЗНИЦА ВЫГОД И ИЗДЕРЖЕК

Результаты персонала как разница между выгодами и издержками

Получаемые на предприятии выгоды персонала, как очевидно из предыдущего раздела, это все, что повышает его капитал: заработная плата, возможные премии, сопутствующие деятельности

⁵ В литературе отмечается, что реципрокные отношения могут быть только горизонтальными, а вертикальные — это патрон-клиентские отношения [4]. Однако на бюрократическом предприятии вертикальные отношения «руководитель — подчиненный» именно реципрокные — это персонифицированный обмен, базирующийся на экономике дара, на сформированных неформальных институтах [17], что неявно отмечалось и Ч. Барнардом [3]. При этом вертикальная реципрокность базируется на неформальных институтах малых групп, а отношения руководителя и подчиненной ему группы в своей сути горизонтальны: власть группы над руководителем не меньше власти руководителя над группой.

повышение профессионального уровня, признание коллектива и др., а также и выгоды за счет оппортунистической деятельности.

Издержки персонала — это любые действия, снижающие (даже потенциально) человека. Это в основном издержки труда: снижение психофизиологического состояния в ходе трудовой деятельности, затраты времени и др., а также запретительные издержки за счет санкций руководства и коллектива. Минимизация запретительных издержек руководства и понуждает человека к выполнению заданий и распоряжений руководства. Запретительные издержки группы, как отмечал М. Вебер, обеспечиваются санкциями, состоящими в неодобрении нарушений членами группы ее норм вплоть до «социального бойкота, который может быть эффективнее и сильнее, чем правовое принуждение» [9]. «Часто это давление оказывалось настолько сильным, что рабочие специально работали медленнее и отказывались от премий за превышение норм выработки» [36, с. 151]. При этом санкции группа налагает и на своих членов, и на руководителя, поддерживая тем самым зону приемлемости [3].

Отмеченные агентские издержки определяют трансакционные издержки предприятия и имеют свою внутреннюю классификацию.

Виды агентских издержек предприятия, выгоды и результаты предприятия

Классификацию агентских издержек впервые представили М. Дженсен и У. Меклинг как сумму трех составляющих [53, с. 308]:

- 1) расходы на мониторинг со стороны принципала (monitoring costs);
- 2) расходы на связь со стороны агента (bonding costs);
- 3) остаточные потери (residual loss).

Наша классификация агентских издержек базируется на классификации издержек М. Дженсена и У. Меклинга, но составляющая monitoring costs разделена на две, а также в нее включена дополнительная составляющая — накладные расходы на агента.

1. Расходы на мониторинг со стороны принципала (monitoring costs):

- издержки на создание, поддержку и развитие институтов, обеспечивающих саму деятельность персонала;
- текущие трансакционные издержки на разработку и согласование конкретных заданий и распоряжений руководителя, а также на обеспечение их выполнения.

2. Издержки использования остаточных прав контроля активов в личных целях (bonding costs) (рис. 1).

Вид кривых этих издержек (см. рис. 1) во многом зависит от создаваемых институтов, а также моральных и этических принципов персонала, ограничивающих нарушения, даже «когда это выгодно и когда нет опасности их обнаружения» [46, с. 5].

3. Остаточные потери (residual loss) определяются неопределенностью внешней среды, недостаточным учетом текущей и прогнозируемой ситуации со стороны агента, возможной недостаточной его компетентностью.

4. Издержки накладных расходов — издержки на заработную плату агента, администрацию, вспомогательные службы, оборудование и др. Чем выше уровень труда агента, тем меньше эти издержки (относительно его результатов), но этот уровень ограничен собственными психофизиологическими возможностями агента.

Зависимость выгод, издержек и результатов предприятия от уровня труда приведена на рис. 2.

РЕАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Как отмечал А.И. Пригожин, «именно элементы (социальной) системы при соответствующих условиях способны сформировать систему, а не наоборот» [35, с. 792]. Коллектив любой руководящей и рабочей группы предприятия формирует правила игры так, чтобы оптимально осуществлять в ней свою жизнедеятельность [10], а не для достижения внешних целей, поставленных руководителем, но

Рис. 1. Издержки предприятия за счет использования остаточных прав контроля активов в личных целях и противодействие этому

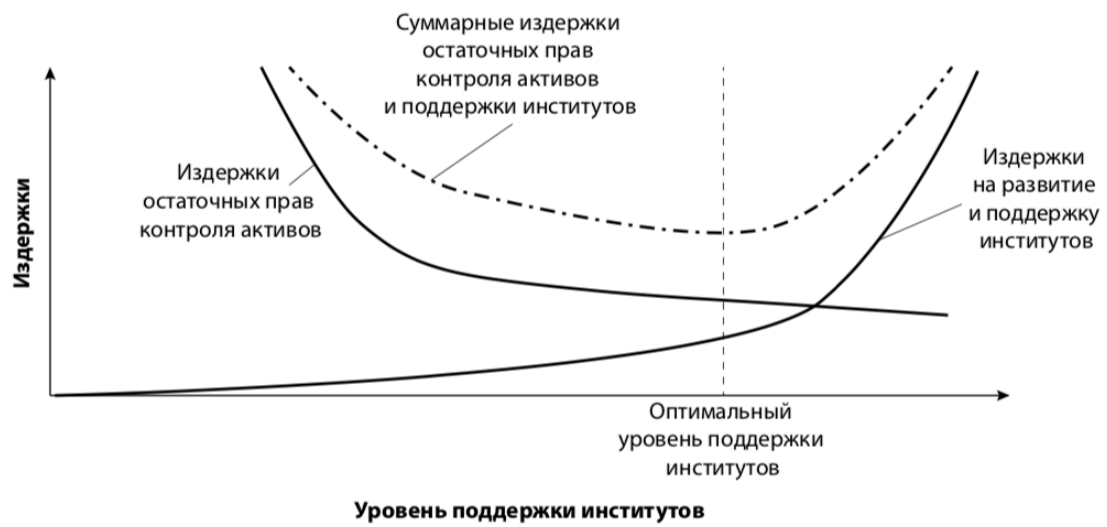
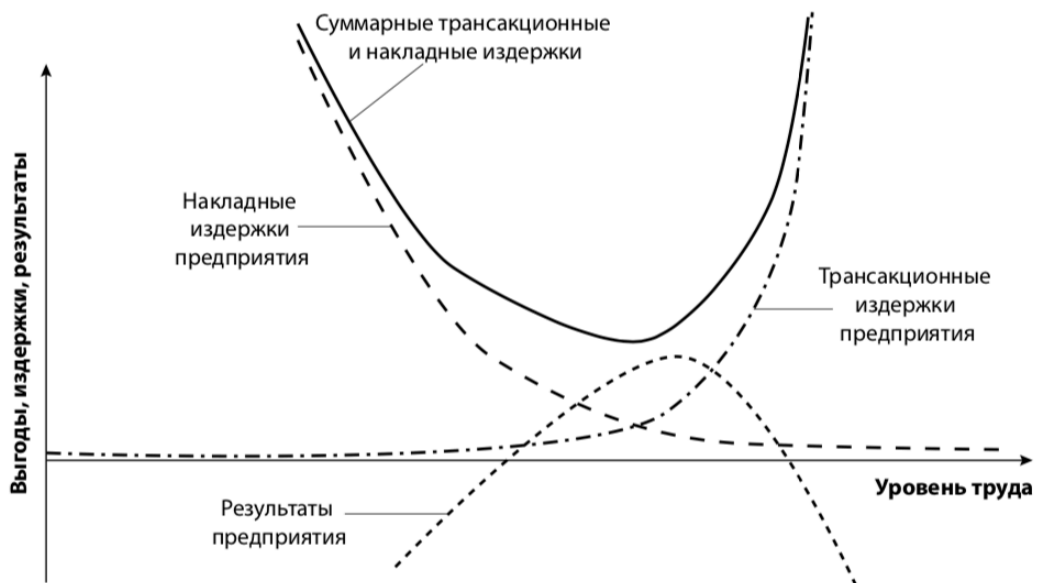


Рис. 2. Выгоды, транзакционные и накладные издержки и результаты предприятия



при этом каждый подчиненный вынужден добиться и лояльности руководителя (без чего он просто будет уволен) — найти компромисс. На высшем уровне лояльность определяется по субъективной оценке результатов, получаемых собственником, и только он лично заинтересован в производственных результатах; далее по иерархии — по субъективной оценке результатов, получаемых руководителями от подчиненных — производственной составляющей результатов, необходимой для обеспечения лояльности вышестоящего руководителя. Деятельность наемного персонала направлена на интересы предприятия «лишь постольку, поскольку она принимает в расчет поведение третьих лиц» [9] — вышестоящих руководителей, в конечном счете — собственника.

Отмеченный выше компромисс вызван тем, что при снижении уровня труда возрастают запретительные издержки для подчиненных от руководителя вплоть до замены работников. При возрастании же требований руководителя по уровню труда возрастают запретительные издержки уже от подчиненных вплоть до «итальянской забастовки» и угрозы коллективного увольнения (рис. 3), а это грозит увольнением уже самому руководителю. Таким образом, механизм бюрократического предприятия приводит к деятельности с минимальными транзакционными издержками в зоне приемлемости и ростом издержек при выходе любой из сторон из зоны приемлемости. При этом данная зона имеет ненулевую величину, поскольку среднерыночный уровень труда и личного результата не может быть определен сколь-нибудь точно, а увольнение связано с издержками и риском любой из сторон. Оно происходит не тогда, когда результаты подходят к критическому уровню, а тогда, когда будет найдена замена на рынке труда.

Расширить границы зоны приемлемости — возможности выдачи и выполнения более значимых заданий и распоряжений можно путем повышения личных результатов работника, но с параллельным проведением институциональных изменений — соответствующих изменений правил игры подчиненных.

Таким образом, ситуация (система стимулов, возможностей и условий) определяет мотивы деятельности персонала, функционирование механизма предприятия. Если же в этот механизм дополнительно включаются такие стимулы, как поддерживаемые премиями ключевые показатели эффективности (KPI), то деятельность персонала направляется на достижение именно KPI, но никак не на достижение результатов предприятия, даже снижая мотивы выполнения заданий и распоряжений руководства соответственно величине премий за достижение KPI. Чем больше внимания уделяется премиям за KPI, тем меньше уделяется внимания заданиям и распоряжениям руководства [51].

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

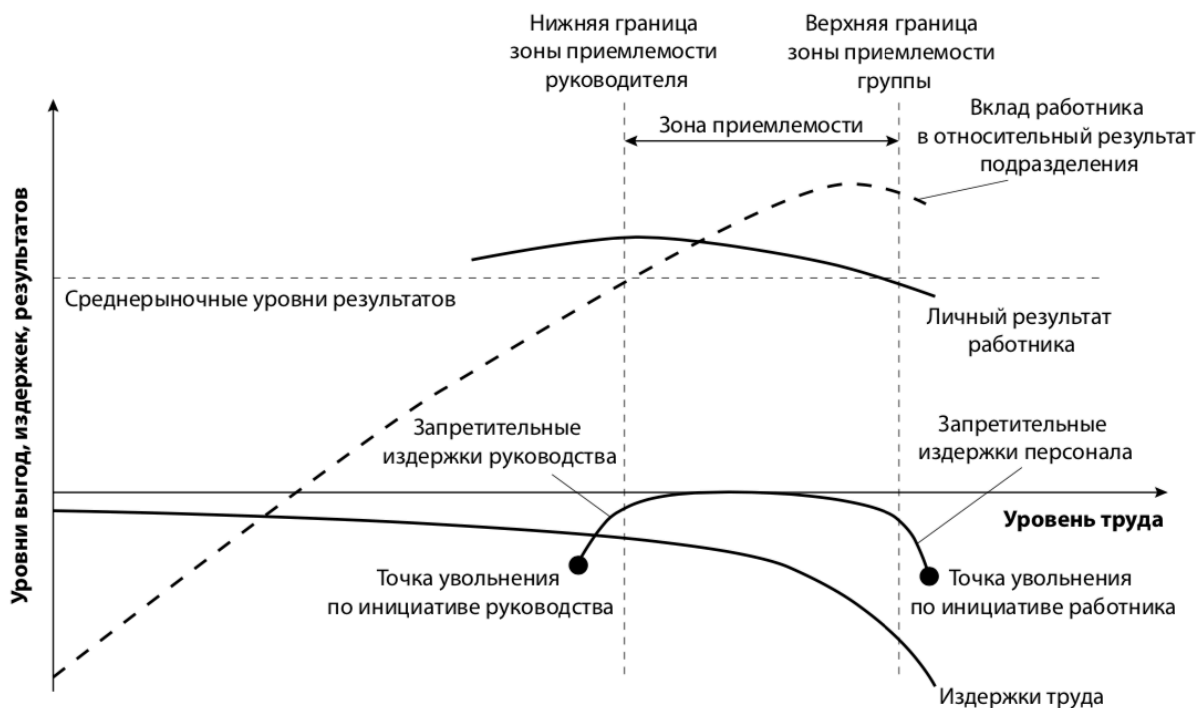
Основные проблемы бюрократического предприятия

Анализируя литературу и изложенные материалы, можно выделить следующие основные проблемы, не позволяющие нашим предприятиям работать с высокой эффективностью.

1. Как отмечал М. Вебер, «чуждыми предприятию считаются лица, не ориентированные в первую очередь на его стабильную длительную рентабельность» [9]. Только на бюрократическом предприятии персонал ориентирован на личный интерес [9, 51] в краткосрочной перспективе [51].
2. Эксперименты по повышению производительных сил персонала за счет повышения уровня оплаты труда показали, что оно не приводит к повышению эффективности: на нее влияет лишь начальный уровень оплаты труда [48, 49].
3. Любые формальные меры по повышению эффективности персонала требуют проведения институциональных изменений.

При этом институциональные изменения — это особая проблема, рассмотренная многими исследователями [1, 24, 26], в том числе и в нашей

Рис. 3. Факторы, определяющие зоны приемлемости руководителя и персонала



статье [12]. Кратко перечислим основные положения, связанные с проведением институциональных изменений.

Проведение институциональных изменений

Любое институциональное изменение должно включать три этапа: «размораживание», переход на новый уровень и «замораживание» [26] (с возможными этапами и подэтапами [24]), определяемые принятой стратегией изменений.

1. «Размораживание» — мотивирование коллектива на необходимость деятельности по достижению нового уровня развития: объяснение важности и необходимости новых формальных положений для повышения как результатов предприятия, так и результатов коллектива. «Если компания стремится преуспеть, стратегические изменения должны пользоваться полной поддержкой и вниманием высшего руководства» [1]. Фактически «размораживание» — это обеспечение имплементации изменений, а «если имплементация невозможна или чрезмерно дорогостояща, даже самый привлекательный механизм остается утопией» [52, с. 282].

2. Переход на новый уровень (проведение социальных изменений [26]) — разработка или изменение положений формальных институтов и введение их в действие.

3. «Замораживание» — обеспечение достижения намеченных результатов для предприятия и коллектива, имплементация новых положений в неформальные институты.

Имеется еще одно очень важное положение: «Те, кто занимается проведением изменений,

обязаны планировать их самостоятельно» [1], но ввиду доминирования личного интереса те, кто занимается проведением изменений, планируют их исходя из своих личных целей [43]. Имплементация необходима не только при «замораживании», но и при самой разработке изменений.

Кроме того, необходимо особо отметить, что мы всегда имеем «взаимозависимые институты; изменение только одного института в попытке добиться желаемой эффективности в любом случае окажется тщетным, а то и контрпродуктивным поступком» [32, с. 225] и «следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаясь выявить последствия изменений определенного правила»⁶ [33, с. 109]. Однако изменение всей институциональной системы (мотивов деятельности) — это «революционное изменение»,

а «коренное изменение деятельности фирмы — важное и крайне рискованное решение» [1].

Второй вариант изменений — эволюционные изменения — предполагает единовременное изменение или создание одного или нескольких элементов ситуации (отдельных стимулов). Главное, чтобы они были согласованы с остальными.

Анализируя отмеченные проблемы повышения эффективности, можно отметить, что на чисто бюрократическом предприятии единственный детерминант — это институциональные изменения, обеспечивающие повышение уровня труда. Если они сопровождаются повышением результатов персонала (выгод, в том числе и уровня оплаты), а также снижением издержек (улучшением условий труда, морального климата и др.), то проходят без существенных проблем. Методика повышения эффективности включает три этапа проведения изменений, подобных описанным выше.

Этот вид изменений относится ко второму типу и требует вложения ресурсов и предприятия, и персонала. Если же изменения проводятся без повышения уровня результатов персонала, то они относятся к третьему типу и возможны только в том случае, если текущий уровень результатов выше среднерыночного и не будет понижаться.

Повышение эффективности управления предприятием за счет введения партнерской организации

Распределение результатов деятельности предприятия как издольный контракт описывали еще А. Смит [37] и А. Маршалл [28]. Однако И.Н. Бутаков отметил, что «этот принцип, казавшийся столь ценным при первом взгляде, на практике оказывается далеко не таким плодотворным» [8, с. 3], но «в большинстве случаев функционеры высокого ранга, помимо фиксированной заработной платы, непосредственно участвуют в доходах компании» [30, с. 330]. Бизнес, как правило, строится на командной «партнерской» основе со все большим увязыванием уровня доходов топ-менеджеров

с результатами предприятия, но без соблюдения принципа коллегиальности при сохранении директивного целеполагания [21].

Принципиальное отличие такого уже не чисто бюрократического института в том, что персонал наделяется правами собственности на результаты предприятия [11], а «исключительность права собственности экономически важна потому, что именно она создает стимулы к эффективному использованию ресурсов: если право 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» [2, с. 61]. Соответственно, совершенствование организационно-экономического механизма предприятий «должно идти в направлении расширения коллективных форм хозяйствования и демократизации собственности» [23, с. 257]. Здесь работает не институт зоны приемлемости, а институт, ориентированный на постановку и достижение максимальных общих целей коллектива, т.е. у предприятия другая сущность.

⁶ При этом множество правил может включать и неформализованные положения.

Если в распределении результатов участвуют только топ-менеджеры, изменения не проблематичны (первый тип), но и эффективность повышается в основном на высшем уровне иерархии. Здесь три этапа проведения изменений определяются следующим: распределение результатов осуществляется на основании согласования между топ-менеджерами, далее разрабатывается положение о системе партнерской оплаты и вводится приказом по предприятию, затем подводятся итоги, связанные с повышением результатов предприятия, и, если они положительные, вносятся соответствующие изменения в личные контракты.

Если же распределение результатов проводится по всему предприятию, то методика сложнее: распределение результатов может осуществляться только в рамках структурных подразделений (малых групп). На разработку принципов и методов для построения иерархического дерева целей предприятия не только как производственных предвидимых результатов подразделений, но и личных результатов [13, 19] потребуются определенные ресурсы. При распределении результата между членами подразделения, кроме того, потребуется согласовать принципы ответственности подразделений за невыполнение обязательств — это более проблемный второй тип изменений.

Практически при партнерской системе заработная плата сохраняется, а сотрудникам выплачиваются премии или надбавки из их доли результатов подразделения за вычетом авансированных выплат в виде заработной платы [16, 18]. Необходимо помнить, что для обеспечения ориентации персонала на долговременную рентабельность [9] премии и надбавки должны выплачиваться по итогам работы на больших интервалах времени. Возможна и выплата их части по завершении личных контрактов. Имплементация новых положений в данном случае обычно не доставляет проблем, поскольку эти положения соответствуют интересам большинства. Единственное ограничение системы заключается в том, что персонал в определенной мере разделяет риски собственника, а к их принятию готовы не все.

Недостатком рассмотренного ограниченного партнерского принципа — без коллегиального целеполагания — является то, что он, во-первых, учитывает только материальные интересы персонала, которые далеко не всегда доминируют, во-вторых, сохраняется директивное целеполагание, а «заинтересованные стороны должны иметь достоверную информацию и правильные модели для надежной оценки последствий принимаемых решений и... равный доступ к процессу принятия решений» [31, с. 140–141].

Полная партнерская организация требует и коллегиального принятия решений, когда руководитель (даже собственник) не имеет права решающего голоса. Однако это налагает совершенно другие требования на институты, ведь руководители при принятии решений в первую очередь исходят из личных целей, «и в таком случае данное подразделение организации будет функционировать для оптимизации благосостояния данного руководителя» [43, с. 141]. Коллегиальное целеполагание в предприятии собственника возможно, но требует создания уже других институтов [13, 19]. При этом Б.Г. Клейнер и Н.Л. Пирогов «видят в качестве одного из главных путей ускорения развития экономики России совершенствование организационно-экономического механизма предприятий, которое должно идти в направлении расширения коллективных форм хозяйствования и демократизации собственности» [23, с. 257], и партнерский детерминант — это единственный детерминант бюрократической организации.

С точки зрения теории игр партнерская организация означает, что и собственник, и все руководители, и подчиненные предприятия играют в одной команде против команд других собственников. Соответственно, высокие результаты партнерской организации возможны только во враждебной внешней конкурентной среде. Без этого команда будет стремиться лишь к повышению уровня жизни при разумном уровне издержек труда.

Партнерский детерминант бюрократической организации — второй из трех возможных. Третий — либеральный [47], возможный для небольших творческих коллективов и сетевых организаций. Однако при повышении размеров либерального предприятия ему необходимо бюрократическое, кооперативное или партнерское ядро [16, с. 40].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исследования можно сделать ряд выводов.

1. Механизм бюрократического предприятия функционирует на базе соорганизации двух антагонистических неформальных институтов: правил игры собственника и руководителей, с одной стороны, и подчиненных (в том числе и подчиненных руководителей) — с другой, с ограниченной эффективностью деятельности только в зоне взаимной приемлемости, имеющей минимальные транзакционные издержки.
2. Сущность бюрократического предприятия — это взаимовыгодный, но вынужденный и компромиссный вертикальный реципрокный обмен между собственником и руководителем предприятия, между руководителями и подчиненными всех уровней, соответствующий среднерыночному, при котором интересы сторон антагонистичны и оппортунистическая деятельность неизбежна.
3. Радикально ситуацию может изменить партнерская организация предприятия с коллегиальным целеполаганием и правами собственности всех участников деятельности на результаты предприятия. При этом сущность предприятия будет заключаться в единстве интересов, достижении максимального общего результата предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Аузан А.А. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: учебник. — М.: Проспект, 2016.
3. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. — М.: Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009.
4. Барсукова С.Ю. Неформальная экономика: экономико-социологический анализ. — М.: ГУ ВШЭ, 2004.
5. Беккер Г.С. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. — 1993. — No1. — С. 24–40.
6. Бир С. Мозг фирмы. — М.: Радио и связь, 1993.
7. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда. — М.: Эксмо, 2020.
8. Бутаков И.Н. Оплата труда работников в производстве // Известия Томского политехнического университета. — 1927. — Том 1. — No4. — С. 1–28.
9. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. Т. I. Социология. — М.: ГУ ВШЭ, 2016.
10. Годелье М. Загадка дара. — М.: Восточная литература, 2007.
11. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента. — 2016. — No6. — С. 4–30.
12. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Полная модель управления организацией // Менеджмент сегодня. — 2017. — No2. — С. 88–104.
13. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — No9. — С. 43–84.
14. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Производительные силы предприятия и его эффективность. Два единственных пути повышения и их практическая реализация. — <https://corpsys.ru/articles/only-two-ways-to-improve.pdf>.
15. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Производительные силы человека. Два единственных пути повышения эффективности предприятия. — <https://corpsys.ru/articles/productive-forces-increase-efficiency.pdf>.
16. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Развитие предприятия. Система консалтинговых проектов организации и повышения эффективности предприятия. — <https://corpsys.ru/articles/system-of-consulting-projects.pdf>.
17. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. — <https://corpsys.ru/articles/social-relations-and-productive-forces.pdf>.
18. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Четыре системы управления предприятием и практические методы повышения их эффективности // Менеджмент сегодня. — 2021. — No3. — С. 220–234.

19. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. — <https://corpsys.ru/articles/effective-organization.pdf>.
20. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — No4. — С. 46–71.
21. Измайлова М.А. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний // МИР. — 2018. — Т. 9. — No3. — С. 430–442.
22. Измалков С., Сонин К., Юджевич М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) // Вопросы экономики. — 2008. — No1. — С. 4–26.
23. Клейнер Б.Г., Пирогов Н.Л. Главная задача — совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий // МИР. — 2018. — Т. 9. — No2. — С. 248–259.
24. Коттер Дж.П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. — М.: Олимп-Бизнес, 2016.
25. Коуз Р. Фирма, рынок и право. — М.: Новое издательство, 2007.
26. Левин К. Теория поля в социальных науках. — СПб.: Речь, 2000.
27. Луценко С.И. Дилемма выбора модели управления компанией // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2014. — No2. — С. 162–172.
28. Маршалл А. Принципы экономической науки. — М.: Директ-Медиа, 2012.
29. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. — М.: АСТ, Хранитель, 2006.
30. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2013.
31. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
32. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. — М.: ГУ ВШЭ, 2010.
33. Остром Э. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. — 2009. — No6. — С. 89–110.
34. Полањи К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. — СПб.: Алетей, 2002.
35. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: Ленард, 2017.
36. Смелзер Н. Социология. — М.: Феникс, 1994.
37. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо, 2017.
38. Спиридонова В.И. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). — М.: ИФ РАН, 1997.
39. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. — 2010. — Т. 8. — No1. — С. 5–40.
40. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М.: Контроллинг, 1991.
41. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. — СПб.: Лениздат, 1996.
42. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Эксмо, 2017.
43. Янг С. Системное управление организацией. — М.: Советское радио, 1972.
44. Akerlof G. (1970). «The market for «lemons»: quality uncertainty and the market mechanism». *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84(36), pp. 488–500.
45. Alchian A.A., Demsetz H. (1972). «Production, information costs, and economic organization». *The American Economic Review*, Vol. 62(5), pp. 777–795.
46. Becker G.S. (1993). *The Economic Way of Looking at Life*. — https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1509&context=law_and_economics.
47. Deci E.L., Ryan R.V. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science+Business Media.
48. DellaVigna S., List J., Malmendier U., Rao G. (2019). *Estimating Social Preferences and Gift Exchange with a Piece-Rate Design*. — <https://eml.berkeley.edu/~sdellavi/wp/SocialPreferencesWorkJun19.pdf>.
49. Esteves-Sorenson C. (2017). *Gift Exchange in the Workplace Addressing the Conflicting Evidence with a Careful Test*. — https://www.researchgate.net/publication/319218547_Gift_Exchange_in_the_Workplace_Addressing_the_Conflicting_Evidence_with_a_Careful_Test.
50. Grossman S.J., Hart O.D. (1986). «The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration». *Journal of Political Economy*, Vol. 94(4), pp. 691–719.
51. Hart O.D., Holmström B. (2016). *Contract Theory*. — <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
52. Hurwicz L. *But Who Will Guard the Guardians?* — https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/hurwicz_lecture.pdf.
53. Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3(4), pp. 305–360.
54. Simon H.A. (1991). «Organizations and markets». *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5(2), pp. 25–44.