

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**Основная проблема организации и управления предприятием и ее разрешение**

Москва, 2022

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

Название работы: Основная проблема организации и управления предприятием и ее разрешение

**Авторы:**

Жемчугов А.М., ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация, E-mail: a.zhemchugov@corpsys.ru.

Жемчугов М.К., ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация, E-mail: m.zhemchugov@corpsys.ru.

**Реферат**

*Актуальность.* В статье выделена и рассмотрена основная проблема организации и управления предприятием, заключающаяся в доминировании у персонала личного интереса. При этом попытки ее разрешения за счет распределения ресурсов, что отмечал Д. Норт применительно к России, не дают результатов. А слабую стимулирующую роль заработной платы для основной массы работников отмечают и наши, и зарубежные исследователи. Отмеченная проблема, а также проблемы, вытекающие из нее, существенно ограничивают эффективность наших предприятий, не дают сократить разрыв с развитыми странами. *Цель исследования* состоит в нахождении и обосновании реальных путей построения эффективной организации управления предприятием. *Задачи исследования* заключаются в определении эффективных институтов, направленных на достижение целей предприятия и путей практической реализации этих институтов. *Методология исследования* базируется на теориях первичных групп и институциональной теории Э. Дюркгейма, Дж Коммонса, Ч. Кули, У. Митчелла, Ч. Барнарда, Л. Гурвица, Д. Норта, Э. Остром, и др., на теории контракта Р. Коуза, О. Харта и Б. Холстрема, на других социальных теориях. *Результатом исследования* является определение системы необходимых и достаточных мер построения эффективной системы организации и управления предприятием.

**Ключевые слова**

Основная проблема предприятия, организация предприятия, управление предприятием, эффективность предприятия, институты предприятия.

Язык: рус.

Страниц: 17

Ил.: нет

Библ.: 31

## **Enterprise development. The system of consulting projects of the organization and increase of the enterprise efficiency**

### **Abstract**

*Relevance.* The article singles out and examines the main problem of organization and management of an enterprise, which consists in the dominance of personal interest among personnel. At the same time, attempts to resolve it through the distribution of resources, which D. North noted in relation to Russia, do not produce results. And the weak stimulating role of wages for the mass of workers is noted by both our and foreign researchers. The noted problem, as well as the problems arising from it, significantly limit the efficiency of our enterprises, do not allow us to close the gap with developed countries. *The purpose of the study* is to find and justify real ways to build an effective organization of enterprise management. The objectives of the study are to identify effective institutions aimed at achieving the goals of the enterprise and ways of practical implementation of these institutions. *The research methodology* is based on the theories of primary groups and the institutional theory of E. Durkheim, J. Commons, C. Cooley, W. Mitchell, C. Barnard, L. Hurwitz, D. North, E. Ostrom, etc., on the theory the contract of R. Coase, O. Hart and B. Holmström, on other social theories. *The result of the study* is the definition of a system of necessary and sufficient measures for building an effective system of organization and management of an enterprise.

### **Keywords**

The main problem of the enterprise, organization of the enterprise, enterprise management, enterprise efficiency, enterprise institutions.

## Введение

Несмотря на то, что наша страна уже более тридцати лет назад перешла на рыночные принципы производства, эффективность наших предприятий до сих пор в 3-4 раза отстает от развитых стран. Как отмечал Д. Норт, существующая теория повышения эффективности, базирующаяся на теоретических построениях родом из XIX века, связанных с формальным распределением ресурсов, и которую экономисты настойчиво пытаются применять к фундаментальным проблемам развития, просто не годится для решения, например, вопросов развития предприятий России [1]. Так материальная мотивация персонала Э. Деси и Р. Райеном даже приравнивается к принуждению, что чуждо человеку [2], также и наши исследователи отмечают слабую стимулирующую роль заработной платы для основной массы работников [3]. Необходимы другие пути обеспечения направленности деятельности персонала, включая и руководителей всех рангов, на достижение целей предприятия. А для этого, учитывая доминирование у человека системы разноплановых и не поддающихся выявлению личных интересов, необходимо обеспечение самого вхождения целей предприятия в систему этих личных интересов. Формирование у персонала, первичных групп и структурных подразделений внутренних институтов («правил игры»), обеспечивающих направленность их реальной деятельности не только на личные цели, а и на достижение целей предприятия. Директивная командно-административная система (КАС), опирающаяся пусть даже на самые «правильные» формальные институты, на самые «правильные» системы мотивации, здесь, как показывает реальная практика, реальных результатов не дает. С другой стороны и чисто «демократическая» система ввиду доминирования личных интересов не может принести значимых результатов предприятия по определению.

*Методология исследования* базируется на теориях первичных групп и институциональной теории Э. Дюркгейма, Дж Коммонса, Ч. Кули, У. Митчелла, Ч. Барнарда, Л. Гурвица, Д. Норта, Э. Остром, и др., на теории контракта Р. Коуза, О. Харта и Б. Холстрема, а также на экономической теории, теории агентских отношений и других социальных теориях.

*В результате проведенных исследований* выявлена специфика «правил игры» руководителей подразделений и их подчиненных, разработана и обоснована система трех институтов подразделения предприятия. На этой базе показана система путей обеспечения эффективности организации и системы управления предприятием, обоснована ее необходимость и достаточность.

## **Основная проблема предприятия и сущность организации и управления предприятием**

Как отмечали лауреаты Нобелевской премии по экономике 2016 года О. Харт и Б. Холстром: «Вечное препятствие для человеческого сотрудничества состоит в том, что у людей разные интересы» [4, р. 1]. Это препятствие проявляется и в том, что у человека доминируют личные интересы. М. Вебер писал: «Любое хозяйствование в экономике обмена предпринимается и реализуется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных — идеальных или материальных — интересов. ... решающая роль индивидуального интереса неизменна» [5, с. 248]. И уже в наши годы В.И. Спиридонова отмечала «Человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [6, с. 43]. Это касается интересов и человека, и первичных групп, в которые они объединяются для большей эффективности достижения своих личных целей. Ведь цели таких групп являются лишь простым обобщенным выражением целей индивидуальных, а все другие сами по себе ничто [7, с. 491]. Объединение персонала в структурные подразделения (искусственные группы) под руководством назначаемых руководителей, никак не снижает проблемы: у самих руководителей доминируют личные цели, а подчиненные все равно неформально объединяются в естественные первичные группы, деятельность которых определяется их личными целями и внешней ситуацией.

Рациональная бюрократия, сформулированная М. Вебером, определяет принцип предприятия как «подчинение легально установленному объективному безличному порядку и определенному на его основе руководителю в силу формальной легальности его распоряжений и в пределах последней» [5, с. 255]. И Людвиг фон Мизес пишет: «Бюрократическое ведение дел представляет собой способ руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [8, с. 292], такой, при которой руководитель любого уровня иерархии предприятия «подчиняется безличному порядку, в соответствии с которым ориентирует свои распоряжения» [5, с. 255].

При этом, однако, управляющее воздействие, даваемое человеку извне, всегда ограничено, а число управляемых им ситуаций, ввиду их принципиальной неопределенности, — неограниченно. И решение о своем конкретном действии, свою цель в конкретной ситуации, человек может принимать только сам: никто лучше него не знает ни конкретной ситуации, ни его возможностей, ни предвидимых им результатов («асимметрия информации» [9]). Соответственно строгое следование «детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» — это так называемая «итальянская

забастовка». Кроме того, ввиду асимметрии информации руководитель не может осуществлять полный контроль подчиненного, не может полностью предвидеть возможный результат его деятельности. И разница результатов, предвидимых подчиненным и руководителем — это «остаточные права контроля» подчиненного, которые он приравнивает к своей собственности [10] и может использовать по своему усмотрению (но с оглядкой на нормы коллектива), ведь использование возможных конкретных остаточных прав не может быть прописано в контракте. Соответственно решения, принимаемые персоналом, учитывая доминирование личного интереса — в первую очередь будут ориентированы на личные цели.

Здесь «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» [11, р. 777]. И «человек сам решает, работать или бездельничать, в зависимости от того, во сколько ему обойдется его выбор» [12, с. 136–137]. При этом и «распоряжения, власть, дисциплинарные взыскания», и возможность «бездельничать», определяется не руководством, не подчиненным, а в основном рынком труда. Руководитель не может требовать от подчиненных уровень труда выше среднерыночного — они просто уволятся. Подчиненные не могут обеспечивать уровень труда ниже среднерыночного — им просто найдут замену на рынке труда. Ведь заключаемые контракты определяют только то, что подчиненные, за некоторое вознаграждение, соглашаются в некоторых пределах выполнять распоряжения предпринимателя [13, с. 42], а соответствие вознаграждения и отмеченных пределов определяются текущим рынком труда.

В.И. Спиридонова отмечала, что в современных предприятиях давно уже нет ни авторитарной, директивной, или, по-нашему, командно-административной власти. И это осознали и сами руководители, и исполнители [6]. Взаимодействие руководителей и подчиненных определяется формируемыми ими неформальными «правилами игры», обеспечивающими необходимый компромисс с ориентацией на рынок труда.

### **Классическая проблема принципал-агент и ее развитие**

Как отмечали О. Харт и Б. Хольстрем: «Классическая проблема заключения контрактов имеет следующую структуру. Принципал поручает агенту предпринимать определенные действия от своего имени. Однако принципал не может непосредственно

наблюдать за действиями агента, что создает проблему морального риска: агент может принимать меры, которые увеличивают его собственную выплату, но уменьшают общий профицит отношений» [4, р. 1]. Практически же «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» [5], когда «рабочий в силу угрозы увольнения понуждается к достижению оптимального уровня трудовых усилий» [5, с. 211]. Однако понуждение — это запретительные издержки [14], снижающие результаты персонала, снижающие его производительные силы. Э. Дюркгейм писал: «в действительности социальная жизнь повсюду, где она нормальна, самопроизвольна; а если она ненормальна [принудительна], то не может долго существовать» [7, с. 192]. В действительности любой человек, любая первичная группа, самопроизвольно самоорганизуется на достижение внутренних личных целей с учетом предвидимой ситуации. И единственный способ «управления» человеком — это обеспечение такой ситуации, при которой задаваемые ему внешние поручения будут иметь для него личный интерес — при котором его уровень личных результатов (выгод за вычетом издержек) будет не ниже среднерыночного. Это зона, которую Ч. Барнард назвал «зоной безразличия» («приемлемости»), «в пределах которой он [подчиненный] склонен соглашаться выполнять указания, не подвергая их сомнению» [15]. С другой стороны, имеется и зона приемлемости подчиненного, в пределах которой результаты подчиненного отвечают личным интересам руководителя [16]. Правила игры подчиненного направлены на максимальные личные результаты: максимум выгод при минимальном уровне труда (но не выходя за рамки зоны приемлемости руководителя). Правила игры руководителя — максимальные личные результаты: максимальный уровень труда подчиненных (но не выходя за рамки их зоны приемлемости) и другие выгоды при минимуме издержек. При соблюдении сторонами этих правил деятельность осуществляется на принципах самоорганизации (соорганизации сторон) и с минимальными трансакционными издержками. При этом и руководитель, и подчиненные ведут контроль правил игры другой стороны [11]<sup>1</sup>, налагая на нарушителей запретительные издержки, делающие невыгодными нарушения правил. Понятно, что производственные результаты здесь могут обеспечиваться только за счет производственной оценки результатов подразделения, осуществляемой вышестоящим

---

<sup>1</sup> Руководитель оценивает уровень труда и результаты подчиненных. Подчиненные контролируют уровень вознаграждения и статуса подчиненных; критерии руководителя при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении; критерии распределения дефицитных ресурсов, и др. [17].

руководителем, на высшем уровне — собственником, исходящих, опять же из своих личных целей. Соответственно мы имеем три самопроизвольных внутренних института: правила игры подчиненных, руководителя, играющих друг против друга за свои личные результаты, а также руководителя и подчиненных, отвечающих совместно за оценку результатов подразделения в целом третьей стороной [15]. В реальном предприятии проблему принципал-агент можно рассматривать только с участием и учетом третьей стороны.

Что же касается формальных контрактов с персоналом, то их специфика заключается в том, что они отображают только уровень оплаты труда (материальную часть вознаграждения за труд) и только виды и возможности наложения санкций. Остальная часть вознаграждения, уровень и результаты труда, реальные санкции, определяются отмеченными внутренними институтами.

### **Направления деятельности персонала**

Любой человек в любом предприятии осуществляет деятельность в своих личных интересах: «Единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы» [15, с. 44]. При этом, «во-первых, изолированный (отдельный) человек хочет как реального дохода, так и досуга. Во-вторых, у него не хватает ни того, ни другого в полной мере, чтобы удовлетворить свою потребность в каждом из них. В-третьих, он может тратить свое время на увеличение своего реального дохода или на то, чтобы проводить больше свободного времени. Поэтому ему приходится выбирать. ... Распределение его времени и ресурсов имеет отношение к его системе потребностей» [18, р. 12]. «Как досуг, так и более высокий доход входят в функцию полезности человека» [11]. Анализ литературных источников показывает, что деятельность человека в предприятии, в зависимости от его места его деятельности и личных интересов может осуществляться:

- для обеспечения лояльности своего руководителя от которого зависят необходимые личные материальные и нематериальные результаты;
- для достижения заданных показателей (при наличии систем измеримых и оплачиваемых показателей);
- для обеспечения лояльности своей первичной группы, «правила игры» которой определяют не только этику отношений, а и уровень труда<sup>2</sup>, санкции группы;

---

<sup>2</sup> Дж. Акерлоф отмечает: «Рабочая группа в целом фактически определяет производительность отдельных работников» [19]. Несколько позднее Нейл Смелзер пишет: «Первичные группы способны были оказать влияние на производительность всего завода. ... эти группы сами неофициально регулировали темп работы» [20, с. 151]. Это же отмечали и Ч. Барнард, и Э. Остром [15, 21].

- для получения необходимого досуга (или желательной напряженности труда).
- для деятельностных индивидов, ориентированных на максимальный личный результат, — за счет остаточных прав контроля, включая и неучтенное производство в личных интересах (или интересах третьих сторон и оплатой с их стороны), и даже за счет нанесений ущерба предприятию;
- для креативных индивидов, ориентированных на творческие результаты, — за счет свободы действий;
- для индивидов, ориентированных на карьерный рост — за счет повышения своего профессионального уровня (и не только соответствующего текущему рабочему месту).
- при наличии в подразделении справедливого распределения результата — на благо своего подразделения, даже практически независимо от самой направленности его деятельности;
- при осознании индивидом общественной необходимости результатов предприятия и его значимости в обществе — на благо и предприятию, и обществу. Необходимый личный интерес здесь заключается в принадлежности к такому предприятию, что повышает личный капитал человека, а также и в повышении общего уровня жизни за счет продукции предприятия.
- других возможных интересов.

При этом человек использует, а то и специально создает, асимметрию информации. И именно асимметрия информации не позволяет обеспечивать формальный контроль деятельности персонала.

### **Проблема асимметрии информации и остаточных прав контроля**

Руководитель предприятия организует свою деятельность так, чтобы получать максимальный суммарный результат от собственника предприятия, а также и других возможных источников, к этой деятельности он может подключать и своих подчиненных. Для собственника важно, чтобы руководители были максимально ориентированы на достижение целей предприятия. А для этого он должен обладать минимальной асимметрией информации — должен иметь необходимые общие компетенции в вопросах деятельности топ-менеджеров предприятия, не ниже чем у них. А конкретные компетенции в области бизнеса предприятия — даже выше. Если эти компетенции будут ниже, чем у руководителя предприятия и топ-менеджеров — он не сможет контролировать их деятельность и они будут

непрерывно использовать свои полномочия в своих личных целях. Как писал Адам Смит: «ничего не может быть глупее, как ожидать, чтобы служащие большой фирмы, <...> почти совершенно свободные от контроля, <...> отказались навсегда от всякой надежды составить себе состояние, для чего они имеют в руках все средства, и удовлетворились скромным жалованьем, которое дают им хозяева» [22, с. 605].

В такой ситуации капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [22, с. 443]. А «до какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом» [23, с. 207]. В итоге «фирма выходит из-под контроля ее первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [23, с. 1003]. Такая ситуация общеизвестна и именуется «Менеджерской революцией». Итогом является то, что основатели-собственники могут лишь «довольствоваться получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [22, с. 691]. И «основной проблемой в российской корпоративной практике является ситуация, когда руководство компании не действует в интересах акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании» [24, с. 162]. Фактически в такой ситуации собственник может ожидать своих личных результатов не на много более банковского процента от вложенного в предприятие капитала<sup>3</sup>. И реальная задача топ-менеджеров в такой ситуации — обеспечивать свои максимальные личные результаты, а результаты предприятия поддерживать лишь на таком уровне, когда им еще не грозит увольнение. И только снижение асимметрии информации позволяет поднять уровень труда на благо предприятия, но лишь до той степени, пока этот уровень не будет превышать среднерыночного на рынке труда.

При этом асимметрии информации и подобная деятельность характерна не только для высшего руководства предприятия, а и для любого руководителя, любого подчиненного.

### **Институты предприятия**

Имеются два основных подхода к определению института: Д. Норта, как заданные *правила игры* в обществе, снабженные механизмами принуждения к исполнению этих правил, и Э. Шоттера, как возникающих естественным путем равновесий, решающие проблемы кооперации и координации во вполне конкретных взаимодействиях [14]. По его

---

<sup>3</sup> Если меньше, он точно заменит топ-менеджеров, даже несмотря на все выдвигаемые ими «объективные» причины.

определению «институт — это свойства равновесного состояния игры, а не свойства самой игры», «важно не содержание правил, а то, как их выполняют игроки» [цит. по: 25]. Этой же позиции придерживаются и У. Митчелл, и Э. Остром, и многие другие. Эту же позицию разделяем и мы: институт — это те правила игры, которых реально придерживаются участники деятельности, а не те, которые задаются извне. На деятельность человека влияют не провозглашенные правила, а те, которые проводят в жизнь руководители.

Э. Дюркгейм, Дж. Коммонс и Э. Остром отмечали, действующие правила — это предписанные поведенческие модели, регулирующие деятельность с помощью надзора и применения различных формальных и неформальных санкций (принуждения), координирующие частные цели отдельных лиц с «коллективной волей» текущих интересов [7; 26; 20]. Именно эти правила-санкции, определяющие «правила игры», являются совместно создаваемой руководителем и коллективом ситуацией в подразделении, при которой достижение текущих интересов предприятия естественным путем достигается за счет достижения текущих личных целей персонала (или наоборот). А запретительные издержки проявляются только при нарушениях «правил игры». Ведь «человек выбирает для себя ту альтернативу, с помощью которой, как он ожидает, он получит большие возможности для расширения и определения своей системы» [27]. Получит наибольшие выгоды и с наименьшими издержками.

Правила игры — это приобретаемый опыт достижения личных целей в сформированной в подразделениях предприятия социальной среде, опыт «накапливается, структурируется, оседает и консервируется и человеком, и социальным сущим в онтологических паттернах... которые не существуют отдельно от своих носителей» [28, с. 120]. При этом, как писал Д. Норт: «Институты [«правила игры»] определяют взаимодействие между людьми, создавая структуру стимулов, управляющую человеческим поведением» [1, с. 104]. А «экономический механизм, по Гурвицу, задает множество выборов экономических субъектов и связанные с каждым из этих выборов результаты» [14, с. 23]. Задание в предприятии этой внешней системы стимулов и выборов (ситуации) и определяет единственную возможность управления человеческим поведением — управления самоорганизацией коллектива за счет изменения внешней ситуации. Ведь ее изменение вызывает необходимость изменения правил игры для наиболее полной адаптации к новой внешней среде. Изменяя внешнюю среду, можно "управлять" организацией социальной системы без какого-либо принуждения.

Только эту среду невозможно формализовать: правила, а тем более санкции, зависят от текущей ситуации и выявляются и оцениваются только субъективно. В каждом подразделении мы имеем внешнюю ситуацию (определяемую вышестоящим руководителем) и внутреннюю (определяемую компромиссом руководителя и коллектива) Она естественным путем и формирует три отмеченных компромиссных института: руководителя, подчиненных и подразделения в целом. Только необходимо учитывать, что «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [5, с. 99].

### **Проблема создания институтов предприятия и ее разрешение**

А.И. Пригожин, отмечал два принципиальных положения, определяющих деятельность предприятия. Первое заключается в том, что: «не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы» [29, с. 148]. И второе в том, что именно элементы системы «способны сформировать организацию, а не наоборот» [29, с. 792]. Проблема здесь в том, что собственник в состоянии сформулировать и сформировать институты, ориентированные на свои собственные цели, только самого верхнего уровня иерархии предприятия. Институты нижних уровней формулируют и формируют уже наемные руководители исходя из своих собственных целей и ситуации. Именно поэтому КАС и не может эффективно работать. Собственнику необходимо создавать такую ситуацию, при которой самим топ-менеджерам будет выгодно достижение его целей, при которой личные цели топ-менеджеров будут включать и цели собственника. Только тогда естественным образом будут формироваться правила игры топ-менеджеров, направленные и на достижение его целей. И так по всей иерархии предприятия. Только так цели собственника смогут пронизать все уровни иерархии предприятия и дойти до реальных производителей.

### **Иерархическая система ключевых положений предприятия и отбор персонала**

По Пригожину для создания эффективного предприятия собственнику необходимо отобрать необходимый персонал, который и способен сформировать организацию [29]. Практически возможен только итерационный процесс: отбор собственником необходимых топ-менеджеров и создание организации верхнего уровня. Далее совместно с топ-менеджерами отбор руководителей следующего уровня иерархии и создание организации этого уровня, и так до самого нижнего уровня иерархии.

Отбор персонала, как отмечал Э. Дюркгейм, необходимо начинать с безусловного признания кандидатами определенного минимума объединяющих общих ценностей, образующих то, что он называл «коллективным сознанием» [7], «коллективными базовыми

представлениями» по определению Э. Шейна [17]. Без этого «из таких автономных индивидуальностей, как те, которые себе воображают теоретики, не может выйти ничего, кроме индивидуального, и следовательно, сама кооперация, представляющая собой социальный факт, подчиненный социальным правилам, не может из них возникнуть» [7, с. 261]. Далее необходимо, чтобы кандидаты имели необходимые интеллект и компетенции по своим направлениям (конкретные квалификация и навыки приложатся при реальной деятельности). А чтобы предприятие действовало в интересах собственника, необходимо, чтобы персонал осознавал и принимал ключевые положения деятельности предприятия — иерархическую систему, верхним уровнем которой являются ключевые положения бизнеса собственника [30]. Их должен признавать и принимать руководитель предприятия. А уже совместно с ним должны быть разработаны ключевые положения деятельности предприятия в целом, и проекты ключевых положений подразделений верхнего уровня, принимаемые (с необходимой конкретизацией) топ-менеджерами. И так до самого нижнего уровня иерархии. При этом ключевые положения нижних уровней только конкретизируют положения верхних — не выходя за их рамки. Только так ключевые положения собственника могут охватить все предприятие. Только так они будут представлять не директивные институты, а институты принимаемые коллективом. Собственник и коллектив демократически формируют КАС, а когда она сформирована — в общих интересах и собственника, и коллектива — «игра» будет направлена и на достижение личных целей коллектива, и на достижение целей предприятия (с наложением запретительных издержек на индивидов, выходящих за рамки принятых правил — будь они руководители или подчиненные — в основном самими коллективами).

### **Необходимые и достаточные пути повышения эффективности организации и управления предприятия**

Единственное направление повышения эффективности предприятия — это повышение производительных сил человека за счет повышения его личных результатов от деятельности во благо предприятия. И это далеко не только заработная плата. «Нематериальные выгоды представляют собой один из наиболее мощных стимулов. <...> В их число входит гордость за свою работу, чувство, что ты на своем месте, удовлетворение от альтруистического служения семье или другим людям, лояльность к организации, патриотизм, эстетическое и религиозное чувство» [15, с. 143]. И вознаграждение — это все, что ценно для человека [31].

Изложенные материалы позволяют определить следующие пути повышения личной эффективности персонала, которые должны закладываться в ключевые положения предприятия.

- Высокая заработная плата (включая премии).
- Высокие нематериальные вознаграждения от руководителя и коллектива, от самой деятельности. Включая психологическую совместимость персонала, моральный климат в коллективе, другие факторы.
- Высокие компетенции руководителя, что повышает результаты подчиненных, снижает асимметрию информации и использование остаточных прав контроля для непроизводственных целей.
- Предоставление коллективу (как минимум — группе топ-менеджеров) прав собственности на результаты деятельности предприятия — мотивом деятельности человека становится непосредственное достижение этих производственных результатов.
- Ориентация предприятия на производство общественно необходимой продукции — возрастает и авторитет бренда предприятия, и его ценность для персонала, улучшаются и условия внешней среды.

И это будут пути повышения личной эффективности коллектива предприятия. А в целом, для обеспечения и личной, и производственной эффективности необходима и достаточна такая система, принципиальные положения которой заключаются в следующем.

- 1) Высокие компетенции собственника в бизнесе, знание людей [22], формирование ключевых положений своего бизнеса.
- 2) Общность «коллективных базовых представлений» персонала, обеспечиваемая при подборе кадров.
- 3) Коллективно вырабатываемая (одновременно с набором персонала) на базе ключевых положений собственника иерархическая система ключевых положений предприятия — правил игры, направленных на достижение и личных целей коллектива, и целей предприятия.
- 4) Формирование ситуации в предприятии, обеспечивающей высокие личные результаты коллектива при принятых правилах игры — формирование эффективных внутренних институтов предприятия.

## Заключение

В любом реальном предприятии определяющую роль играет не внешняя директивная организация, не командно-административная система управления (КАС), «при которой необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [8], а соорганизация руководителя и подчиненного коллектива на базе компромисса их личных результатов с ориентацией на оценку вышестоящего руководителя и рынок труда. Реальная деятельность коллектива определяется не правилами, задаваемыми властью вышестоящего органа, а правилами игры, формируемыми естественным путем самим коллективом исходя из достижения личных целей его членов в сформированной в предприятии ситуации. Ведь при любой системе организации и управления человек регулирует свою норму труда исходя из своих личных интересов. И даже в директивной КАС работник «управляет» руководителем в том же смысле, в каком руководитель «управляет» работником: работник может расторгнуть контракт с такой же готовностью, как и работодатель [11].

А разница между директивной и демократической КАС заключается в том, что основу первой составляют «запретительные издержки» накладываемые руководством, а второй — правила игры, сформированные самим коллективом, с «запретительные издержки» налагаемыми коллективом на нарушителей этих правил. Поэтому в директивной КАС совокупные результаты человека меньше, чем его заработная плата, а в демократической — выше. Соответственно в демократической выше и реальные личные результаты человека, и его реальные производительные силы, и его производственная эффективность.

Для достижения наибольшей эффективности своего предприятия собственнику необходимо и достаточно: во-первых, иметь высокие компетенции в своем бизнесе, а также и знание людей; сформировать ключевые положения своего бизнеса. Во-вторых, вести отбор персонала с обеспечением социальной общности, обеспечивая психологическую совместимость и высокий моральный климат коллектива. В-третьих, вести отбор персонала с формированием ключевых положений подразделений предприятия на базе ключевых положений бизнеса и личных интересов персонала. В-четвертых, обеспечивать в предприятии внутреннюю среду соответствующую ключевым положениям бизнеса и личным интересам персонала — обеспечивая естественное формирование эффективных внутренних институтов предприятия.

## Список источников

1. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010.
2. Deci E.L., Ryan R.V. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science, Business Media.
3. Буланов В.С. Развитие человека как стратегическая цель управления экономикой // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 1. С. 114–122.
4. Hart O.D., Holmström B. Contract Theory. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel, 2016. <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
5. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Т. I. Социология.
6. Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФ РАН.
7. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука, 1991.
8. Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. Челябинск: Социум, 2012.
9. Akerlof G. The Missing Motivation in Macroeconomics *American Economic Association*, Chicago, IL, 2007. No. 6, pp. 1–71.
10. Харт О.Д. Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы. Москва: Дело, 2001. С. 206–236.
11. Alchian A.A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization // *The American Economic Review*, 1972. Vol. 62, No. 5, pp. 777–795.
12. Акерлоф Дж., Шиллер Р. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010.
13. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007.
14. Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) // Вопросы экономики. 2008. № 1, С. 4–26.
15. Барнард Ч.. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009.
16. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Институты, механизмы и сущность предприятия как детерминанты его эффективности и развития // Менеджмент сегодня. 2022. № 1. С. 24–38.

17. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
18. Robbins L. An essay on the nature and significance of economic science. Macmillan & Co., Limited, London, 1932.
19. Akerlof G. Labor Contracts as Partial Gift Exchange. Quarterly Journal of Economics. 1982. Vol. 97. No 4, pp. 543–569.
20. Смелзер Н. 1994. Социология. М.: Феникс.
21. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН; Мысль, 2010.
22. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2017.
23. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Директ-Медиа, 2012.
24. Луценко С.И. 2014. Дилемма выбора модели управления компанией // Право. Журнал Высшей школы экономики. № 2. С. 162–172.
25. Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006.
26. Fiorito L. Commons J.R., Wesley N. Hohfeld and the origins of transactional economics. History of Political Economy, 2010, Vol. 42, No. 2, pp. 267–295.
27. Kelly K. New Rules for the New Economy. Penguin Group, 1998.
28. Шведин Б.Я. Онтология предприятия: экспириентологический подход. Технология построения онтологической модели предприятия на основе анализа и структурирования живого опыта. М.: ЛЕНАНД, 2010.
29. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Москва: Ленард, 2017.
30. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 6. С. 138–150.
31. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.