

ООО «КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСТРОЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (ГАЙД II)**

Москва, 2022

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

Название работы: Концептуальные основы и практическое построение эффективного предприятия (Гайд II).

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

Несмотря на то, что научному менеджменту более ста лет, проблема повышения эффективности деятельности предприятия до настоящего времени еще не разрешена. Эта проблема затрагивает и развитые страны, имеющие опыт развития капиталистических предприятий в несколько веков. А особенно нашу страну — эффективность наших предприятий в 3–4 раза ниже чем предприятий развитых стран, которые изначально развивались в условиях простейшего труда за счет распределения экономических ресурсов, что в условиях современного интеллектуального труда уже не работает. И основная причина отставания — это недостаточная организация деятельности предприятия. Только не выявлена основная причина проблемы, не найден и подход к ее разрешению в современных условиях. Наш подход заключается в том, что основная проблема, ограничивающая эффективность — это доминирование личного интереса персонала. Ведь если интерес персонала будет направлен на достижение целей предприятия, все остальные проблемы будут разрешимы, и с минимальными издержками. Цель исследования — получение максимальной эффективности предприятия за счет организации деятельности персонала на достижение целей предприятия. Результатом исследования является единая система трех факторов и методика организации предприятия на их основе. Методика, которая обеспечивает направленность деятельности персонала на достижение и личных целей, и целей предприятия, а значит и повышение эффективности предприятия в той мере, в которой реализованы эти три фактора. Благодаря принятому подходу наша система применима для предприятия с любой организацией: директивной, демократической, партнерской, либеральной, сетевой. Имеет единую для всех предприятий методику обеспечения эффективности. Результаты исследования могут быть

использованы любым предприятием, в том числе и только что создаваемым. Изложение ориентировано на собственников предприятия, его руководителей, специалистов.

Ключевые слова

Бюрократическое предприятие, партнерское предприятие, доминирование личного интереса, проблемы предприятия, повышение эффективности предприятия.

Язык: рус.

Страниц: 169

Ил.: есть

Библ.: 322

**CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL CONSTRUCTION OF AN
EFFECTIVE ENTERPRISE (GUIDE II)**

Abstract

Despite the fact that scientific management is more than a hundred years old, the problem of increasing the efficiency of an enterprise has not yet been resolved. This problem also affects developed countries, which have several centuries of experience in the development of capitalist enterprises. And especially our country - the efficiency of our enterprises is 3-4 times lower than the enterprises of developed countries, which initially developed in conditions of simple labor due to the distribution of economic resources, which no longer works in the conditions of modern intellectual labor. And the main reason for the gap is the insufficient organization of the enterprise. Only the main cause of the problem has not been identified, and an approach to its resolution in modern conditions has not been found. Our approach is that the main problem limiting efficiency is the dominance of the personal interest of the staff. After all, if the interest of the staff is directed to achieve the goals of the enterprise, all other problems will be solved, and at minimal cost. The purpose of the study is to obtain the maximum efficiency of the enterprise by organizing the activities of personnel to achieve the goals of the enterprise. The result of the study is a unified system of three factors and a methodology for organizing an enterprise based on them. A technique that ensures the focus of personnel activities on achieving both personal goals and the goals of the enterprise, and hence increasing the efficiency of the enterprise to the extent that these three factors are implemented. Thanks to the adopted approach, our system is applicable to an enterprise with any organization: directive, democratic, partner, liberal, network. It has a uniform methodology for

ensuring efficiency for all enterprises. The results of the study can be used by any enterprise, including newly created ones. The presentation is focused on the owners of the enterprise, its managers, specialists.

Keywords

Bureaucratic enterprise, partner enterprise, self-interest dominance, enterprise problems, enterprise efficiency improvement.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Методы и концептуальные основы исследования

1.1. Методы исследования

1.2. Концептуальные основы деятельности предприятия

2. Доминирование личного интереса и семь «человеческих» проблем организации и деятельности любого предприятия

2.1. Человек и группа. 1-я проблема совместной деятельности

2.2. Группа и общество. 2-я проблема совместной деятельности

2.3. Человек в предприятии собственника. 3-я проблема совместной деятельности

2.4. Наемный руководитель. 4-я проблема совместной деятельности

2.5. Отношения руководитель-подчиненный (принципал-агент) в предприятии. 5-я проблема совместной деятельности

2.5.1. Проблема отношений принципал-агент

2.5.2. Власть руководителя

2.5.3. Нормальная и ненормальная организация деятельности

2.5.4. Компромисс заработной платы и исполнительности подчиненного

2.5.5. Компромисс заработной платы и работы как нормы дарообмена

2.5.6. Вертикальный реципрокный обмен руководителя и подчиненного

2.6. Доминирование личного интереса группы в предприятии собственника. 6-я проблема совместной деятельности

2.7. Доминирование личного интереса при целеполагании и целеосуществлении. 7-я проблема совместной деятельности

2.8. Выводы по проблеме доминирования личного интереса

- 3.3. Основные факторы жизнедеятельности человека в ретроспективе развития общественного производства
- 3.1. Ретроспектива социально-экономической организации деятельности человека
- 3.2. Феодальная организация труда
- 3.3. Промежуточная традиционная цеховая организация
- 3.4. Принципиальная разница докапиталистической и капиталистической организации производства
- 3.5. Капиталистическое предприятие XVII-XIII в. Принуждение к труду
- 3.6. Малые кооперативы и народные предприятия
 - 3.6.1. Основные принципы и условия кооперации
 - 3.6.2. Место кооперативных предприятий в современной экономике
- 3.7. Капиталистическое бюрократическое предприятие XIX-XXI в. Компромисс интересов
- 3.8. Акционерное предприятие
- 4. Организация предприятия
 - 4.1. Организационная структура предприятия
 - 4.1.1. Организационная структура Честера Барнарда – иерархическая система малых руководящих и рабочих групп
 - 4.2. Структурное подразделение предприятия
 - 4.2.1. Определение структурного подразделения
 - 4.2.2. Создание структурного подразделения и его внутренняя организация
 - 4.2.3. Активный фактор и производительные силы структурного подразделения
 - 4.2.4. Формирование внутренних институтов структурного подразделения
 - 4.2.5. Структурное подразделение предприятия и его социальная организация
 - 4.2.6. Большое структурное подразделение и его организация
 - 4.2.7. Смысл существования подразделения предприятия
 - 4.2.8. Социальная организация и институт предприятия
 - 4.3. Экономическая организация предприятия
 - 4.3.1. Фредерик Тейлор и его "Принципы научного менеджмента"
 - 4.3.2. Управление на базе ключевых показателей эффективности (KPI)
 - 4.3.3. Система грейдов
 - 4.3.4. Трансфертные цены между подразделениями
 - 4.4. Личные результаты и интересы наемного работника в предприятии. Мотивация

- 4.4.1. Личный результат наемного работника бюрократического предприятия
- 4.4.2. Распределение результата предприятия
- 4.4.3. Результаты мотивации персонала, определяемой распределением ресурсов
- 4.4.4. Нематериальная мотивация в бюрократическом предприятии
- 4.4.5. Применимость экономической мотивации предприятия
- 4.5. Партнерское предприятие. Организация и сущность
- 4.6. Сравнение традиционной, бюрократической и партнерской организаций производства
- 5. Решение выявленных проблем предприятия
 - 5.1. Разрешение проблемы доминирования личного интереса человека в группе: 1-й проблемы совместной деятельности
 - 5.2. Разрешение проблемы доминирования личного интереса группы в межгрупповых взаимодействиях: 2-й проблемы совместной деятельности
 - 5.3. Разрешение проблемы доминирования личного интереса человека в предприятии собственника: 3-ей проблемы совместной деятельности
 - 5.4. Разрешение проблемы доминирования личного интереса наемного руководителя в предприятии собственника: 4-й проблемы совместной деятельности
 - 5.5. Разрешение проблемы руководитель-подчиненный (принципал-агент) в предприятии: 5-й проблемы совместной деятельности
 - 5.6. Разрешение проблемы доминирования личного интереса группы в предприятии собственника: 6-й проблемы совместной деятельности
 - 5.7. Разрешение проблемы доминирования личного интереса при при целеполагании и целеосуществлении: 7-й проблемы совместной деятельности
 - 5.8. Общие выводы по проблеме доминирования личного интереса и ее разрешению
- 6. Создание эффективного бюрократического предприятия
 - 6.1. Проведение организационных изменений в бюрократическом предприятии
 - 6.1.1. Проблемы проведения организационных изменений в бюрократическом предприятии
 - 6.1.2. Три обязательные стадии проведения организационных изменений
 - 6.1.3. Возможные пути повышения эффективности бюрократического предприятия и проведение необходимых изменений
 - 6.2. Создание нового эффективного бюрократического предприятия. Три базовых фактора
- 7. Создание партнерского предприятия
 - 7.1. Три базовых фактора партнерского предприятия

7.2. Набор персонала и создание института партнерского предприятия

7.3. Целеполагание в партнерском предприятии

7.4. Целеосуществление в партнерском предприятии

7.5. Подведение итогов деятельности в партнерском предприятии

7.6. Формирование партнерского предприятия из бюрократического

7.7. Стабильность партнерского предприятия

7.8. Предприятия с необходимыми партнерскими принципами

7.8.1. Предприятие с проектным управлением

7.8.2. Сетевая проектная организация

7.8.3. Стабильность сетевой организации

8. Единственно правильный тип организации

Результаты исследования

Обсуждение результатов

Литература

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость проведения данного исследования обусловлена тем, что эффективность наших предприятий в 3–4 раза ниже чем предприятий стран, имеющих многовековую историю развития капиталистических предприятий на базе частной и акционерной собственности. И в основном за счет неэффективной организации труда [Производительность бизнеса, 2010]. Причины этого Дуглас Норт Норт описал так: «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 бывшего 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» [Норт, 2010, с. 241]. Проблема в том, что теоретические построения, связанные с распределением ресурсов, хорошо работали только до самого начала XX века, когда труд был достаточно примитивным, было легко контролировать деятельность, заменять работников. Однако с развитием интеллектуальности труда «наблюдение за деятельностью человека не является хорошим ключом к тому, что он на самом деле думает или делает своим умом» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 786]. Формальный контроль и формальная оценка (измерение) деятельности не дают должных результатов.

Проблема современного менеджмента определяется тем, что он до настоящего времени во многом базируется на распределении экономических ресурсов. При этом даже отмечается, что внеэкономические факторы носят лишь локальный и приходящий характер, и «только экономический интерес, экономическая мотивация носят массовый и вневременной характер» [Демидов, 2016, с. 79–80]. Базируется на различных принципах «мотивации» как раз за счет распределения материальных ресурсов [Зуев и др., 2020; Бобрышев, Сердюков, 2020; Романовская и др., 2022; Сайтгалина, 2021; Абрамова и др, 2020]. В то время как «научной основой стратегии реформирования предприятий должна стать новая междисциплинарная теория фирмы, отражающая деятельность предприятия как многослойного полиструктурного комплекса. Для теоретического описания и моделирования такого комплекса должны использоваться достижения экономики, социологии, политологии, психологии, антропологии, биологии, философии. Известные на сегодняшний день

неоклассические, институциональные и эволюционные теории фирмы должны быть интегрированы в единую системную междисциплинарную теорию» [Клейнер, 2019, с. 44–45]. Джеффри Ходжсон «также подчеркивает важность междисциплинарного диалога, в том числе с психологией, социологией, историей и философией» [Ходжсон, 2008, с. 18].

Развитие менеджмента, начатое школой научного управления, продолжается уже столетие. И существует множество различных школ менеджмента, наиболее известные приведены в Таблице 1 [Управление человеческими ресурсами, 2013].

Таблица 1. Школы менеджмента

Управленческая школа	Представители	Содержание идей
Классическое направление (начало XX века)		
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты	Работник один из факторов производства. Разработка принципов рационализации трудовых операций
Административная школа	А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик	Работник — главный ресурс организации. Разработка вопросов планирования, координации трудовой функции, контроллинга.
Школа бюрократической организации	М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон, Э. Доунс, А. Гоулднер	Работник — инструмент достижения управленческих результатов. Способы достижения целей — ответственность работников, четкие должностные инструкции, бюрократические правила и процедуры.
Гуманистическое направление (с 20–30-х гг. XX в.)		
Школа человеческих отношений	Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард	Работник — особый ресурс предприятия. Идеи социального развития работника в организации, менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений.
Бихевиористская школа Конец 1950-х гг.	Конец 1950-х гг. А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис	Работник — уникальный ресурс организации. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника.
Школа управления человеческими ресурсами	М. Армстронг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. Разработка программ длительной занятости работника. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем.

Источник: Управление человеческими ресурсами, 2013.

Если рассмотреть эти школы, то можно отметить, что они определяют только подходы к проблеме и не могут определить путей построения эффективного предприятия, даже все совместно. Максимум что они могут — это в самом общем виде показать как построить предприятие, возможно приносящее прибыль. Но никак не помогут построить предприятие, обеспечивающее максимальную прибыль (или другой необходимый результат) в реальных условиях его внешней и внутренней среды и в длительной перспективе. Или повысить его

эффективность за счет реорганизации. Что касается самой современной «Школы управления человеческими ресурсами», то сами вопросы управления человеческим капиталом в литературе не показаны. Отмечается, например, что это «требует подхода с учетом параметра затрат на содержание и развитие человеческого капитала» [Барсегов, 2012, с. 155]; что «концепция развития человеческого капитала опирается три основных блока: способности, возможности и мотивация» [Мирошниченко, 2021, с. 202], не касаясь самого вопроса мотивации. Отмечаются различные подходы: «метод анализа и моделирования инновационных процессов с выделением процесса управления человеческим капиталом; метод совершенствования и координации инновационных процессов с выделением процесса управления человеческим капиталом», но не говоря о самих процессах [Балашова, 2021, с. 235].

Имеется также и целый ряд направлений менеджмента: «Стратегический менеджмент», «Менеджмент качества», «Инновационный менеджмент», «Риск-менеджмент», «Антикризисный менеджмент», «Финансовый менеджмент» и др. При этом, например, «Стратегический менеджмент» сам имеет десять школ стратегии [Минцберг, 2017], только «Уолтер Кичел, автор многих статей на тему стратегий в журнале Fortune, однажды указал на тот факт, что только 10% сформулированных стратегий действительно реализуются на практике (цифра, которую Том Питерс назвал «чрезмерно раздутой»)» [Минцберг и др., 2013, с. 166]¹. И «Сейчас более актуальными становятся модели и методики, основной акцент в которых сделан на обеспечении способности претворить стратегию в жизнь, чем на формулировании самой стратегии» [Филиппов и др., 2014, с. 102]. В нашей литературе также отмечается, что «главное в менеджменте — умение работать с людьми, добиться их заинтересованности в наибольшей эффективности своего труда и общей прибыльности фирмы. Менеджмент нацелен на человека, на то, чтобы побуждать людей к результативным совместным действиям. Формирование единой команды, где каждый четко знает свое место, где правильно организованы взаимодействие и взаимопомощь, — одна из задач менеджера. Менеджеры опираются ныне и на общую культуру, и на культуру общения в частности, активно формируют коммуникации между людьми, стремятся точнее определять индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат. Этика бизнеса становится золотым правилом менеджмента» [Уткин, 1999, с. 21].

¹ А Игорь Ансофф писал: «несмотря на то, что технология стратегического планирования существует уже почти двадцать лет, в настоящее время большинство фирм отдает предпочтение менее хлопотному и менее сложному долгосрочному экстраполятивному планированию» [Ансофф 1999, с. 66].

Однако современный менеджмент не показывает как практически обеспечить отмеченные «заинтересованность в наибольшей эффективности своего труда», «побуждение людей к результативным совместным действиям», создание «единой команды», обеспечение «этики бизнеса». Более того, в литературе даже не ставится задача единой науки организации и управления предприятием, а задачей является установление взаимосвязи и определение закономерности между основными видами менеджмента [Александрова, 2015, с. 2].

К.С. Арутюнян, рассмотрев целый ряд школ менеджмента, отметила, что «необходима философия управления, которая, в отличие от философии менеджмента, концентрирующейся на управлении в экономических организациях, представляет собой научное направление, объединяющее методологический (использование методов психологии, социологии, менеджмента, которые необходимы для принятия рациональных управленческих решений), гносеологический (накопление знаний, применяемых для эффективной управленческой деятельности), антропологический (наличие субъект-объектных отношений, где важную роль играет человек) и аксиологический (наличие ценностей, идей, правил, формирующих управленческое поведение) подходы к управлению. Названные теоретические подходы, объединяемые философией управления, позволят управлять сложными социальными системами глобального общества на практике» [Арутюнян, 2020, с. 91].

При этом вопросы повышения эффективности деятельности предприятия — это вопросы микроэкономики, но это базовые вопросы, определяющие эффективность нашей экономики в целом. Современный же менеджмент не позволяет повысить эффективность ни наших предприятий, ни нашей экономики. Разве что эволюционно, десятилетиями, и с сохранением отставания от развитых стран.

Изложенное показывает, что для решения проблемы повышения эффективности деятельности предприятия необходимо подключение всех социальных наук: и экономики, и социологии, и философии, и психологии человека, и социальной психологии, и многих других социальных наук, а также учет того, что деятельность человека не определяется только его интересами и внешней средой, она уходит к его глубоким корням. А значит необходимо подключение и истории, и социальной антропологии, и социальной биологии. Ведь деятельность человека определяется и всем накопленным им опытом, и опытом его предков, всего человечества.

Огюст Конт еще в 1830 году жаловался², что уже в его время в ученом мире большинство исследователей уже целиком ограничивается изолированным изучением лишь одного раздела какой-нибудь науки³, не особенно интересуясь отношением этих частных работ к общей системе позитивного знания. Только при этом наука не образует уже единого целого. И это может привести к крушению всякой науки [Дюркгейм, 1991, с. 331–332]. В итоге имеется много различных экономических школ, зачастую противоречивых. Например, «поведенческая экономика не образует единой школы; во многих случаях авторы высказывают принципиально разные мнения. Именно поэтому так трудно дать полностью всеобъемлющий обзор тенденции» [Golovics, 2015. р. 161]. И здесь можно отметить, что менеджмент — как наука — даже не состоялся.

Можно выделить следующую основную проблемы экономики и менеджмента, формулируемую целым рядом исследователей. Фрэнсис Эджворт (1845–1926) утверждает, что «Первый принцип экономики заключается в том, что каждый агент руководствуется только собственными интересами» [цит. по: Golovics, 2015]. Отмечал это и Макс Вебер: «Любое хозяйствование в экономике обмена предпринимается и реализуется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных — идеальных или материальных — интересов. <...> решающая роль индивидуального интереса неизменна. 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] И в наше время отмечается: «И экономика, и психология традиционно опирались на сильную предпосылку о том, что все человеческое поведение мотивировано исключительно личными интересами (Piliavin, Charng, 1994; Watson, Shaw, 19915; Monroe, 19966). Психология «утверждает, что все действия мотивированы эгоистичными интересами, хотя и не всегда внешне» (Smith 1999).

² Comte A. 1830. *Cours de philosophie positive*. Oxford University. Paris, Bachelier.

³ Здесь русский философ С.Л. Франк (1887-1950) утверждал, что «изучая целое только в его частях, мы не познаем его, даже изучив все его части, ибо целое есть не простая сумма частей, а их единство, т.е. система отношений между частями» [Франк, 1993].

⁴ Piliavin J.A. and Hong-Wen Charng. 1990. Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology* 16 (1) 27–65.

⁵ Watson D.C., Shaw L.L. 1991. Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry* 2 (2): 107–22.

⁶ Monroe K.R. 1996. *The heart of altruism: Perceptions of a common humanity*. New Jersey: Princeton University Press.

Коулман отмечал важность «подхода к актерам как к лицам, принимающим самостоятельные решения и действующим независимо, руководствуясь собственными интересами» [Коулман, 2001, с. 122].

В предприятии собственника проблема доминирования личного интереса намного острее. Здесь предприятие ориентировано не на личные потребности и интересы наемного персонала, а на прибыль предприятия. Цели предприятия, ставящиеся человеку задачи, никак не связаны с его личными интересами. Он получает не результаты своего труда (часть общего результата своей группы), а заработную плату. И вырабатываемые группой «правила игры» и человека, и его группы, ориентированы не на достижение целей предприятия, а на удовлетворение личных потребностей. В данном случае это минимальный уровень труда (минимальные издержки труда) и максимальные личные результаты в том числе и за счет использования ресурсов предприятия в личных целях (такую деятельность Оливер Уильямсон называет оппортунизмом). При этом «правила игры» группы не только не пресекают, а даже поддерживают этот оппортунизм. А «предприятие не имеет, ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [Alchian, Demsetz, 1972, с. 777]. И в реальном предприятии «не существует никаких внешних воздействий (слов, фраз, жестов, сигналов), способных однозначно и независимо от индивидуального опыта вызвать то или иное поведение. Что бы мы ни делали, мы всегда сами являемся авторами и инициаторами этого действия» [Плотников, 2011]. И санкции предприятия невозможно полностью формализовать — охватить все возможные нарушения и их ситуации — и включать в контракты: «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой. Всякое определение подобного рода может возникать только из компромисса» [Дюркгейм, 1991]. Только из неформального межличностного компромисса, положения которого невозможно вывести и формализовать.

Соответственно весь прогресс человечества происходил только потому, что возникающие социальные организации находили в себе силы преодоления отмеченного принципиального противоречия — находили неформальный компромисс личных интересов сторон. Одни группы и предприятия находили более эффективные и действовали успешнее, другие менее, третьи не выдерживали естественного отбора: распались или поглощались другими.

Отмеченный конфликт интересов собственника и персонала отсутствует в кооперативных предприятиях с коллегиальным управлением (но только в самых малых

формах) в которых собственники — это и есть персонал. Конфликт минимален при партнерской организации деятельности, истоки которой показал еще Адам Смит и описал Альфред Маршалл как организацию, «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте ... Подобная система позволяет человеку, почти не имеющему собственного капитала, получить капитал в пользование за более низкую плату, чем он это смог бы сделать каким-либо другим способом, и пользоваться большей свободой и иметь большую ответственность, чем если бы он был наемным работником» [Маршалл, 2012]. Этот принцип применяется и в наше время, так 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]. При этом, 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]. А это ограничивает эффективность деятельности персонала — в таком предприятии он также вынужден осуществлять не свои интересы и цели, а цели собственника, ориентированные не на потребности коллектива, а на прибыль предприятия.

Таким образом современное состояние менеджмента как науки показывает наличие ряда различных направлений повышения эффективности наших предприятий (в части «мотивации» — в большинстве - на давно дискредитировавших себя положениях распределения ресурсов), и исследования этих отдельных направлений в отрыве от других. А комплексный анализ партнерской организации с коллегиальным целеполаганием, еще не имеет концептуальной базы.

Изложенное показывает, что:

- Основная проблема, ограничивающая эффективность предприятия — это проблема доминирования личного интереса. Ведь если интерес персонала будет направлен на достижение целей предприятия, все остальные возможные проблемы будут разрешимы с минимальными для предприятия издержками.
- Системные комплексные исследования по разрешению проблемы доминирования личного интереса нам не известны.

- В области повышения эффективности деятельности предприятия применяются в основном различные частные исследования с различными подходами, имеются противоречия между результатами разных исследователей, гипотезами, выводами.
- Решение проблемы доминирования личного интереса не укладывается в рамки микроэкономики и менеджмента.

Сложность проблемы доминирования личного интереса подтверждается тем, что Майкл Дженсен и Уильям Меклинг в их классической статье «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности» [Jensen, Meckling, 1976] отмечали, что «у нас нет теории, которая объясняет, как противоречивые цели отдельных участников приведены в равновесие, чтобы дать этот результат» [Jensen, Meckling, 1976, p. 307]. А Оливер Уильямсон отмечал, «организация работников — очень сложная научная проблема. В настоящее время ни один из подходов к изучению организаций работников не является полностью адекватным задачам их исследования, что говорит о полезности изучения этой проблемы с различных точек зрения» [Уильямсон, 1996, с. 385]. Соответственно исследование проблемы ранее в основном проводилось с точки зрения различных частных подходов, но любой из подходов, ставящий свои частные цели, достигает только сами эти частные цели, и мало что дает для достижения цели повышения эффективности предприятия в целом. Иногда даже приводит и к отрицательным результатам, как например, используемые системы материальной «мотивации» [Хьюберт К. Рамперсад, 2005; Hart, Holmström, 2016].

Область рассматриваемой проблемы с одной стороны достаточно узка — это повышение эффективности наших предприятий с единой точки зрения личного интереса человека, с другой — очень широка — это и экономика, и социология, и психология, и социальная психология, и социальная антропология, и многие другие социальные науки, определяющие вопросы деятельности человека. Здесь, по нашему убеждению, подход к ее разрешению возможен только на единой базе рассмотрения доминирования личного интереса.

Целью настоящего исследования является определение взаимоувязанной системы концептуальных основ практического построения эффективного предприятия для любой его организации (директивной, демократической, партнерской, либеральной, сетевой). И, на ее основе, трех базовых факторов построения эффективного предприятия и методики построения организации предприятия. Однако эти три базовых основы не являются «золотой таблеткой», приняв которую любое предприятие повысит свою эффективность. Они

обеспечивают единые принципы и методику повышения эффективности предприятия, но их конкретное применение в реальном имеет специфику в зависимости от организации предприятия, от его культуры, истории, институтов. А в новом предприятии — от его видения собственником.

Важность исследования обусловлена тем, что эффективность наших предприятий в 3–4 раза ниже, чем предприятий стран, имеющих многовековую историю развития капиталистических предприятий на базе частной и акционерной собственности. У нас же нет ни такого ресурса времени, ни условий, в которых ранее развивались и достигали эффективности передовые страны.

1. Методы и концептуальные основы исследования

1.1. Методы исследования

В наше время невозможно проведение какого-либо исследования без опоры на воздвигнутые ранее базисные основы. И оценка этих базисных основ — это первое, что определяет ценность исследования. Однако здесь имеется серьезная проблема. Во-первых, эти предпосылки находятся в самых разных науках: биологии, психологии человека, социальной биологии, социальной антропологии, экономике, менеджменте, и др. Во-вторых, эти основы воздвигаются разными учеными и зачастую они противоречивы⁷, требуют отдельного комплексного рассмотрения и принятия наиболее правильного, на взгляд исследователя, определения. В-третьих, имеется огромное множество исследований на базе трудов классиков, но со спорными результатами, без значимых результатов, даже с несоответствующими результатами, противоположными результатами. Так в предисловии русского издательства к классическому труду Честера Барнарда «Функции руководителя» (1938⁸) отмечается: «Из этой книги выросли многие разделы современной теории управления... И как это нередко бывает, первоисточник намного прозрачнее, понятнее и элегантнее последующих наворотов, нагроможденных многочисленными эпигонами⁹» [Барнард, 2019]. В-четвертых, важны не базисные основы в отдельности, а их проработанная связная система с единым подходом. Необходима, как говорил Йозеф

⁷ Так, например, «поведенческая экономика не образует единой школы; во многих случаях авторы высказывают принципиально разные мнения. Именно поэтому так трудно дать полностью всеобъемлющий обзор тенденции» [Golovics, 2015. p. 161].

⁸ Barnard, C.I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

⁹ Эпигон — направления в искусстве или науке, лишённый творческой оригинальности и повторяющий чужие идеи [Толковый словарь Ожегова, 2997].

Шумпетер — новая комбинация известных фактов [Шумпетер, 1982] (но фактов, проверенных временем или дополнительными исследованиями).

Так что выявление базисных основ исследования — это само по себе предварительное и достаточно сложное исследование. Самое же главное — это исследование само по себе мало интересует собственников и руководителей наших предприятий — практиков. А наше исследование адресовано именно им. Проработка базисных основ нами проведена, но ее объем в два-три раза превышает объем основной части, и ее отработка займет очень большое время и задержит выход исследования. Поэтому сейчас мы сформулируем в кратком виде основные базовые концептуальные основы, а результаты исследования по их определению и выводу, приведем в дальнейшем.

В целом, наш метод проведения исследования включает следующие стадии:

- 1) Определение и вывод отмеченных концептуальных основ построения эффективного предприятия.
- 2) Краткая формулировка двенадцати принципиальных концептуальных основ по п. 1.
- 3) Анализ первой принципиальной основы доминирования личного интереса в коллективной деятельности и выявление вытекающих из нее семи проблем деятельности предприятия.
- 4) Рассмотрение и анализ основных факторов жизнедеятельности человека во всей ретроспективе развития общественного производства с учетом сформулированных принципиальных основ.
- 5) Анализ организационной и социальной структуры предприятия, его структурных подразделений.
- 6) Анализ путей применяемой в наше время экономической мотивации и причины ее недееспособности. Применяемой нематериальной мотивации, дающей определенные, но ограниченные результаты.
- 7) Рассмотрены организация и сущность партнерского предприятия, сравнение традиционной, бюрократической и партнерской организаций производства.
- 8) На базе проведенного анализа по п.п. 4–7, рассмотрено разрешение семи отмеченных в п. 1 проблем доминирования личного интереса.
- 9) Рассмотрены пути повышения эффективности наших реальных предприятий, построения партнерских предприятий, имеющих максимальную эффективность.

Завершается исследование приведением основных результатов и их обсуждением.

1.2. Концептуальные основы деятельности предприятия

Анализ построенных базовых основ деятельности предприятий¹⁰ позволяет выявить и сформулировать систему следующих базовых основ.

1. Деятельность человека определяется его личными интересами: выживания и наслаждения [Фрейд, 2011]; развития и превосходства; социального признания [Адлер, 1997; 2011]; осознания и осуществления смысла жизни [Франкл, 1990]; верности культурным и институциональным нормам [Тайлор, 1989; Фрейд, 2011]. Последние факторы говорят о том, что и социальные интересы, в той степени, в которой они обеспечивают личные, также являются личными. В целом интерес человека - это повышение жизненного его капитала человека (полезности): совокупной ценности всех его составляющих, внутренних и внешних, материальных и нематериальных [Беккер, 1993; Жемчуговы, 2020а, 2021а, 2021б]. При этом возможные конфликты составляющих жизненного капитала человека определяет и внутренние конфликты интересов человека.
2. Доминирование личного интереса человека определяет принципиальную противоположность интересов участников совместной деятельности. И эта противоположность разрешается только естественным компромиссом сторон, а не формальными положениями, регламентами, планами, распоряжениями. Без компромисса, при борьбе сторон за отстаивание своих интересов деятельность будет сопровождаться огромными транзакционными издержками и «социальная жизнь повсюду, где она нормальна [непринудительна], самопроизвольна; а если она ненормальна, то не может долго существовать» [Дюркгейм, 1991, с. 192]. И «единство организованных обществ, как и всякого организма, создается самопроизвольным консенсусом частей» [Дюркгейм, 1991, с. 335], а не принудительным директивным.
3. Конкретные цели человека по осуществлению своих жизненных интересов определяются не только его интересами, а и его текущей и предвидимой средой: «человек зависит только от троякого рода среды: от организма, внешнего мира, общества» [Дюркгейм, 1991, с. 325].
4. С точки зрения «организма» человек зависит от своего внутреннего капитала. Составляющие внешнего материального, природного и социального мира, имеющие

¹⁰ Учитывая, что само построение базисных основ представляет меньший интерес для собственников и руководителей предприятий — на которых в первую очередь и ориентировано настоящее исследование, будет приведено во второй части.

ценность для человека (особенно материальные — являющиеся его частной собственностью), являются его внешним капиталом. В целом жизненный капитал человека определяет его производительные силы [Жемчуговы, 2020а; 2021а; 2021b].

5. Окружающая природная и рукотворная среда, социальные сообщества, являются одним из основных факторов деятельности человека. Человек или изменяет ее в соответствии со своими потребностями и целями, или умеряет свои потребности и приспосабливается к ней; активным фактором является человеческая среда [Дюркгейм, 1991].
6. Карл Поланьи отмечал три пути совместной деятельности (интеграции) людей [Поланьи, 2007], обеспечивающих компромиссы интересов:
 - Рыночный прямой обмен (торг).
 - Реципрокный дарообмен.
 - Кооперация с распределением результата.

К этим трем путям Карла Поланьи можно дополнительно добавить и путь, обеспечивающий компромиссы сторон в предприятии:

- Вертикальный реципрокный обмен [Жемчуговы, 2020а; 2021b; 2022b; 2022с].

А также такую форму интеграции, в основном возникающую при социальной общности¹¹ людей, как:

- спонтанную гармонизацию интересов, основанную на “симпатии”, или, скажем, на базовой эмпатии, которая непосредственно существует между человеческими субъектами и которая их соединяет [Дюркгейм, 1991; Caillé, 2008, р. XXIII].

7. Цель человека — это предвидимый результат и необходимые средства его достижения [Леонтьев, 2010], а цель без выявления необходимых средств — это только «хотение» [Смит, 2017]. И «в голом «хотел» <...> сама суть дела имеет значение пустой цели» [Гегель, 2015, с. 220]. «Поставленная цель – это цель, стратегия достижения которой умозрительно уже апробирована» [Жемчугов, 2012] и предвидимый результат уже выявлен.
8. «Средства — это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Поланьи, 2007, с. 46]. При этом обычно различают формальные и неформальные институты (правила игры) [Норт, 1997]. Только формальные институты - это лишь формальные положения, нормы, регламенты - это,

¹¹ Люди сближаются между собой благодаря более тесной общности идей, чувств и интересов [Дюркгейм, 1991, с.20] - благодаря их социальной общности.

фактически, вся система организационной документации. Неформальные - это положения, реально действующие в коллективе. Те, которые выработал сам коллектив, или те, которые он принял из формальной документации как представляющие для него интерес. Такое мнение становится все более распространенным [Хайек, 1992; Ходжсон, 2003; Дози, 2012; Кирдина, 2014]. Поэтому термины «институт», «правила игры» в данной работе будут определять неформальные институты и правила игры.

9. В предприятии производительные силы человека всегда направлены на обеспечение его личных интересов. При этом даже ресурсы предприятия он может направить на свои личные цели, и даже с нанесением ущерба предприятию. Направленность производительных сил человека определяются его интересами, средой, и его моральными принципами¹².
10. Группа — это самостоятельный субъект деятельности с «коллективным разумом» [Дюркгейм, 1991, Барнард, 2009,]. В группе «действие, оказываемое социальным организмом на своих членов, не может иметь в себе ничего специфического, потому что политические цели сами по себе ничто и являются лишь простым обобщенным выражением целей индивидуальных» [Дюркгейм, 1991, с. 491]
10. Неформальный лидер группы, «официальный представитель, обладающий полной властью говорить и действовать во имя группы и вначале властью над группой с помощью магии слова приказа, замещает группу, существующую только через эту доверенность» [Бурдые, 2007], — обеспечивающий централизацию оперативного управления группой и более высокую эффективность.
11. Предприятие по Барнард — это иерархическая система руководящих и рабочих групп. При этом каждый руководитель является и руководителем своей группы, и подчиненным — в вышестоящей (где он представляет свою группу). И все предприятие представляет собой единое целое.
12. Возможные четыре типа предприятий:
 - Кооперативные (малые) на основе общей собственности и коллегиальном целеполагании (интеграция на базе кооперативных отношений).
 - Бюрократические: частные и акционерные на основе частной собственности и ограниченном (рамками неформальных компромиссных норм принципал-

¹² «Морально, можно сказать, все то, что служит источником солидарности, все, что заставляет человека считаться с другими, регулировать свои движения не только эгоистическими побуждениями» [Дюркгейм, 1991, с. 369].

агент) целеполагания сверху (интеграция на базе вертикальных реципрокных отношений).

- Партнерские на базе частной собственности на средства производства, с коллегиальным целеполаганием, и коллективной собственностью на достигаемые результаты (интеграция на базе спонтанной гармонизации интересов и кооперативных отношений).
- Либеральные на базе частной собственности и целеполагания снизу (интеграция на базе спонтанной гармонизации интересов и вертикальных реципрокных отношений).
- Сетевые, включающие нештатных самостоятельных сотрудников, другие самостоятельные компании (интеграция на базе спонтанной гармонизации интересов, а также возможных реципрокных или кооперативных отношений).

В литературе повсеместно отмечается еще и фактор деятельности человека, такой как его ограниченная рациональность [Саймон]. Но на наш взгляд это только естественное ограничение внутреннего капитала человека, а также его личные интересы, расходящиеся с интересами предприятия.

2. Человеческий фактор: семь проблем доминирования личного интереса

Человеческий фактор — основной фактор в любой человеческой деятельности. Г.Л. Гант (1861–1919) одним из первых считал, что «все, что мы предпринимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой. Мы не можем понукать людьми; мы обязаны направлять их развитие» [цит. по: Козлов, 2013]. И «Из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора» [цит. по: Хохлова, 2011]. Человеческий фактор в литературе определяется как очень широкое понятие, охватывающее все возможности человека (например, с точки зрения социологии человеческий фактор «рассматривают как качества людей, определяющие результаты деятельности, в которую они вовлечены» [Крохалева, Белов. 2017, с. 88–89]). Кроме того, человеческий фактор рассматривается «как возможность принятия человеком ошибочных или нелогичных решений либо совершения им ошибочных действий в конкретной ситуации» [«Заблаговременная профилактика». Только «все факторы, или движущие силы производства, кроме живого труда, в реальности не являются никакими движущими силами» [Спивак, 2016], но даже у «живого труда» должны быть свои движущие силы. А

принятие ошибочных решений — это в основном ограниченная рациональность человека [Simon, 1982].

С нашей точки зрения человеческий фактор — это то, что движет человеком, что мобилизует его психо-физиологические характеристики, способности, интеллект, другие составляющие, для производственной деятельности. Проблема человеческого фактора в том, что эта деятельность направляется человеком на свои личные интересы, а на интересы других только в той мере, если они совпадают с интересами этого человека. И, как отмечали Оливер Харт и Бенгт Хольстром в своем нобелевском труде 2016 года: «вечное препятствие для человеческого сотрудничества заключается в том, что у людей есть свои интересы» [Hart, Holmström, 2016, с. 1]. Соответственно любая социальная организация, как организация совместной деятельности, имеет ряд проблем, связанных в первую очередь с доминированием личного интереса. И в данном исследовании мы рассматриваем именно эту проблему, проблему, приводящую к многочисленным конфликтам интересов. Всего в предприятии мы выделяем семь таких проблем доминирования личного интереса.

- 1) Доминирование личного интереса человека в группе.
- 2) Доминирование личного интереса группы в межгрупповых взаимодействиях, и с индивидами вне группы.
- 3) Доминирование личного интереса человека в предприятии собственника.
- 4) Доминирование личного интереса наемного руководителя в предприятии собственника.
- 5) Отношения руководитель-подчиненный (принципал-агент) в предприятии.
- 6) Группа в предприятии собственника. 6-я проблема совместной деятельности.
- 7) Целеполагание и целеосуществление в бюрократическом предприятии. 7-я проблема совместной деятельности.

Рассмотрим эти проблемы в последующих семи подразделах.

2.1. Доминирование личного интереса человека в группе. 1-я проблема совместной деятельности

Как отмечал Ч. Барнард, «источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей в физическом и социальном контексте» [Барнард, 2009, с. 53], соответственно «действия людей всегда происходят в рамках локальных групп» [Барнард, 2009, с. 118]. Однако, как отмечал Эмиль Дюркгейм, основная проблема совместной деятельности заключается в том,

что «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» [Дюркгейм, 1991, с. 261]. У каждого человека доминируют его личные интересы, и если бы члены группы не имели социальной общности, «если бы люди не обладали в любой момент времени согласием в отношении этих сущностных идей [коллективных представлений¹³], если бы у них не было сходных концепций времени, пространства, причины, числа и т.д., стало бы невозможным любое согласие между умами и, следовательно, всякая совместная жизнь» [Дюркгейм, 2018, с. 52]. А «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. И, как отмечал Мансур Олсон, «когда ряд индивидов имеет общий или коллективный интерес — когда они разделяют одну цель, индивидуальные, действия либо вообще не в состоянии обеспечить этот общий интерес, либо не могут адекватно способствовать достижению этой цели» [цит. по: Остром, 2010b, с. 87].

Но даже при общности интересов, как отмечал Чарльз Кули еще в 1909 году: «не следует предполагать, что единство первичной группы есть единство сплошной гармонии и любви. Это всегда дифференцированное и, как правило, состязательное единство, допускающее самоутверждение и различные присвоительные страсти; но страсти эти специализированы соперничеством и подчиняются или имеют тенденцию подчиняться упорядочению со стороны некоего общего настроения» [Кули, 2006, с. 163–164]. Ведь «общество существует для выгоды своих членов, члены же не существуют для выгоды общества... права политического тела ничто сами по себе; они становятся чем-нибудь лишь тогда, когда воплощают права индивидов, его составляющих» [Дюркгейм, 1991, с. 491]. И «привлекательность членства в группе не в самой принадлежности к ней, а в получении чего-либо благодаря этому членству» [Олсон, 1995].

¹³ «Коллективные представления — продукт масштабного сотрудничества, разворачивающегося не только в пространстве, но и во времени. Чтобы создать их, множество раз личных умов соединяли, смешивали, комбинировали свои идеи и чувства, долгая череда поколений аккумулировала в них свои знания и опыт. Таким образом, в них сконцентрирована особая интеллектуальность, бесконечно более богатая и сложная, чем интеллектуальность индивида. ... В нем две сущности: индивидуальная сущность, чья основа находится в организме и сфера действия сильно ограничена, и общественная сущность, которая представляет в нас самую высокую в интеллектуальном и моральном отношениях реальность... В практической сфере эта двойственность нашей природы обуславливает то, что нравственный идеал не сводится к утилитарным мотивам, а в сфере мышления — то, что разум не сводится к индивидуальному опыту. ... если бы люди не обладали в любой момент времени согласием в отношении этих сущностных идей [коллективных представлений], если бы у них не было сходных концепций времени, пространства, причины, числа и т.д., стало бы невозможным любое согласие между умами и, следовательно, всякая совместная жизнь» [Дюркгейм, 2018, с. 52].

Первичные группы — это экспрессивные группы, обеспечивающие своим членам «производство» только эмоциональных результатов¹⁴. В экспрессивных группах между их членами имеется только «психологический обмен» [Кричевский, Дубовская, 2001], обмен нематериальными ценностями. Когда же такая социальная группа сформирована, когда ее члены узнали друг друга, когда между ними возник определенный уровень доверия, это позволяет ее членам проводить и материальный дарообмен¹⁵, а далее и проводить совместную деятельность с разделением труда (отдельных его функций¹⁶), возникает инструментальная группа¹⁷. И «как только мы совершили первый акт кооперации, мы уже связаны, и регулирующее действие общества простирается на нас» [Дюркгейм, 1991, с. 205] — члены группы становятся взаимозависимы. При этом «наиболее поразительное следствие разделения труда состоит не в том, что оно увеличивает производительность разделенных функции, но в том, что оно делает их солидарными. ... Связываются между собой индивиды, которые без этого были бы независимы; вместо того что бы развиваться отдельно, они соединяют свои усилия; они солидарны, и не той солидарностью, которая действует только в короткие мгновения обмена услугами, но солидарностью, простирающейся гораздо дальше этого» [Дюркгейм, 1991, с. 62]. Такую солидарность Дюркгейм назвал органической, в отличие от механической солидарности первичных групп. В первичной группе каждый ее член может уклониться от деятельности или выйти из группы без последствий для группы. В инструментальной группе это приводит к серьезным последствиям для всей группы — именно для этого и требуется доверие. «Если разделение труда производит солидарность, то ... потому, что создает между людьми целую систему прав и обязанностей, надолго связывающих их друг с другом. Точно так же, как социальные сходства дают начало праву и нравственности защищающим их, разделение труда дает начало правилам, обеспечивающим

¹⁴ Наличие положительных эмоций при контактах в группе может рассматриваться и как средство отождествления личности с определенной группой, общностью, культурой [Лабунская, 1999]. При этом «принадлежность к экспрессивной группе движений зависит от того оказывают ли они в первую очередь воздействие на самих участвующих в них людей и их установок и убеждений, а не на окружающую объективную социальную реальность» [Саенко, 2021, с. 104].

¹⁵ При этом «дар — это не только что-то полезное, он должен содержать некое духовное сообщение... путем дарения создаются духовные взаимоотношения» [Хорват, 2003, с. 46]. Дары создают «чувственную связь», а товарный обмен — нет [Bell, 1991].

¹⁶ Именно специализация членов группы на свои функции и обеспечивает эффективность малой группы [Дюркгейм, 1991].

¹⁷ «Разделение труда может происходить только между членами уже установившегося общества» [Дюркгейм, 1991, с. 257].

мирное и регулярное сотрудничество разделенных функций» [Дюркгейм, 1991, с. 377] — дают начало «правилам игры» — институтам.

Проблема группы в том, что «имея несколько членов команды, каждый из них имеет стимул обманывать друг друга» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 781], И при этом, конечно, «никто не захочет быть «лохом» [Остром 2010b, с. 62]. Соответственно «участники придерживаются стратегии сотрудничества до тех пор, пока все остальные придерживаются этой же стратегии. Если кто-либо отступает от правил, то, как утверждает модель, все остальные немедленно и навсегда также бросают их выполнять» [Остром 2010b, с. 183–184]. «Данная группа медленно и неотвратно катится под откос» [Докинз, 2015, с. 43]. Если в группе начался процесс разрушения стратегии сотрудничества, то группа попадает в институциональную ловушку: «Единожды выбрав неэффективную траекторию, система будет вынуждена продолжать двигаться по ней пока не разовьется кризис¹⁸» [Полтерович, 1999].

Как отмечал Бурдьё: «Прибыль, приносимая членством в группе, лежит в основе солидарности, которая делает возможным ее получение» [Бурдьё, 2002, с. 67]. Но если эта прибыль уходит «сачкам», «халявщикам», «безбилетникам», не будет ни солидарности, ни самой группы.

Таким образом, в любой группе имеется доминирование личных интересов ее членов, в том числе и над общегрупповым интересом, — конфликт интересов. И если члены группы не находят соответствующие компромиссы — не ограничивают свои личные интересы ради достижения общегрупповых — группа распадается.

2.2. Доминирование личного интереса группы в межгрупповых взаимодействиях, с индивидами вне группы. 2-я проблема совместной деятельности

Группа — это самостоятельный субъект деятельности с «коллективным сознанием» [Дюркгейм, 1991], «коллективным разумом» [Барнард, 2009,]. При этом «действие, оказываемое социальным организмом на своих членов, не может иметь в себе ничего специфического, потому что политические цели сами по себе ничто и являются лишь

¹⁸ «Каждый экономический агент может инвестировать свои средства и время в производство, либо в деятельность по присвоению ренты. Его выбор зависит от относительной эффективности этих двух вариантов. Если присвоение ренты [ресурсов группы] более выгодно, то агенты выбирают этот вид деятельности, и может возникнуть институциональная ловушка» [Полтерович, 2004, с. 10]. Такая институциональная ловушка называется «трагедией общин».

простым обобщенным выражением целей индивидуальных»¹⁹ [Дюркгейм, 1991, с. 491]. И эти обобщенные индивидуальные цели приводят к тому, что группа, как и отдельный человек, — это коллективный субъект с доминированием личного интереса. При этом «группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы ее члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в том, что происходит в группе» [Дюркгейм, 1991, с. 494].

Как отмечалось, группа базируется на альтруизме, но «нередко альтруизм в пределах данной группы вполне совмещается с эгоизмом в отношениях между группами» [Докинз, 2015, с. 44]. Ведь «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. Также чуждыми друг другу являются и отдельные группы, если между ними существуют только чисто экономические интересы и отношения. Соответственно нередки ситуации, когда та или иная группа, преследуя собственные цели, может вступать в конкуренцию с другими группами за ограниченные ресурсы, даже нанося им ущерб [Фукуяма, 2004]. Группу связывает взаимное доверие и солидарность — внутренний социальный капитал, существующий только в рамках группы. «Закрытый» социальный капитал, локализованный в рамках малых групп и обеспечивающий их внутренние эгоистичные интересы, опирается лишь на внутригрупповую «ограниченную мораль», не действующую вне группы» [Остром, 2010а]. В такой группе доверие и сильные доверительные отношения осуществляется только в рамках своей группы. При этом «внутригрупповая солидарность снижает способность членов группы сотрудничать с посторонними и часто налагает на последних негативные внешние последствия» [Fukuyama, 2001].

Таким образом, 2-я проблема доминирования личного интереса проявляется в доминировании личных интересов группы в целом — группы как субъекта деятельности. В отсутствие общности и солидарности с другими группами и возможности достижения личных целей группы даже с нанесением ущерба другим группам.

2.3. Человек в предприятии собственника. 3-я проблема совместной деятельности

Капиталистическое предприятие имеет в своей основе антагонистическое противоречие: «Заработная плата рабочего устанавливается взаимным соглашением между ним и предпринимателем: один старается как можно больше получить, другой — как можно

¹⁹ Коллективное сознание, состоящее из идей и чувств, к которым члены группы более всего привязаны [Дюркгейм, 1991, с. 367]

меньше дать» [Сэй, 2007, с. 66]. Проблема в том, что с одной стороны контракт найма определяет только лишь заработную плату, время работы, и выполняемые функции. С другой, как отмечал Людвиг фон Мизес: «Бюрократическое ведение дел представляет собой способ руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [Мизес 2019, с. 292]. Последнее имеет два непреодолимых противоречия. Во-первых, в контракте найма ничего не говорится о том, в какой степени работнику «необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа». И «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой» [Дюркгейм, 1991, с. 201]. Во-вторых, регламентировать все действия работника (тем более руководителя) во всех возможных ситуациях невозможно принципиально [Бир, 1993]. И «как бы точна ни была регламентация, она всегда оставит свободное место для многих разногласий» [Дюркгейм, 1991, с. 340].

С другой стороны человек приходит в предприятие не для подчинения правилам и нормам, а из необходимости удовлетворения своих потребностей. «Единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы... цель организации не имеет значения для отдельного человека» [Барнард, 2009, с. 44, 86–87]. В такой же неопределенной среде предприятия, приходя в предприятие «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, с. 43] и «с минимально возможными усилиями» [Блауг, 2004, с. 112]. «Работник строит свое поведение в организации, стремясь к своему росту и оглядываясь на состояние других» [Пригожин, 2017], но не на интересы предприятия. А ситуация человека в предприятии определяется той средой, которая в нем сформирована. И «каждый индивид согласно своему нраву адаптируется к ней своим способом, который он предпочитает любому другому. Один будет стремиться изменить ее, чтобы она гармонировала с его потребностями; другой предпочтет измениться сам и умерить свои желания» [Дюркгейм, 1991, с. 486]. Только при этом человек «наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, — как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением» [Мертон, 2006]. Здесь для человека играет роль не культура предприятия, не провозглашаемые в нем институты, а его личные цели, личная культура, вырабатываемые в текущей ситуации предприятия как наиболее эффективные ему личные «правила игры». И, как отмечал еще Фредерик Тейлор, рабочие осуществляют свою деятельность «с

сознательным намерением оставить своих предпринимателей [нанимателей] в неведении относительно того, с какой скоростью в действительности может производиться данная работа <...> продолжая держать своего хозяина в убеждении, что он работает хорошим темпом» [Тейлор, 1991, с. 17], «и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки» [Тейлор, 1991, с. 11–12].

Таким образом, в предприятии доминирование личного интереса человека не может обеспечить его направленность на достижение задаваемых извне целей предприятия, как в естественной группе, направленной на достижение вырабатываемых ими общих целей группы. При этом и Фредерик Тейлор, и целый ряд других исследователей, пытались, а некоторые и пытаются, найти показатели системы «мотивации» как «философский камень», позволяющий обеспечить направленность интересов персонала на достижение целей предприятия²⁰. Эти исследования будут рассмотрены в разделах 4.8-4.9.

2.4. Доминирование личного интереса наемного руководителя в предприятии собственника. 4-я проблема совместной деятельности

Как отмечал Джон Акерлофф: «Менеджеры являются лишь агентами собственников, и, соответственно, они максимизируют свои собственные интересы» [Akerlof, 2007, p. 34]. А в предприятии, за счет делегируемых им полномочий, они имеют существенные возможности для обеспечения собственных интересов за счет предприятия. Ведь реальное распределение ресурсов предприятия осуществляют уже руководитель предприятия и топ-менеджеры: «ресурсы распределяются на основе административных решений» [Коуз, 2007, с. 63]. При этом капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [Смит, 2017, с. 443]. Как показал Адам Смит еще в 1776 году: «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» [Смит, 2017, с. 605].

²⁰ Любая система «мотивации» нацелена только на некоторые аспекты деятельности человека в предприятии, но «обращая внимание только на одну часть, невозможно серьезно улучшить работу целого, наоборот можно даже расстроить уже сложившуюся организованную систему» [Жемчугovy, 2010b].

А «до какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом²¹» [Маршалл, 2012, с. 207]. В итоге «фирма выходит из-под контроля ее первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [Маршалл, 2012, с. 1003]. Подобную ситуацию Джеймс Бернхем в своей одноименной книге назвал «Менеджерской революцией»²² [Burnham, 1941]. Итогом является то, что основатели-собственники могут лишь «довольствоваться получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [Смит, 2017, 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» [Луценко, 2014, с. 162]. Это отмечается и в наше время: «Члены этой элитарной группы [управляющих] редко учитывают интересы акционеров — чаще всего они представляют самих себя и действуют в своих интересах. Их неумные аппетиты и алчность превратили современный капитализм в «криминальный» [Конарева, 2011, с. 20]. 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» [Луценко, 2014, с. 162].

Пьер Бурдьё отмечал, что имеется расхождение между официальной нормой, и административной практикой, заключающееся в использовании служебного положения в личных целях [Бурдьё, 1999]. Любой бюрократ управляет по своим собственным законам [Пашинцев, 2021]. «Г. Таллок в своем труде «Политика бюрократии» (1965) выявляет у профессионального круга чиновников и управленцев уникальную способность подменять интересы общества своими целями, в частных случаях искажая информацию в случае, если это гарантирует его карьерный рост или материальную выгоду» [Маслюкова, Шашерина,

²¹ 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].

²² В.М.Ефимов отмечал два типа социальных порядков: экономический (определяемый финансовой властью) и патрональный (определяемый административной властью). И «что движение экономических ресурсов при патрональном социальном порядке определяется далеко не только теми, у кого есть деньги, но также и теми, кто обладает определенным административным ресурсом, сила которого возрастает по мере движения вверх по вертикали власти и приближенности к главе государства» [Ефимов, 2019, с. 19]. В соответствии с этим в рамках предприятия движение экономических ресурсов определяется далеко не только собственником, но также и теми, кто обладает определенным административным ресурсом, сила которого возрастает по мере движения вверх по вертикали власти и приближенности к собственнику. Более того, каждый руководитель имеет определенную финансовую власть над подчиненным коллективом, но коллектив имеет над руководителем определенную «административную» власть — право не подчиняться его решениям.

2014, с. 38]. При этом «бюрократия всегда освобождает себя от какой-либо ответственности за принятие ошибочных решений, даже если эти решения были приняты при её самом непосредственном и активном участии. Для этого используются определённые бюрократические процедуры, которые предусматривают процесс группового принятия решения, что существенным образом уменьшает возможности предъявить претензии к конкретной личности за принятие конкретного решения» [Матвеев, 2005, с. 145]»

Возможность присвоения наемными руководителями определяется ограниченностью формального контроля труда руководителя («наблюдение за деятельностью человека не является хорошим ключом к тому, что он на самом деле думает или делает своим умом» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 786]) и асимметрией информации [Akerlof, 1970] между руководителем предприятия и собственником, вышестоящим и нижестоящим, — каждый подчиненный на своем месте обладает большей информацией о возможных результатах, своих и подразделений, и предприятия в целом в целом. И разница между результатами, предполагаемыми вышестоящим руководителем и реально достигаемыми нижестоящим являются остаточными правами контроля активов [Akerlof, 1970] и осознаются подчиненным как их собственная заслуга — как их собственность, которую они могут использовать по своему усмотрению. А с учетом доминирования личного интереса — в своих личных целях.

2.5. Отношения руководитель-подчиненный (принципал-агент) в предприятии. 5-я проблема совместной деятельности

2.5.1. Проблема отношений принципал-агент

Проблема корпоративного управления базируется на проблеме агентских отношений, выявленной Майклом Дженсенем и Уильямом Меклингом: «Мы определяем агентские отношения как контракт, в соответствии с которым одно или несколько лиц (принципал(ы)) нанимают другое лицо (агента) для выполнения какой-либо услуги от их имени, которая включает делегирование агенту некоторых полномочий по принятию решений. Если обе стороны в отношениях являются максимизаторами полезности, есть веские основания полагать, что агент не всегда будет действовать в наилучших интересах принципала» [Jensen, Meckling, 1976, p. 308]. Аналогичное определение дают и Оливер Харт и Бенгт Хольстрем: «Принципал поручает агенту предпринимать определенные действия от имени принципалов. Однако принципал не может непосредственно наблюдать за действиями агента, что создает проблему морального риска: агент может принимать меры, которые увеличивают его собственную выплату, но уменьшают общий профицит отношений» [Hart, Holmström, 2016,

р. 1]. При этом предприятие несет издержки, связанные с необходимостью контроля агента [Jensen, Meckling, 1976] (на всех уровнях иерархии), а еще более с тем, что остаточные права контроля агента (его личное знание дополнительных возможностей неизвестных принципалу) контролировать можно лишь по возможным косвенным признакам. Последнее это, фактически, инновации агента неизвестные принципалу, которые он поэтому считает своей собственностью. Оливер Харт писал: «Фактически в этой работе право собственности на актив мы отождествляем с обладанием остаточными правами контроля над этим активом, то есть с правом использовать актив любым способом, коль скоро это не связано с конкретными правами, отказ от которых предусмотрен первоначальным контрактом» [Харт, 2001].

Майкл Дженсен и Уильям Меклинг писали: «Если обе стороны отношений являются максимизаторами полезности, есть веские основания полагать, что агент не всегда будет действовать в лучших интересах принципала» [Jensen, Meckling, 1976, p. 309]. Реальная же проблема много сложнее: доминирование личного интереса существует не только у агента, а и у самого принципала. Они могут и совместно действовать в личных интересах и в ущерб предприятия. Таким образом это проблема отношений принципал-агент. Она много сложнее, чем отмечается в литературе.

2.5.2. Власть руководителя

Власть руководителя — это не его способность отдавать распоряжения и приказы, а его качества, обеспечивающие исполнение этих распоряжений и приказов. «Власть – это такой тип коммуникации (порядка) внутри формальной организации, которому участник или «член» организации согласен подчиняться²³, иначе говоря, такой, которому он согласен дать право определять то, что он должен или не должен делать по отношению к организации» [Барнард, 2009,]. И многие руководители уже поняли, что отношения руководитель-подчиненный не базируются на формальной власти руководителя. Командно-административной власти давно уже нет [Спиридонова]. Ведь «предприятие не имеет, ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 777]. И сам «работник "приказывает" владельцу команды заплатить ему деньги в том же смысле, в каком работодатель направляет члена команды на выполнение определенных действий. Работник

²³ «Даже тогда, когда источником власти является исключительно физическое насилие, она основана на признании подданных, хотя они и признают ее исключительно от страха перед насилием» [Барнард, 2009,].

может расторгнуть контракт с такой же готовностью, как и работодатель» [Alchian, Demsetz 1972].

В общем виде «власть — это способность актора к отчуждению своего права на волеопределение в пользу субъекта более высокого уровня с целью распределения объемов и полномочий для всех видов акторов, образующих систему — общество. В процессе делегирования и социального взаимодействия власть приобретает характер динамической институциональной системы, находящейся в состоянии непрерывного развития» [Шмидт, Ризоев, 2019, с. 127]. Власть — это институциональная система, определяемая неформальным взаимным компромиссом сторон. Можно отметить, что власть имеет место только тогда, когда у подчиненного имеется личный интерес подчиняться этой власти — когда это подчинение приносит ему личные результаты. И «в хороших организациях всегда действует правило, согласно которому должны отдаваться только такие указания, которые не рискуют натолкнуться на неподчинение. Все руководители и большинство опытных людей понимают, что отдавать приказы, которым можно не подчиняться, значит подрывать власть, дисциплину и моральный дух людей» [Барнард, 2009,].

Власть базируется не на том, что руководитель приказывает подчиненному, а на том, что подчиненный соглашается принимать и исполнять приказы руководителя. Причем это согласие может быть естественным или вынужденным (достигаемым за счет угроз руководителя, под которыми он и подчиняется власти признавая личную опасность этих угроз).

2.5.3. Нормальная и ненормальная организация деятельности

Эмиль Дюркгейм различал принудительную (ненормальную) деятельность человека, если он действует исходя из чуждых ему интересов, и естественную (нормальную), — если из своих собственных, и писал: «Социальная жизнь повсюду, где она нормальна, самопроизвольна; а если она ненормальна, то не может долго существовать» [Дюркгейм, 1991, с. 192]. Во много это относится к деятельности человека в предприятии: «Обычно организации гибнут, если не действуют в интересах своих членов» [Олсон, 1995]. Деятельность любого предприятия исходит из интересов собственника [орт, 1997а], однако если оно хочет осуществлять эффективную деятельность, оно должно обеспечивать компромисс интересов.

В предприятии бывает и ситуации, при которых человек вынужденно заключает договор найма на работу, вынужденно принимает указания руководства. Здесь

«принуждение, оказываемое одним индивидом в отношении другого, пользуясь тем, что он сильнее или богаче, особенно если это богатство не выражает его социальную ценность, ненормально и может поддерживаться только путем насилия» [Дюркгейм, 1991, с. 510]. И «соглашение сторон не может сделать справедливой статью, которая несправедлива сама по себе ... даже если бы заинтересованные стороны согласились на это нарушение» [Дюркгейм, 1991, с. 204]. Вынужденная деятельность всегда связана с большими транзакционными издержками и не может быть эффективной.

Если же компромисс интересов сторонами не будет найден, или будет вынужденным, совместная деятельность будет неэффективна — будет иметь место постоянная борьба сторон за свои интересы²⁴, несущая большие издержки — и организация распадается.

2.5.4. Компромисс заработной платы и исполнительности подчиненного

Конфликты разрешаются только неформальным компромиссом сторон: «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой. Всякое определение подобного рода может возникать только из компромисса; это нечто среднее между соперничеством имеющихся налицо интересов и их солидарностью» Здесь «каждый из участников договора, имея нужду в другом, старается получить с наименьшими издержками то, в чем он нуждается, т. е. приобрести как можно больше прав в обмен на возможно меньшее количество обязанностей» [Дюркгейм, 1991, с. 201]. Границы, в рамках которых подчиненный соглашается выполнять распоряжения руководителя, не подвергая их сомнению, эти рамки Честер Барнард назвал «зоной безразличия». «Выражение «зона безразличия» можно объяснить следующим образом. Если выстроить все потенциально возможные приказы в зависимости от их приемлемости для потенциального исполнителя, то некоторые будут для него явно неприемлемыми. Это значит, что он не станет их исполнять. Другие будут находиться на грани приемлемости, а некоторые будут безусловно восприняты как приемлемые. Последняя группа приказов как раз и находится в границах «зоны безразличия»²⁵. «Исполнитель точно выполнит приказ, если он относится к этой зоне; при этом ему безразлично содержание приказа в том смысле, что он не сомневается в его правомерности. Человек в принципе рассчитывает на получение приказов такого рода в тот момент, когда он принимает решение присоединиться к

²⁴ «Борьба (Kampf) — социальное отношение, в котором действие имеет целью реализацию собственной воли вопреки сопротивлению партнера (или партнеров)» [Вебер].

²⁵ При этом исполнителю безразлично содержание приказа в том смысле, что он не сомневается в его правомерности [Барнард, 2009].

организации. ... Границы зоны безразличия зависят от того, насколько стимулы, побуждающие человека присоединиться к организации, превышают жертвы и неудобства, связанные с участием в ней. Из этого следует, что те, у кого имеется небольшой стимул для присоединения к организации, будут подчиняться относительно немногим приказам» [Барнард, 2009].

Если рассмотреть эту зону – зону, в которой подчиненный готов выполнять приказы руководителя — то получится, что она распространяется от нуля (подчиненный готов и к отсутствию приказов), до такого их уровня, при котором его жертвы и неудобства, связанные с ними, приведут к тому, что ему будет выгоднее сменить место работы. Понятно, что допустимы только зоны, при которых предприятие будет достаточно производительным для того, чтобы обеспечивать стимулы персоналу, и это обеспечивает «неформальный коллективный разум сообщества, влияющий на установки отдельных его членов» [Барнард, 2009]. Позднее Герберт Саймон назвал «зону безразличия» «зоной принятия»: подчиненный принимает распоряжения как легитимные только в зоне принятия²⁶. И эта зона распространяется от нулевого уровня труда, до уровня определяемого рынком труда: если руководство будет давать распоряжения выше зоны приемлемости, подчиненному будет выгоднее найти другое место работы²⁷.

2.5.5. Компромисс заработной платы и работы как нормы дарообмена

Джон Акерлоф подошел к вопросу оптимального уровня труда и его оплаты несколько с другой стороны. Он утверждал, что рынки труда характеризуются процессом «дарообмена», под которыми он подразумевал обмен между работником и предприятием. «Согласно этой модели, в процессе взаимодействия работники приобретают чувства друг к другу, а также к фирме. Как следствие чувства к фирме, работники приобретают полезность для обмена "подарками" с фирмой размер полезности зависит от так называемых "норм" обмена подарками. Со стороны работника "подарком" является работа, превышающая минимальный стандарт работы; а со стороны фирмы "подарком" является заработная плата,

²⁶ «Самая распространенная сегодня форма легитимности — это вера в легальность, т.е. готовность подчиняться установлениям, которые формально правильны и созданы согласно принятым нормам» [Вебер, 2016].

²⁷ Это отмечал и Джон Акерлоф: «Чем больше возможностей за пределами компании или чем ниже уровень безработицы, тем выше будет та справедливая зарплата, которую, по мнению работника, ему должен платить работодатель» [Акерлоф 2010, с. 136]. И справедливое отношение работодателя к персоналу определяется ситуацией на рынке труда: «Концепция справедливого обращения была предметом значительной работы социальных психологов и социологов. По большей части она основана не на абсолютных стандартах, а, скорее, на сравнении собственной ситуации с ситуацией других людей» [Akerlof, 1982, p. 553].

превышающая ту, которую эти женщины могли бы получить, если бы они оставили свою нынешнюю работу. Как следствие чувства работников друг к другу, фирма не может иметь дело с каждым работником индивидуально, а скорее должна, по крайней мере в какой-то степени, относиться к группе работников с одинаковыми нормами коллективно» [Akerlof, 1982, с. 545]. Джон Акерлоф определял оптимальный дарообмен работника и предприятия, исходя из справедливости — его соответствия внешней референтной группе²⁸. Фактически оба исходили из соответствия рынку труда. «Используя теорию референтного индивиду-референтной группы, справедливость этой заработной платы зависит от того, как аналогичным образом обращаются с другими лицами в референтном наборе работника. ... В этом случае одним из аргументов предполагаемой справедливости заработной платы будет заработная плата, получаемая другими аналогичными работниками» [Akerlof, 1982].

Однако уже в 2012 году было отмечено, что в предприятии «обмен дарами – это более сложный феномен, чем предполагалось ранее в литературе» [Kube, et al., 2012, p. 1656]. Получая дары на регулярной основе, реакция на них снижается [Kube, et al., 2012]. И справедливое отношение работодателя к персоналу определяется ситуацией на рынке труда: «Концепция справедливого обращения была предметом значительной работы социальных психологов и социологов. По большей части она основана не на абсолютных стандартах, а, скорее, на сравнении собственной ситуации с ситуацией других людей» [Akerlof, 1982, p. 553].

2.5.6.Вертикальный реципрокный обмен руководителя и подчиненного

С нашей точки зрения компромисс интересов предприятия (собственника) и персонала определяется на всех уровнях иерархии предприятия как компромиссы личных интересов руководителей и подчиненных. На самом высшем уровне — это компромисс интересов собственника и руководителя предприятия. На нижних — руководителей предприятия и их непосредственных подчиненных (даже если они сами являются нижестоящими руководителями). А референтным уровнем компромисса является уровень личных результатов и их трудовых усилий, других аналогичных работников на рынке труда. «Таким образом, механизм баланса интересов сторон в предприятии не основан на формальных объективных данных — базируется, с одной стороны, на рациональной субъективной оценке

²⁸ «Справедливая заработная плата, получаемая работником, зависит от усилий, которые он затрачивает сверх правил работы, самих правил работы, заработной платы других работников, пособий безработных работников, а также количества таких работников и заработной платы работника, полученной в предыдущие периоды. Таким образом, наша теория поведения референтной группы дает справедливую заработную плату» [Akerlof, 1982]. При этом основная референтная группа определяется рынком труда.

руководителем даров подчиненного (как производственных, так и непроизводственных) — на власти руководителя. С другой — на рациональной субъективной оценке подчиненными даров руководителя — на власти подчиненного. В результате мы имеем субъективную подсознательную «калькуляцию» выгод каждой из сторон, в которую непременно вмешиваются личностные факторы. И основная цель подчиненного (пусть даже и руководителя) — это обеспечить лояльность своего (вышестоящего) руководителя» [Жемчуговы, 2020а]. Если нижняя граница «зоны принятия» подчиненного не будет обеспечивать требуемые от руководителя производственные результаты — ему будет грозить опасность увольнения — и он будет стремиться устанавливать необходимую (достаточно высокую) для производственных результатов «зону приемлемости» руководителя. И компромиссная зона приемлемости будет определяться пересечением «зон принятия» подчиненного и руководителя. Она будет определяться неформально вырабатываемыми руководителем и подчиненным «правилами игры»

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 [Alchian, Demsetz, 1972], 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 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 стороной²⁹. В реальном предприятии проблему принципал-агент можно рассматривать только с участием и учетом третьей стороны. Что же касается

²⁹ Контроль третьей стороной отличается от контроля, который осуществляет вторая сторона, тем, что в этом случае действуют правила, на которые контролируемое лицо не давало явного согласия, а санкции осуществляют люди, не принимавшие участия в исходном взаимодействии» [Одинцова, 2009. с. 59].

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 [Жемчугов, 2022с].

Таким образом, проблема отношений руководитель-подчиненный (принципал-агент) в капиталистическом бюрократическом предприятии разрешается вертикальным реципрокным обменом — формированием взаимовыгодных неформальных «правил игры». Как отмечал Эмиль Дюркгейм, «единство организованных обществ, как и всякого организма, создается самопроизвольным консенсусом частей» [Дюркгейм, 1991, с. 335]. Только она разрешается в подавляющем большинстве случаев далеко не так, как это необходимо для высокой эффективности деятельности предприятия. Ведь этот самопроизвольный консенсус базируется на доминировании личных интересов и всего руководства предприятия, и рядовых сотрудников. При этом на самом высшем уровне консенсус достигается компромиссом собственника (предприятия³⁰) и руководителя предприятия. На нижних уровнях интересы предприятия учитываются только в той степени, в какой их вынужден учитывать вышестоящий руководитель для получения своей личной оценки.

2.6. Доминирование личного интереса группы в предприятии собственника. 6-я проблема совместной деятельности

В предприятии сплоченные первичные неформальные группы имеют большую силу: «Рабочая группа в целом фактически определяет производительность отдельных работников» [Akerlof, 1982], и «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. Те, кто трудился слишком быстро (их называли “выскачками”), подвергались социальному давлению со стороны группы, их дразнили, высмеивали или игнорировали. Часто это давление оказывалось настолько сильным, что рабочие специально работали медленнее и отказывались от премий за превышение норм выработки» [Смелзер, 1994, с. 151]. И это отмечали еще Фредерик Тейлор: «Рабочие оказывали такое давление (как на заводе, так и вне его) на всех тех, кто начинал увеличивать свою производительность, что

³⁰ Но даже в этом случае интересы собственника не могут полностью совпадать с интересами предприятия. Ведь у человека «на первый план выдвигаются этические, политические, утилитарные, гедонистические, сословные, эгалитаристские и бог знает какие ещё требования» [Вебер, 2016, с 134].

последние, в конце концов, принуждались либо работать, как все остальные, либо уходить с работы» [Тейлор, 1991] и «лишь очень немногие мастера могут устоять против такого коллективного давления всех рабочих завода» [Тейлор, 1991]. А Макс Вебер: отмечал «социальный бойкот, который может быть эффективнее и сильнее, чем правовое принуждение» [Вебер, 2016]. Санкция коллектива — это трудно выносимая «эмоциональная изоляция» человека [Хорни, 2016, с. 61].

Деятельность группы определяется тем, что «действие, оказываемое социальным организмом на своих членов, не может иметь в себе ничего специфического, потому что политические цели сами по себе ничто и являются лишь простым обобщенным выражением целей индивидуальных» [Дюркгейм, 1991, с. 491]. Группа только выражает обобщенные интересы своих членов, рассмотренные в разделе 2.3, а внешние цели для нее «само по себе ничто». При этом социальная группа в целом, как видно из приведенных выше цитат, настолько сильна, что может даже диктовать свои условия руководителю. С другой стороны группа, как субъект деятельности стремящийся к выживанию, оказывает влияние и на тех, кто работает ниже норм группы — это может угрожать уже группе в целом [Барнард, 2009]

Сила группы, объединенной личными интересами зачастую выше силы ее руководителя. Если руководитель не находит должного компромисса с подчиненной группой, то это заканчивается или уходом руководителя, или полной реорганизацией группы. Последнее зачастую более проблемно для высшего руководства — несет большие издержки чем замена руководителя. Особенно в ближней перспективе.

Таким образом без единства интересов руководителя и подчиненных, не только экономического, но и человеческого (без которого руководитель и подчиненные чужды друг другу) невозможна эффективная деятельность подразделения ни в интересах подразделения (его руководителя и подчиненных), ни в интересах самого предприятия. Только это необходимое условие, но еще не достаточное. Необходимо единство с интересами предприятия.

2.7. Доминирование личного интереса при целеполагании и целеосуществлении. 7-я проблема

Доминирование личного интереса при целеполагании и целеосуществлении — это основная проблема любого предприятия. Что же касается капиталистического бюрократического, то она полностью определяется рассмотренным в разделе 2.5.6 личным дарообменом руководителей и подчиненных предприятия. Личным дарообменом

ориентированным на цели предприятия только собственником как третьей стороной в оценке деятельности топ-менеджеров — практически ограниченной только уровнем топ-менеджеров. На нижних уровнях контроль собственника ощущается лишь опосредовано. А что касается уровней устанавливаемых целей предприятия, то они могут устанавливаться лишь такими, какими их позволит установить зона принятия персонала. Практически — целями «от достигнутого». И это отмечал еще 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]. А реальное целеосуществление бюрократического предприятия показал А.Т. Гайдар, отмечая стремление руководителей слегка недовыполнять план, не боясь при этом карательных санкций, и получая на следующий год посильное плановое задание [Гайдар, 1997].

Особенно эта проблема существенна в иерархических предприятиях, когда целеполагание определяет деятельность не малой группы, а больших коллективов предприятий.

Только основная проблема даже не в целеполагании «от достигнутого», а в асимметрии информации: руководители на местах обладают большей информацией и о возможностях своих коллективов, и о внешней и внутренней ситуациях, прогнозах их дальнейшего развития. Только собственник не может ориентироваться на цели, выдвигаемые топ-менеджерами ввиду доминирования их личного интереса: их доминирующие цели — это те, которые обеспечат наибольшие результаты не предприятию, а лично им. И «нет никакой презумпции того, что агенты будут говорить правду; они будут правдивы только в том случае, если это в их собственных интересах» [Mechanism, 2007]. Например, увеличение ресурсов подразделения, приобретение дорогостоящего оборудования (здесь можно получить и «откаты», и избыточные мощности используемые в личных интересах), цели, обеспечивающие доминирующее положение своего подразделения, приносящие ему большие результаты. Такая ситуация ограничивает демократическое целеполагание, когда окончательное решение принимает руководитель (но подчиненные имеют возможность манипулирования), тем более, не допускает коллегиальное целеполагание, когда цель определяется в основном уже подчиненными.

Такую ситуацию описывали ещё Адам Смит и Альфред Маршалл. Ситуацию при которой «фирма выходит из-под контроля ее первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [Маршалл 2012: 1003], а

собственник (акционеры) могут лишь «довольствоваться получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [Смит 1997: 691] (фактически ненамного выше банковского процента). К сожалению, такая ситуация достаточно распространена: «анализ 200 крупнейших компаний Великобритании свидетельствует о том, что 75% фирм с 81% всех активов контролируются менеджерами» [Розанова 2016, с. 17], а не собственниками. Она получила название «менеджерской революции» [Burnham, 1941].

Как отмечал А.Н. Леонтьев, целеполагание — это «не только конкретизация цели, это есть вместе с тем открытие условий, в которых дана эта цель, а следовательно, **первое**, основное положение, которое я сегодня выдвигаю, — творческое мышление есть нахождение, открытие адекватной условиям системы операций, нахождение способов решения» [Леонтьев, 2010, с. 399]. Соответственно директивное целеполагание не может обеспечивать учет всех этих факторов, оно возможно только снизу — исходя уже из интересов руководителей на местах. А их интерес: минимальные задаваемые результаты при максимальном обеспечении ресурсами, которые можно использовать и в личных целях. Реальное же ограничение личных интересов руководителей — это только опасность увольнения если результаты их подразделений будут ниже рыночных.

И в целом «приходится признать, что теория в части, касающейся организационных целей, зашла в тупик» [Петросян 2015, с. 76]. Не видно решения этой проблемы и в последующих работах [Одинцова 2016; Трещевский 2018; Сорокин 2018; и др.]. Кратко отмечаются только основные принципы целеполагания: холизма, партисипативности, и др. [Дементьева, Миловидов, Вербицкий и др. 2018, с. 217], разработку целей исходя из стратегического видения и миссии предприятия [Базиян, 2018, с. 30, 35]. С точки зрения институциональной теории показано, что планирование (целеполагание) осуществляется «под влиянием стимулов, формируемых в конкретных условиях внутренней и внешней институциональной среды», показано, «какие типы институтов и как влияют на параметры процессов планирования и их результаты» [Тамбовцев, Рождественская, 2018, с. 33, 37], но не приведены сами эти институты.

Отсутствие решения проблемы целеполагания показали и профессора Эдвин Локк и Гэри Латам (опубликовавшие в 1990 году теорию постановки целей³¹) в своей статье «Развитие теории целеполагания: полувековая ретроспектива». В разделе «Цели и

³¹ Locke Edwin A., Latham Gary P. Goal Setting Theory, 1990.

организации» они отметили необходимость целей, но смогли привести лишь некоторые отдельные моменты целеполагания, например «необходимость сделать цели прозрачными для всех отделов, тем самым сделав неэтичное поведение менее вероятным» [Locke, Latham, 2019, p. 101].

И все, что могут собственники бюрократического предприятия, так это время от времени «ставить перед организацией долгосрочные цели общего характера, которые правильнее было бы назвать вехами, или ориентирами, т.к. они не столько направляют ее деятельность, сколько открывают перспективы и указывают направление движения (например, занять ведущее положение в отрасли или добиться социальной привлекательности в глазах широкой общественности)» [Петросян, 2015, с. 77] — осуществлять только самую общую координацию деятельности своего предприятия с ориентацией на результаты других предприятий, но с аналогичных уровнем оплаты труда.

2.8. Выводы по проблеме доминирования личного интереса

Изложенное показывает, что проблема доминирования личного интереса — это основная проблема предприятия. И это объективная проблема, существующая независимо от нашего сознания. Устранить ее невозможно, можно только строить предприятие с учетом этого фактора, используя этот фактор. Ведь только этот фактор — именно фактор личного интереса — и движет деятельностью человека, движет и целеполаганием, и нахождением средств, и целеосуществлением.

При этом от того, как и насколько будет разрешена проблема доминирования личного интереса, полностью зависит эффективность наших предприятий, эффективность нашей экономики в целом. При этом Эмиль Дюркгейм отмечал: *«Объяснить сколько-нибудь сложный социальный факт можно, только проследив весь процесс его развития во всех социальных видах»* [Дюркгейм, 1991, с. 522]. Поэтому понять социальный факт влияния доминирования личного интереса на развитие коллективного производства *«можно, только проследив весь процесс его развития во всех социальных видах»*. Поэтому далее рассмотрим основные факторы жизнедеятельности человека в ретроспективе развития общественного производства.

3. Основные факторы жизнедеятельности человека в ретроспективе развития общественного производства

3.1. Ретроспектива социально-экономической организации деятельности человека

При любой докапиталистической экономической системе, как первобытной, так и всех последующих, мотивы и условия производственной деятельности всецело вписывались в общую социальную структуру [Поланьи]. Даже «при феодализме и цеховой системе земля и труд составляли неотъемлемую часть самой социальной организации». Все вопросы, связанные с землей «были изъяты из системы отношений купли-продажи и решались в соответствии с совершенно иными институциональными принципами. То же самое можно сказать и о тогдашней организации труда... Отношения мастера, подмастерья и ученика, сроки ученичества, число учеников, заработная плата рабочих — все это регулировалось городскими и цеховыми уставами и обычаями» [Поланьи, 2002]. Обычаями — как эффективными нормами взаимной деятельности людей, выработанными поколениями и превратившимися в традиции, культуру, институты. Соответственно существенных противоречий, антагонизма, у участников деятельности не существовало. Деятельность осуществлялась без принуждения, свободно, но в рамках сформированных институтов. При этом «цехи, города и провинции апеллировали к силе обычая и традиции. ... О создании свободного рынка труда ни в одной из этих стран вплоть до последнего десятилетия XVIII в. не заходило даже и речи, а идея саморегулирования экономической жизни была совершенно недоступна умственному горизонту эпохи» [Поланьи, 2002].

Ситуация коренным образом изменилась в самом конце XVIII века с появлением капиталистических предприятий с принудительным трудом. «Ремесленные цехи и феодальные привилегии были уничтожены во Франции в 1790 г., в Англии Статут о ремесленниках был отменен в 1813–1814 гг.» [Поланьи, 2002]. При этом, как отмечал Жан-Батист Сэй в 1803 году: «мало найдется таких рабочих, которые могли бы, не рискуя дойти до последней крайности, прожить и нескольких недель без работы» [Сэй, 2007]. Соответственно уровень труда и рабочее время определялись только физическими возможностями человека, а «естественной ценой труда является та, которая необходима, чтобы рабочие имели возможность существовать и продолжать свой род без увеличения или уменьшения их числа» [Рикардо, 1955, с. 85]. Вся деятельность персонала определялась самим капиталистом, рабочие были бесправны.

Однако со временем рабочие объединились в борьбе за свои права и рабочий класс стал мощной силой, наравне с работодателями. И одностороннее принуждение со стороны

работодателей стало невозможным: рабочий класс добился сокращения рабочего дня, введения минимальной оплаты труда, пособия по безработице, других мера социальной защиты. Одностороннее принуждение сменилось борьбой и компромиссом интересов в рамках рынка труда. Угроза увольнения остается, но она уже перестала играть ключевую роль: «рабочий в силу угрозы увольнения понуждается к достижению оптимального уровня трудовых усилий» [Вебер, 2016, с. 211]. Уже позднее Роберт Коуз отмечал, что работник «за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или колеблющимся) соглашается в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя. Существо контракта в том, что им устанавливаются только пределы власти предпринимателя³²). Принуждение к максимальному труду за минимальную зарплату сменилось компромиссом сторон.

Однако при договорных трудовых отношениях «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой. Всякое определение подобного рода может возникать только из **компромисса**; это нечто среднее между соперничеством имеющихся налицо интересов и их солидарностью» [Дюркгейм, 1991]. «Чистое свободное целевое объединение» Макса Вебера определяет, что «каждый из участников договора, имея нужду в другом, старается получить с наименьшими издержками то, в чем он нуждается, т. е. приобрести как можно больше прав в обмен на возможно меньшее количество обязанностей» [Дюркгейм, 1991].

Компромисс труда и капитала может определяться только неформально с оглядкой на уровень труда и его оплаты в других предприятиях — определяется с ориентацией на сформировавшийся рынок труда. И нормы, и принципы, обеспечивающие этот компромисс и являются «правилами игры», институтами предприятия. Только при этом уже каждое предприятие имело свои индивидуальные институты — никаких общих институтов, как во времена цеховой системы, уже не было.

Таким образом неформально вырабатываемые компромиссные принципы и нормы деятельности сторон с противоположными интересами, обеспечивали совместную деятельность работодателей и наемного персонала без значимых конфликтов, без принуждения (по Дюркгейму — «нормальная» социальная жизнь). Такие вырабатываемые со временем правила игры — это и есть институты. Если же такие нормы не выработаны, то

³² По поводу приведенного термина «предприниматель» Роберт Коуз писал: «В этой статье термином «предприниматель» я обозначаю лицо или группу лиц, которые в конкурентной системе направляют производство, выполняя тем самым роль механизма цен» [Коуз, 2007]. По Веберу — это рациональное бюрократическое управление с бюрократическим штабом.

имеется или произвол одной более сильной из сторон — предприятие на базе принуждения (рис. 4), или беспощадная борьба сторон за свои интересы. Она заканчивается прекращением взаимодействия, или, все же, вырабатываемым компромиссом: «Социальная жизнь повсюду, где она нормальна [непринудительна], самопроизвольна; а если она ненормальна, то не может долго существовать» [Дюркгейм, 1991, с. 192]. «Обычно организации гибнут, если не действуют в интересах своих членов» [Олсон, 1995] — если их принуждают действовать в чужих интересах.

К. Маркс и Ф. Энгельс [Маркс, Энгельс, 1974, с. 36] писали, что «труд является здесь также лишь вынужденной деятельностью и возлагается на меня под давлением всего лишь внешней случайной нужды, а не в силу внутренней необходимой потребности». Труд уже определяется не угрозой самого выживания человека, как на заре капитализма, а почти безальтернативной необходимостью получения средств удовлетворения своих потребностей на предприятии какого-либо капиталиста, обеспечивая его нужды и получая заработную плату. Правда с возможностью выбора и смены предприятия, что ограничивает власть капиталиста и придает власть самим работникам. И здесь «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [Вебер, 2016, с. 99]. Такое естественное разрешение этого антагонизма интересов породило предприятия на базе компромисса интересов (рис. 6).

Необходимо также отметить, что с началом капитализма и отменой цеховой организации одновременно с капиталистическими предприятиями возникли и кооперативные, базирующиеся на общности интересов их организаторов и самоуправлении. Однако доминирование личного интереса не позволяло создавать иерархические предприятия (см. раздел 3.6), что отмечал еще Альфред Маршалл, а уже в наше время отмечалось, что больших кооперативных и народных предприятий очень мало, просто мизерно [Маршалл, 2012; Хабибуллин, Седов, 2017, с. 113]. Они так и остались лишь в малых формах и не играют существенной роли в макроэкономике. Одной из причин этого Р. И. Хабибуллин и Е.В. Седов отмечали «недостаточную разработанность экономической теории самоуправления работников и коллективных форм хозяйствования» [Хабибуллин, Седов, 2017, с. 124].

Другая ветвь предприятия на базе принуждения — это предприятие на базе внутреннего рынка с оплатой персонала по фиксированным ценам (рис. 7). Однако некоторые теоретики определяют и такую форму как принуждение [Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2017]. А в целом организация рыночного предприятия на базе внутренней купли-продажи

результатов труда по фиксированным ценам даже в принципе не может принести положительного результата.

Развитие же предприятия с компромиссом интересов породило предприятие с частичным единством интересов — ограниченное партнерское предприятие (рис. 8), в котором осуществляется попытка объединения интересов собственника и топ-менеджеров за счет распределения части результатов предприятия.

Можно схематично изобразить основные виды организации производства (не затрагивая первобытные) в ретроспективе как показано на рис. 1.



Рисунок 1. Ретроспектива развития производственных предприятий

Все отмеченные виды предприятий имеют различную эффективность, различное влияние на макроэффективность, различные перспективы. Однако вопросы построения партнерской организации предприятия еще далеки от завершения. При этом иерархические предприятия же на базе внутренней кооперации (рис. 2-5) и внутреннего рынка с фиксированными ценами (рис. 2-7.) — это тупиковые ветви. И, как показывает практика, наиболее эффективны предприятия на базе развития партнерской организации топ-менеджеров (рис. 2-8).

3.2. Первобытная и феодальная организация труда

Социальные отношения древнего племени на ранней стадии их развития характеризуются простейшей эгалитарной структурой: общими материальными ресурсами, информацией, коллегиальным принятием решений. На сходках «присутствовали все взрослые деревни: отдельные люди выступали, сменяя друг друга, и не было ни малейшего впечатления, что кто-то из них «председательствует» на собрании. <...> Общим для племени и родовой общины является и «эгалитарная» социальная структура, отсутствие

потомственных рангов или классов. Мало того, что в традиционном племени и бродячей общине нет перехода статуса по наследству, — никакой их член не может возвыситься в имущественном положении и благодаря собственным усилиям, потому что у каждого есть обязанности перед множеством других» [Даймонд, 2010]. Для выживания же племени во враждебной среде его численность должна быть максимальной, и составляла сотни членов [Даймонд: 2010], при меньших же размерах оно просто не выживет. «Как утверждает знаменитый итальянский политик и философ Гаetano Моска, люди обладают инстинктом к "собираанию в стада и борьбе с другими стадами» [Олсон, 1995]. Однако такая организация (точнее отсутствие формальной организации) могла обеспечивать только простейшие виды деятельности.

Хорошо известно, что централизация управления большими организациями повышает их эффективность. Так, «с появлением первого бигмена³³ общество вкушает сладость снятия с себя ответственности за принятие решений и выполнения воли богов, поэтому после первого лидера, оно будет искать второго... С их появлением сообщество все ещё совместно участвует в решении важных вопросов, но по сути следует указаниям своего лидера... формально — он лишь один из членов сообщества и не более того» [Шевцов, 2014, с. 272]. При этом «те из крупных племен, где бигмен пользуется большим влиянием, а значит существует более сильная централизация, будут иметь преимущество перед теми, где централизация слабее» [Даймонд, 2010]. По мере усложнения производства возникает необходимость централизации управления оперативной деятельностью.³⁴

Первобытная организация племен первоначально базируется на децентрализации, а затем на власти самого сильного и продуктивного. Вначале на признании лидеров (бигменов) с самыми высокими производственными результатами, затем на выборах вождей, обладающих высокими способностями к производству — накапливающих самые большие

³³ Бигмены — это члены группы, которые благодаря личностным качествам дают группе наибольшие результаты. Соответственно члены группы стараются им подражать, прислушиваются к ним. А получение при этом более высоких результатов определяет управление группой как институциональное лидерство [Asher, Mahoney, Mahoney, 2005, p.20].

³⁴ Френк Найт так описал феномен лидерства: «Стремление самих групп к специализации путем выявления индивидов, обладающих выдающимися управленческими способностями нужного типа, возложения на них ответственности за работу группы и предоставления им права направлять и контролировать деятельность других ее членов. <...> определяющим фактором организации промышленности является способность разума одного человека давать общее направление рутинной физической и умственной работе других» [Найт, 2013]. И этот феномен всеобъемлющ: «Лишь только известное число живых существ соберется вместе, всё равно, будет ли то стадо животных или толпа людей, они инстинктивно подчиняются власти своего вождя» [Лебон, 2016].

богатства. Соревнуются фактически их богатства и, при этом, они в основном уничтожаются [Мосс, 1996].

Феодальная организация уже базируется на наследовании власти, а не на избрании более сильного вождя (сильный вождь был предпочтительнее в древних племенах с их враждебной средой). И наследование власти исключило огромные потери ресурсов на эту борьбу за власть, определило более высокую эффективность феодального уклада, базирующегося на вере и традициях.

Как писал Карл Поланьи: «В целом мы вправе утверждать, что все известные нам экономические системы, вплоть до эпохи заката феодализма в Западной Европе, строились либо на одном из перечисленных выше принципов — взаимности, перераспределения или домашнего хозяйства, — либо на определенном их сочетании. Эти принципы институционализировались с помощью социальной организации, использовавшей, среди прочего, модели симметрии, центричности и автаркии. В рамках этой структуры регулярный процесс производства и распределения обеспечивался через множество самых разнообразных индивидуальных мотивов, которые, в свою очередь, регламентировались общими нормами поведения. Мотив же прибыли не играл здесь заметной роли. Совместное действие обычая и закона, магии и религии побуждало индивида следовать тем правилам поведения, которые в конечном счете позволяли ему занять свое место в экономической системе» [Поланьи, 2002].

3.3. Промежуточная традиционная цеховая организация

Цеховая организация является промежуточной между феодализмом и капитализмом. При «при промежуточной цеховой системе, как, впрочем, и при любой иной экономической системе в предшествующие периоды истории³⁵, мотивы и условия производственной деятельности всецело вписывались в общую социальную структуру. Отношения мастера, подмастерья и ученика, сроки ученичества, число учеников, заработная плата рабочих — все это регулировалось городскими и цеховыми уставами и обычаями» [Поланьи, 2002]. Мастер не имел возможности минимизировать оплату труда рабочим, иметь большое число учеников, работающих без оплаты. «В средние века работник повсюду живет вместе с хозяином, деля с ним труд «в той же лавке, за тем же станком». Оба составляли часть одной и той же корпорации и вели одинаковое существование. «И тот и другой были почти равны; кто прошел ученье, мог, по крайней мере, во многих ремеслах устроиться самостоятельно, если

³⁵ Кроме периода первобытного капитализма.

он имел необходимые для этого средства». Таким образом, столкновения были абсолютным исключением» [Дюркгейм, 1991, с. 329]. Производство базировалось не на принуждении, а на силе проверенных временем традиций, на внутренних убеждениях. «Цехи, города и провинции апеллировали к силе обычая и традиции. ... О создании свободного рынка труда ни в одной из этих стран вплоть до последнего десятилетия XVIII в. не заходило даже и речи, а идея саморегулирования экономической жизни была совершенно недоступна умственному горизонту эпохи» [Поланья, 202].

3.4. Принципиальная разница докапиталистической и капиталистической организации производства

Основное что привнес капитализм в производственные отношения людей — это антагонизм. Любое социальное предприятие трудом участников создает добавленную стоимость, обеспечивающую развитие социума. Однако в традиционном предприятии эта добавленная стоимость является собственностью его членов и идет, в соответствии с традиционными нормами, на их развитие. При цеховой системе добавленная стоимость за вычетом заработной платы, определяемой городскими и цеховыми уставами и обычаями и идущими на удовлетворение потребностей работников и их развитие, принадлежит мастеру и идет на удовлетворение его потребностей и развитие его производства — также являющегося его потребностью. Какой-либо антагонизм отсутствует.

После появления капиталистических предприятий Ричард Кантильон (1898) разделил всех жителей, кроме государя и владельцев земли, на два класса: предпринимателей, организующих свое дело на свой страх и риск и получающих неопределенный доход, и на наёмных работников, получающих определенный доход [Кантильон, 2005]. «В каком-то смысле размер дохода предпринимателя вообще не «определяется»; это то, что остается после того, как «определятся» другие доходы³⁶» [Найт, 2013, с. 267]. Фактически, доход капиталиста — это добавленная стоимость за вычетом дохода наемных работников. В капиталистическом предприятии добавленная стоимость является собственностью капиталиста, а рабочие рассматривались лишь как «рабочая сила»: здесь «естественной ценой труда³⁷ является та, которая необходима, чтобы рабочие имели возможность

³⁶ «That is, in a sense, the entrepreneur's income is not "determined" at all; it is "what is left" after the others are "determined"» [Knight 1921].

³⁷ Для рабочих это утверждал и Петти: «Закон должен был бы обеспечивать рабочему только средства к жизни» [Петти, 1940, с. 72], но размер оплаты служащих должен соответствовать «труду, искусству и степени доверия, требующимся в каждом отдельном случае» [Петти, 1940, с. 20].

существовать и продолжать свой род без увеличения или уменьшения их числа» [Рикардо, 1955, с. 85]. И это приводило к антагонистическим противоречиям: «Заработная плата рабочего устанавливается взаимным соглашением между ним и предпринимателем: один старается как можно больше получить, другой — как можно меньше дать» [Сэй, 2000, с. 66]. Только «мало найдется таких рабочих, которые могли бы, не рискуя дойти до последней крайности, прожить и нескольких недель без работы» [Сэй, 2007]. И капиталист принуждал рабочих к минимальной оплате при максимальном труде.

Однако было и другое мнение. Джон Локк задолго до появления первых капиталистических фабрик (1690) писал: «Каждый человек обладает некоторой собственностью, заключающейся в его собственной личности, на которую никто, кроме него самого, не имеет никаких прав. Мы можем сказать, что труд его тела и работа его рук по самому строгому счету принадлежат ему. Что бы тогда человек ни извлекал из того состояния, в котором природа этот предмет создала и сохранила, он сочетает его со своим трудом и присоединяет к нему нечто принадлежащее лично ему и тем самым делает его своей собственностью» [Локк, 1988, с. 277]. Генри Кэри в 1849 году выдвинул теорию гармонии классовых интересов, при которой обеспечивается распределение добавленной стоимости, учитывающей вклад в нее каждого участника деятельности. И это обуславливает отсутствие социальных противоречий [Ковальчук, 2018]. Эдвин Каннан в 1929 году даже отмечал, что «гораздо легче думать о продукции фабрики как о продукте рабочих, которые отдают часть своей продукции фабриканту, чем о продукте фабриканта» [Cannan, 1929]. А Карл Поланьи отметил, что «лишь столетие спустя после выхода в свет «Богатства народов» пришло ясное понимание того, что при рыночной системе все участники процесса производства имеют долю в его результатах и что с ростом произведенного продукта их абсолютная доля должна увеличиваться» [Поланьи, 2002].

Капиталистическое предприятие извлекает из своей деятельности добавленную стоимость и считает ее своей собственностью, оставляя себе максимальную прибыль, рассматривая при этом средства оплаты труда как издержки производства и минимизируя их — что и определяет антагонизм интересов. Предприятия же, в которых добавленная стоимость является коллективной собственностью всех участников деятельности и

направлена на удовлетворение их потребностей³⁸ (такие как кооперативы), имеют общность интересов³⁹.

Эти два вида организации деятельности человека были отмечены и проанализированы целым рядом исследователей: Фредериком Бастиа («Экономические гармонии» — 1850), Честером Барнардом («Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации» — 1938), Карлом Поланьи («Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени» — 1944), Франсуа Жюльеном («Трактат об эффективности» — 1996), С.Г. Кирдиной («Институциональные матрицы и развитие России» — 2000), и др. Видение этих двух видов организации у авторов рассматривается с различных точек зрения, но суть его одна: единство или антагонизм интересов.

3.5. Капиталистическое предприятие XVII–XIV веков. Принуждение к труду

Докапиталистические общества, ориентированные на удовлетворение потребностей (эксплуатацию работников не допускали традиционные нормы), обеспечивали только их естественное развитие (максимум, за счет присущей человеку соревновательности — быть не хуже других).

Первые же капиталистические предприятия⁴⁰ в которых работники (в основном безземельные крестьяне, не имеющие средств к существованию) для своего выживания были вынуждены трудиться до 12–14 часов в сутки и за минимальную оплату, показали намного большую производительность и обеспечивали высокие прибыли, бурное развитие производства.

Однако в них особенно выявился антагонизм интересов капиталиста и наемного персонала заключаются в том, что, на заре капитализма, как отмечал Жан-Батист Сэй в 1803 году, «мало найдется таких рабочих, которые могли бы, не рискуя дойти до последней крайности, прожить и нескольких недель без работы» [Сэй, 2007]. А «естественной ценой

³⁸ В предприятиях с общностью интересов даже само развитие предприятия является целью и интересом. потребностью участников.

³⁹ Макс Вебер отмечал, что «противоположностью же фирмы, или доходного предприятия (как типа экономической ориентации на извлечение дохода), является домохозяйство (ориентированное на удовлетворение потребностей)» [Вебер, 2016]. Необходимо отметить, что противоположностью является и кооперативное предприятие, ориентированное на удовлетворение потребностей своих членов (при этом и само предприятие, как обеспечивающие средства к их существованию, является потребностью его членов).

⁴⁰ «В 1771 г. в Кромфорде близ Дерби начала работать [первая] прядильная фабрика Аркрайта; машины приводились в движение водяным колесом. В 1779 г. здесь работало уже 300 человек, а водяное колесо приводило в движение тысячу веретен. К 1780 г. в Англии насчитывалось 20, а ещё через 10 лет — 150 прядильных фабрик, созданных по образцу предприятий Аркрайта. На многих из этих предприятий работало по 700–800 человек» [Всемирная история, 1958, с. 492].

труда является та, которая необходима, чтобы рабочие имели возможность существовать и продолжать свой род без увеличения или уменьшения их числа» [Рикардо 1955, с. 85]. Это, с одной стороны, и объясняло высокую эксплуатацию труда и высокую прибыль капиталиста.

С другой стороны, как писал Макс Вебер, «"капиталистическим" хозяйственным действием прежде всего должно считаться такое, которое основано на ожидании прибыли путем использования возможностей обмена» [Вебер 1990, с. 48]. Другие формы предприятий, такие отмеченные Максом Вебером мануфактуры, мастерские, и др., не относятся к капиталистическим поскольку они более ориентированы на удовлетворение потребностей. Они ничем не рискуют при прекращении производственной деятельности или даже банкротстве [Найт, 2013; Поланьи, 2002] — соответственно они более ориентированы на удовлетворение потребностей, а не на прибыль. Если в предприятие вложен существенный производственный капитал, то «капиталисты и предприниматели не имеют возможности расслабиться хоть на мгновение» [Мизес, 2019] — они находятся под постоянной угрозой потери капитала, а соответственно и статуса, власти, возможности удовлетворения своих высоких потребностей, у некоторых, даже потери смысла жизни. В современном предприятии прибыль идет на развитие производства. Развитие, вызывающее в свою очередь дальнейшее повышение прибыли и дальнейшее развитие. Шла независимая от самого капиталиста гонка за максимальную эксплуатацию рабочих и безудержную прибыль.

Что же касается малых предприятий без вложенного капитала, то «мелкая промышленность, где труд менее разделен, представляет зрелище относительной гармонии между хозяином и рабочим, только в крупной промышленности так остры эти междоусобицы. Значит, отчасти они зависят от другой причины» [Дюркгейм, 1991, с. 331]. И эта причина — существенно меньшая опасность последствий банкротства для предпринимателя.

3.6. Малые кооперативы и народные предприятия

3.6.1. Основные принципы и условия кооперации

Как отметил Альфред Маршалл, система кооперации преследует цель избежать пороков двух основных методов управления предприятием: частного и акционерного: «в той идеальной форме кооперативного общества, на создание которой многие еще глубоко надеются, но которая до сих пор еще очень слабо осуществляется на практике, часть или все

из тех акционеров, кто берет на себя риск за предприятие, сами работают на нем⁴¹... Некоторыми кооперативными обществами великолепно руководили люди, высокоодаренные и в умственном, и в нравственном отношениях, — люди, которые во имя присущей им кооперативной веры трудились, проявляя большие способности, предприимчивость и исключительную порядочность» [Маршалл, 2012].

Но, к сожалению, большим кооперативным предприятиям присущи большие недостатки, заключающиеся в природе человека, доминировании у него личного, а не кооперативного интереса. Именно поэтому Альфред Маршалл и отмечал необходимость у руководителей «*исключительной* порядочности». И, как он отмечал, «кооперативная система редко реализовывалась во всей своей полноте, а ее частичное применение до сих пор не обнаружило сколько-нибудь заметных успехов» [Маршалл, 2012].

Производительные силы человека в любом предприятии направлены на осуществление личных интересов, а не на цели, задаваемые извне, и лишь в той мере, в которой они соответствуют этим личным интересам. С учетом той ситуации, которая существует в предприятии. Что же касается направленности деятельности человека на достижение общих целей предприятия, то оно имеется в полной мере, если это предприятие является его частной собственностью и все вложения его ресурсов в полную мере повышают его собственность. Кооперативное предприятие — это только малая группа с коллегиальным управлением⁴². Как отмечал Дуглас Норт: «индивиды имеют два типа функций полезности: одни благоприятствуют предпочтениям, ориентированным на группу [альтруистическим], а другие — эгоистическим предпочтениям, и индивиды должны делать альтернативный выбор между обеими типами полезности» [Норт, 1997а, с. 30]. В кооперативном предприятии выборы, направленные на группу (альтруистические), возможны только тогда, когда собственники полностью доверяют друг другу — ведут тесную совместную деятельность без

⁴¹ «Работники предприятия, независимо от того, вкладывают ли они в него вещественный капитал или нет, получают свою долю из его прибылей и обладают известным правом голоса на общих собраниях компании, на которых определяется ее общая политика и назначаются должностные лица для проведения этой политики в жизнь. Они, таким образом, являются одновременно и служащими, и хозяевами своих собственных менеджеров и мастеров; они располагают вполне достаточными возможностями для того, чтобы судить, осуществляется ли высшее руководство деятельностью предприятия честно и эффективно, а также наилучшими возможностями для выявления любой небрежности или некомпетентности в управлении конкретными операциями. Наконец, они делают излишней часть второстепенных функций по надзору за трудом рабочих, которая необходима в других заведениях, поскольку их собственные материальные интересы и гордость за успех их собственного предприятия побуждают каждого презирать всякую небрежность в работе, проявляемую то ли им самим, то ли товарищами по труду» [Маршалл, 2012].

⁴² «Только малое (политическое, ... общественное, хозяйственное) предприятие в нем [в бюрократическом управлении] не нуждается» [Вебер, 2016]. «Профессиональный менеджмент возник тогда, когда функции владения и управления начали разделяться» [Канаева, 2011, с. 20].

асимметрии информации. Но эта асимметрия неизбежно появляется при увеличении численности кооператива свыше 5–6: необходима уже централизация деятельности — разделение руководящего и исполнительного труда, без которой эффективность деятельности падает. Асимметрия информации — это, фактически, отсутствие прозрачности деятельности. Руководитель предприятия, определяющий основные решения, считает, что его роль в результатах предприятия определяющая, что он должен получать больше, чем «исполнители». А непрозрачность деятельности позволяет присваивать результаты кооператива, даже не ставя в известность остальных его членов. Результаты рядовых членов кооператива падают, падают их производительные силы, кооператив или распадается, или работает не лучше малых частных предприятий.

«Обычно мы наблюдаем кооперативное поведение в тех случаях, когда индивиды взаимодействуют постоянно, когда они располагают большой информацией друг о друге и когда численность группы невелика» [Норт, 2010, с. 29]. Тогда «социальные нормы будут хорошо понятны "актерам", создадут основу для знания друг о друге, и это знание будет поддерживаться механизмами, которые делают действия "актеров" понятными друг для друга» [Норт, 2010, с. 32]. И «порядок является результатом тесного совместного существования» [Норт, 2010, с. 59]. При большой численности кооператива отмеченные условия перестают выполняться и, «если члены команды ожидают, что их индивидуальные вклады в коллективный продукт не будут оценены или будут избыточными, они часто демонстрируют социальное безделье» [Wegge et al., 2009, p. 249].

Ситуация для кооператива еще проблематичнее, если при росте кооператива в нем выделяется лидер или руководитель которому передаются властные полномочия. Ведь «даже если кооперация добровольна, необходимо отчуждение полномочий, предоставление власти некоему органу, находящемуся за пределами общин и над ними. Появляются привилегии, социальное разделение труда, оформляются закрытые касты, присваивающие себе не только политические полномочия, но и идеологический статус, закрепляющие за собой монополию на определенный род знаний» [Кагарлицкий, 2010, с. 38]. В таких кооперативах, особенно иерархических, «концентрация власти в руках относительно немногих <...> с естественной необходимостью приводит к частому злоупотреблению ею» [Михельс 1990, с. 85]. «Центральный элемент имеет возможность отнимать жизненную энергию у подвластных периферических элементов иерархической системы, это отрицательное воздействие постоянно истощает систему, накапливаясь до разрушительных размеров и угрожая возникновением кризисов из-за нарушения ее устойчивости» [Дерябина, 2020, с. 37].

Именно поэтому Альфред Маршалл и отмечал необходимость «исключительной порядочности» руководителей [Маршалл, 2012]. Но, к сожалению, она является именно исключением. Здесь Освальд Шпенглер писал: «Одним из симптомов социального распада и причиной социального раскола является вырождение меньшинства, ранее способного руководить благодаря своим творческим потенциям, но теперь сохраняющего власть лишь благодаря грубой силе» [Шпенглер, 1993].

Как отмечал Энтони Самуэльсон: «Рациональное преследование собственного интереса каждым из двух наделенных свободой воли индивидуумов не предопределяет с необходимостью возникновение <...> решения, которое максимизирует суммарную прибыль сторон – до того и без учета того, как эта максимизированная прибыль будет разделена между ними». [Цит. по: Коуз, 2007, с. 154]. Но это возможно, во-первых, при малой численности сторон, во-вторых, «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. При этом «когда ряд индивидов имеет общий или коллективный интерес — когда они разделяют одну цель, индивидуальные действия либо вообще не в состоянии обеспечить этот общий интерес, либо не могут адекватно способствовать достижению этой цели» [цит. по: Остром, 2010b, с. 87]. Кооператив действителен только тогда, когда он создается из людей, обладающих социальной общностью, а не общностью экономических интересов [Дюркгейм, 1991], а также знанием кому и в чем можно доверять: «Партнерские отношения чаще возникают между родственниками или давними знакомыми, причем не только потому, что они выполняют общую полезную функцию, но и потому, что каждый из них лучше знает особенности работы другого и склонности уклоняться от нее» [Alchian, Demsetz, 1972. p. 790]. А из собрания людей с чисто экономическими целями и отношениями «не может выйти ничего, кроме индивидуального, и следовательно, сама кооперация, представляющая собой социальный факт, подчиненный социальным правилам, не может из них возникнуть» [Дюркгейм, 1991, с. 261].

Отсутствие тесных социальных связей, сформированных моральных принципов и «правил игры», тесных производственных отношений между членами кооператива всех уровней, непрозрачность деятельности (и это наряду с непременным доминированием личного интереса каждого) и не позволяет развиваться сколь-нибудь большим кооперативным предприятиям.

3.6.2. Место кооперативных предприятий в современной экономике

Как отмечалось, большие кооперативы эффективны лишь в тех случаях, когда ими руководят люди, исключительно порядочные и высокоодаренные и в умственном, и в нравственном отношении [Маршалл, 2012]. Однако это скорее исключение и число больших кооперативных и народных предприятий очень мало, просто мизерно [Хабибуллин, Седов, 2017]. Таким образом, специализация деятельности — разделение управленческого и производительного труда в больших кооперативах приводит не к повышению производительных сил, а наоборот, к их сокращению. Соответственно кооперативные предприятия жизнеспособны только в самых малых формах (собственно, как и аккордные бригады) [Маршалл, 2012; Вебер, 2016; Михельс, 1990; Тойнби, 2010; Кагарлицкий, 2010]. При повышении численности кооперативного предприятия неизбежно появляются выделенные руководящие органы, которые захватывают всю власть в предприятии, функции распределения, и в большинстве используют их в личных целях [Михельс, 1990; Тойнби, 2010; Кагарлицкий, 2010], и с нанесением ущерба самому предприятию.

Тем не менее, как отмечали Р.И. Хабибуллин и Е.В. Седов в 2017 году: «все чаще экономисты приходят к выводу о том, что организациями будущего являются именно самоуправляемые фирмы, базирующиеся на принципе хозяйственной власти трудового коллектива» [Хабибуллин, Седов, 2017, с. 108]. Они писали, что такие предприятия все же существуют, обладают более высокой эффективностью, чем традиционные, однако число их просто мизерно. Одной из причин этого Р.И. Хабибуллин и Е.В. Седов отмечали «недостаточную разработанность экономической теории самоуправления работников и коллективных форм хозяйствования» [Хабибуллин, Седов 2017, с. 124]. И Р.И.Хабибуллин уже в наши дни отметил: «Если посмотреть на российский опыт корпоративного управления, то ситуация с внедрением и реализацией подобных управленческих практик достаточно печальна. В нашей стране мало кто в принципе слышал что-то о подобных партисипативных практиках, даже среди собственников, пытающихся применять в своих компаниях те или иные подходы, связанные с самоуправлением. Подобные практики подавляющему большинству специалистов просто не известны» [Хабибуллин, 2021, с. 60]. Можно отметить только возможность объединяться таким малым кооперативным предприятиям в сети [Хабибуллин, 2018]. Однако стабильность такой сетевой организации невысока — аналогична стабильности естественной малой группы (см. раздел 2.5.4), в которой членами группы являются самостоятельные кооперативные предприятия. Тем не менее такая партисипативная практика известна еще со времен Адама Смита и Альфреда Маршалла

[Маршалл, 2012] — это партнерские отношения между собственником наемным персоналом, но применяется она очень ограниченно в основном на уровне топ-менеджеров [Найт, 2013; Измайлова, 2018], и с ограниченным функционалом.

Элино́р Остро́м писала: «Задача организации коллективных действий решается одним-единственным индивидом, доход которого прямо зависит от генерируемого прироста богатства. <...> непосредственную ответственность за обеспечение необходимых изменений в институциональных правилах координации деятельности несет внешнее лицо» [Остром, 2010b]. В кооперативном предприятии таким индивидом является малая группа (только если она обладает необходимыми социальной общностью, взаимным доверием, солидарностью, общими «правилами игры»). Если сравнить малое частное предприятие и малое кооперативное предприятие, то кооперативное имеет больший капитал (сумма капиталов членов); коллегиальное управление (что, однако, требует больших издержек, может приводить к задержке и отсутствию решений); большие суммарные производительные силы членов кооператива; но не имеет возможности роста⁴³; имеет меньшую ответственность (каждый отвечает только своей частью капитала); доход каждого члена составляет только часть генерируемого им богатства.

В целом можно отметить, что кооперативное предприятие, с одной стороны, эффективно и стабильно только при коллегиальным управлением без разделения управленческого труда (а это возможно лишь при его численности до 5–6 человек). С другой стороны, ограниченное разделение функций и полное коллегиальное управление снижает эффективность деятельности. Любое же расширение предприятия требует централизации управления, приводящей к иерархии и отрицательным последствиям доминирования личного интереса верхушки: присвоения ею части результатов деятельности предприятия. А значит и к падению интереса к предприятию у других его членов, распаду кооперативного предприятия.

Таким образом видимая роль малых кооперативных предприятий в макроэкономике достаточно мала. Чаще всего кооперативы быстро возникают на базе чисто экономических интересов, но также быстро и распадаются на базе ничем не ограничиваемых доминирующих личных интересов. Ведь «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. Для стабильного кооператива необходимы духовные моральные отношения.

⁴³ Имеет возможности роста только за счет приема наемных работников, что уже меняет суть предприятия, фактически превращая его в акционерное.

3.7. Капиталистическое предприятие XIX–XXI веков. Компромисс интересов

Уже в начале XX века ситуация, при которой капиталисты имели полную власть над рабочими и могли платить им нищенскую плату, радикально изменилась. Ранее бесправные, рабочие «поднялись до статуса промышленных рабочих, а уже очень скоро — промышленных рабочих, обладающих избирательными правами и объединенных в профсоюзы» [Поланьи, 2002]. А «К концу XIX в. — всеобщее избирательное право распространилось тогда практически повсеместно — рабочий класс превратился в серьезную силу в государстве» [Поланьи, 2002]. Рабочий класс и профсоюзы добились серьезных уступок от капиталистов в плане социальной защиты, установления достаточно высоких уровней минимальной оплаты труда и пособия по безработице. Оформился рынок труда со своим базовым уровнем оплаты труда. И необходимо отметить, что «сам базовый уровень заработной платы определяется вне рынка; функции, которые отводятся таким образом профсоюзам, государству и прочим публичным органам, зависят не только от характера этих институтов, но также и от фактической организации управления производством» [Поланьи, 2002]. Появилась и конкуренция между предприятиями за рабочую силу. Однако «все эти меры (социальной защиты) гораздо хуже, чем зло, которое они предназначены устранить» [Мизес 2019]: добившись повышения уровня жизни как рабочим, так и безработным, существенно снизилась зависимость рабочего от капиталиста, — существенно снизились и стимулы к труду. Уже Фредерик Тейлор писал, 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» [Тейлор 1991, с. 11–12]. Значительно потеряв опасность увольнения, работник стал затрачивать большую часть рабочего времени на досуг — на удовлетворение своих потребностей, а не на труд. Ведь «опасность увольнения в первую очередь обуславливают готовность к труду в рамках капиталистического трудового порядка» [Вебер 2016, с. 199]. И именно снижение опасности увольнения существенно снизило готовность к труду в рамках капиталистического трудового порядка. Здесь уже и капиталист стал зависеть от наемного персонала: «При господстве крупной промышленности предприниматель больше зависит от рабочих, если они умеют действовать сообща; ибо стачки, останавливая производство, мешают капиталу воспроизводиться» [Дюркгейм, 1991, с. 363]. И сейчас «работник "приказывает" владельцу команды заплатить ему деньги в том же смысле, в каком работодатель направляет члена команды на выполнение определенных действий. Работник

может расторгнуть контракт с такой же готовностью, как и работодатель» [Alchian, Demsetz, 1972]. Такое положение — это именно то зло, которое отмечал Людвиг фон Мизес [Мизес, 2019], зло для капиталиста и его предприятия, возникшее из-за социальной защиты наемного персонала. Причем социальная защита и в дальнейшем имеет тенденцию к повышению. Повышается уровень жизни трудящихся — понижается их зависимость от работодателя. Но все же «работник является одним из многих себе подобных и что работодатель может и будет реализовывать стратегические преимущества, демонстрируя свою силу на примере одного или нескольких рабочих и давая тем самым назидательный урок всем остальным. ... Работодатель может путем избирательных, но ощутимых карательных мер убедить всех штатных наемных работников принять худшие условия ... рабочие испытывают недостаток силы при торгах об условиях найма» [Уильямсон, 1996, с. 414, 416, 417]. «Однако чего фактически «хочет фирма, когда нанимает работника, так это его производительной деятельности... Она желает купить скорее качество работы, чем просто отработанное время» (Окин, 1981, р. 63) Соответственно, эксплуатация штатных работников не остается полностью безнаказанной. Штатные работники, «вынужденные» принять худшие условия, могут компенсировать низким качеством труда те преимущества, которых их лишил работодатель-хищник» [Уильямсон, 1996, с. 419].

В реальном предприятии не работает отмеченное Людвигом фон Мизесом положение о том, что «бюрократическое ведение дел представляет собой способ руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [Мизес 2019, с. 292], не работает подчинение безличному порядку Макса Вебера [Вебер, 2016]. Ведь «предприятие не имеет, ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [Alchian, Demsetz, 1972, р. 777]. Не работает даже соглашение сторон в договоре о найме, ведь «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой. Всякое определение подобного рода может возникать только из компромисса; это нечто среднее между соперничеством имеющихся налицо интересов и их солидарностью. Это — положение равновесия, которое может быть найдено только после более или менее тщательных поисков каждый из участников договора, имея нужду в другом, старается получить с наименьшими издержками то, в чем он нуждается, т. е. приобрести как можно больше прав в обмен на возможно меньшее количество обязанностей» [Дюркгейм, 1991].

В реальном предприятии работает только реальный компромисс уровня труда работника и уровня его вознаграждения предприятием (по представлению руководителя), определяемый уже руководителями и работниками в ходе деятельности, уже на базе рынка труда. А сам контракт, фактически, тогда уже и не работает. Он не может формализовать все возможные действия работника и различные ситуации, в которых они происходят. И реальная деятельность в большинстве производится исходя из не из формального договора, а исходя из неформальных производственных отношений базирующихся культуре вырабатываемых коллективом неформальных «правилах» игры — «неформальных институтах». «Договор — не самодостаточное явление; он возможен только благодаря регламентации его, имеющей социальное происхождение. Он предполагает эту регламентацию» [Дюркгейм, 1991, с. 203]. И «повсюду, где существует договор, он подчинен регламентации, являющейся делом общества, а не частных лиц» [Дюркгейм, 1991, с. 199]. Основная регламентация заключается во времени труда, выполняемых функциях и размере заработной платы, отражаемых в договоре. При этом «зарплата рабочего устанавливается взаимным соглашением между ним и предпринимателем: один старается как можно больше получить, другой — как можно меньше дать» [Сэй, 2000, с. 66]. Только это «соглашение сторон не может сделать справедливой статью, которая несправедлива сама по себе, и есть правила справедливости, нарушение которых должна предупредить социальная справедливость, даже если бы заинтересованные стороны согласились на это нарушение» [Дюркгейм, 1991, с. 204]. И даже после заключения договора «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [Вебер, 2016, с. 99]. «Существо контракта в том, что им устанавливаются только пределы власти предпринимателя» [34, с. 42]. Подчиненный, «за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или колеблющимся) соглашается в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя» [Коуз, 2007, с. 41–42]. А эти «известные пределы» определяются вырабатываемым реальным компромиссом сторон (руководителями и подчиненными) — «правилами игры» — вырабатываемыми ими уже в ходе производственной деятельности в реальных условиях.

В целом предприятие — «это юридическая фикция, которая служит центром для сложного процесса, в котором конфликтующие цели отдельных лиц <...> приведены в равновесие в рамках договорных отношений» [Jensen, Meckling, 1976, p. 312]. И это неформальное равновесие определяется рынком труда: при попытках персонала повысить досуг и другие свои результаты сверх компромиссного уровня начинаются санкции руководства, по максимуму увольнение с заменой работника на рынке труда. При попытках

руководства повысить уровень труда персонала сверх компромиссного уровня начинаются санкции персонала: невыполнение распоряжений, «итальянская забастовка», по максимуму переход работников на другие предприятия. А иногда и замена руководителя на более способного вырабатывать необходимые компромиссы.

Это «равновесие» Фредерик Тейлор в 1911 году описал так: работники осуществляют деятельность «с сознательным намерением оставить своих предпринимателей в неведении относительно того, с какой скоростью в действительности может производиться данная работа <...> продолжая держать своего хозяина в убеждении, что он работает хорошим темпом» [Тейлор, 1991, с. 17] «и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки» [Тейлор, 1991, с. 11–12]. Соответственно «завод в действительности управляется не администрацией, а самими рабочими⁴⁴» [Тейлор, 1991]. И изменить это равновесие в свою пользу капиталист практически бессилён. Во-первых, он не обладает всей полнотой информации о возможностях персонала (асимметрия информации), во-вторых, возможности формального контроля ограничены, и в-третьих, его попытки принудительно изменить компромисс в свою сторону грозят уходом персонала.

Фредерик Тейлор понял, что при капиталистическом производстве с антагонистическими интересами собственника и наемного персонала эффективная деятельность предприятия не может быть повышена принудительно, административными решениями. Может быть повышена только путем повышения уровня оплаты труда персонала в соответствии с его трудовыми результатами. Только его система научной организации, базирующаяся на строгой регламентации труда, не смогла обеспечить эту пропорциональность. Главным образом потому, что невозможно регламентировать качество труда и, тем более, отношение к труду. Но, хотя капиталисты не пошли за ним, его труд не пропал даром. «От него,— утверждает известный французский социолог Ж. Фридман, — исходят все системы, направленные на рационализацию или научную организацию производства» [Эпштейн, 1986, с. 9]. Только ни одна известная система не позволяет принудительно, регламентами и нормами, устанавливать компромисс труда и капитала.

⁴⁴ Смелзер: «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. Те, кто трудился слишком быстро (их называли “выскачками”), подвергались социальному давлению со стороны группы, их дразнили, высмеивали или игнорировали. Часто это давление оказывалось настолько сильным, что рабочие специально работали медленнее и отказывались от премий за превышение норм выработки» [Смелзер, 1994, с. 151].

Здесь можно выделить Генри Форда, который не пытался принудительно изменять или устанавливать компромисс труда и капитала. Он только повысил уровень оплаты труда рабочим. При этом уровень труда, который готовы были обеспечивать рабочие на рынке труда, сразу же соответственно повысился: у ворот его фабрики стали собираться толпы претендентов [Форд]. Рабочим, тем, которые стремились оставаться на фабрике пришлось выработать соответствующий более высокой оплате более высокий уровень труда. А тех, которые не смогли или не пожелали — заменяли претендентами на рынке труда. Повышение уровня труда произошло естественным путем самоорганизацией коллектива. Этот путь приняли многие капиталисты, уровень труда и уровень оплаты труда капиталистических предприятий до настоящего времени достаточно высокий.

В целом капиталистические предприятия стали обеспечивать такой рост промышленного производства, что потребности населения во первой XX века в основном стали удовлетворены, производимая продукция была избыточна и не могла реализовываться — стали возникать и сотрясать общество кризисы перепроизводства. И капиталистическая система была вынуждена «производить» искусственные потребности [Найт, 2013] — создавать общество потребления.

Проблема в том, что повторить опыт Генри Форда в настоящее время невозможно: в те времена труд был таким элементарным, что освоить новые уровни труда и старому работнику, и новому, можно было буквально за день. Зависимость капиталиста от работников была невелика, особенно в условиях повышения уровня оплаты. В условиях же современного интеллектуального производства, учитывая и существенную зависимость собственника от компетенций персонала, на это могут потребоваться многие недели. И повышение уровня оплаты может привести к банкротству предприятия задолго до освоения нового уровня труда.

3.8. Акционерное предприятие

По определению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР): «Корпоративное управление включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, ее акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, а также способы достижения этих целей и мониторинг результатов деятельности» [OECD, 2016, с. 9]. Отличие акционерного предприятия от частного в том, что его собственниками является большое число акционеров.

Общее собрание акционеров избирает совет директоров⁴⁵ (наблюдательный совет). При этом члены совета могут и не быть акционерами общества. Генеральный директор акционерного предприятия избирается общим собранием акционеров или советом директоров.

Явное достоинство акционерных предприятий — это большой его капитал, определяемый суммой вложенных капиталов всех акционеров. Одна же из основных проблем акционерного предприятия, которую отмечал еще Макс Вебер, заключается в том, что «решение вопроса о личности руководителя предприятия и прежде всего о способе, каким он должен управлять, может оказаться в руках тех, кто, получив долю во владении, либо заинтересован исключительно в собственном индивидуальном состоянии, либо ориентирован на другие, никак не связанные с предприятием способы получения прибыли, либо, наконец, руководствуется просто интересами игры на бирже» [Вебер, 2016]. И он отмечал: «Чуждыми предприятию считаются лица, не ориентированные в первую очередь на его стабильную длительную рентабельность» [Вебер, 2016, с. 187]. И недостатки акционерного предприятия в размытости управления. Если имеется доминирующий (мажоритарный) акционер, то деятельность акционерного предприятия практически не отличается от частного (но и его капитал ограничен). «В Европе, как и почти во всем остальном мире [кроме США], где типичная компания, акции которой котируются на бирже, имеет мажоритарного акционера (индивидуального или семейного), который осуществляет контроль, зачастую даже не обладая контрольным пакетом, а используя систему участия и другие механизмы. Эти различия в структуре собственности ведут к двум последствиям: с одной стороны, доминирующий акционер имеет как заинтересованность, так и власть, чтобы оказывать дисциплинирующее воздействие на менеджмент; с другой, концентрация собственности может создавать новую проблему агентских отношений, возникающую из-за несоответствия интересов мажоритарного и миноритарных акционеров» [Минервин, 2008, с. 103–104]. А «большинство акционеров не считают себя собственниками предприятия и не считаются таковыми. Они собственники лишь по форме, а по существу всего лишь кредиторы, и этот факт признается как ими самими, так и функционерами корпорации» [Freeman, et al., 2010, p. 339].

Дуглас Норт отметил два фундаментальных экономических фактора предприятия. Первый из них — это “экономия от масштаба”, а второй — развитие более эффективных механизмов контроля и принуждения [Норт, 1997а, с. 162]. Первый — это большие

⁴⁵ Членами совета директоров общества могут быть только физические лица.

иерархические предприятия, которые обеспечивают «снижения затрат на единицу продукции, возникающего в результате увеличения масштабов деятельности компании» [Томилина, Табурчак, 2006]. Второй — это создание эффективных институтов (правил игры), образующих структуру для взаимодействия людей, которые имеет ключевое значение для издержек производства [Норт, 1997а; Норт, 2010]. По первому фактору акционерные предприятия явно выигрывают, но по второму в большинстве проигрывают. Причина — доминирование личных разнонаправленных интересов акционеров.

4. Организация предприятия

4.1. Организационная структура предприятия

4.1.1. Организационная структура Честера Барнарда – иерархическая система малых руководящих и рабочих групп

Классическая организационная структура предприятия приведена на рисунке 2. Она, фактически определяет декомпозицию цели предприятия, заданную собственником руководителю предприятия, на все уровни иерархии предприятия, всем рядовым сотрудникам (элементы без наименований на рис. 1). Определяет совокупность отдельных руководителей и рядовых сотрудников и иерархию их подчинения.

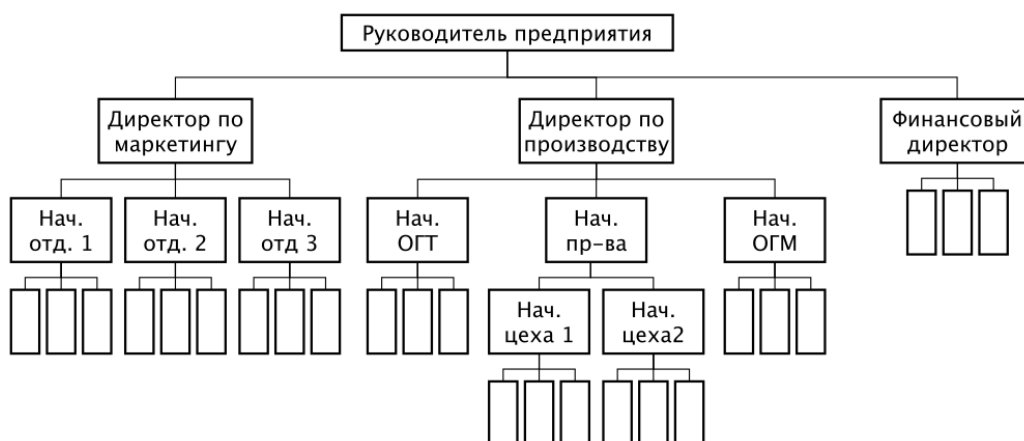


Рисунок 2. Классическая организационная структура предприятия предприятия⁴⁶

[Жемчуговы, 2022d]

Честер Барнард утверждал, что «единственный способ создать большую организацию заключается в том, чтобы соединить много маленьких организаций» [Барнард, 2009, с. 104]. И «все сложные организации созданы из подразделений и состоят из множества «рабочих»

⁴⁶ На приведенной организационной структуре (и последующих структурах) не приведены функциональные подразделения с рекомендательными или директивными связями, присутствующие практически во всех предприятиях.

или «базовых» организационных подразделений, поверх которых наложены руководящие организационные подразделения» [Барнард, 2009, с. 111]. При такой организации каждый руководитель одновременно будет и руководителем своей группы, и подчиненным в руководящей группе более высокого уровня иерархии. «В силу этого конкретное действие или решение будет относиться к деятельности двух разных подразделений организации. То, что одно действие вносит вклад одновременно сразу в две организации, вероятно, представляет собой ключевую особенность сложных организаций, потому что благодаря ей комплекс становится органическим целым» [Барнард, 2009, с. 111]. И это непосредственно видно из рис. 4. И предприятие как сложившаяся социальная организация – это «относительно устойчивая социальная целостность, проявляющая разумное поведение, подобно живому организму⁴⁷» [Франчук, 2000, с. 7]. С другой стороны и «живые системы можно определить как иерархически организованные открытые системы, сохраняющие себя или развивающиеся в направлении достижения состояния подвижного равновесия» [Bertalanffy, 1962, с. 42].

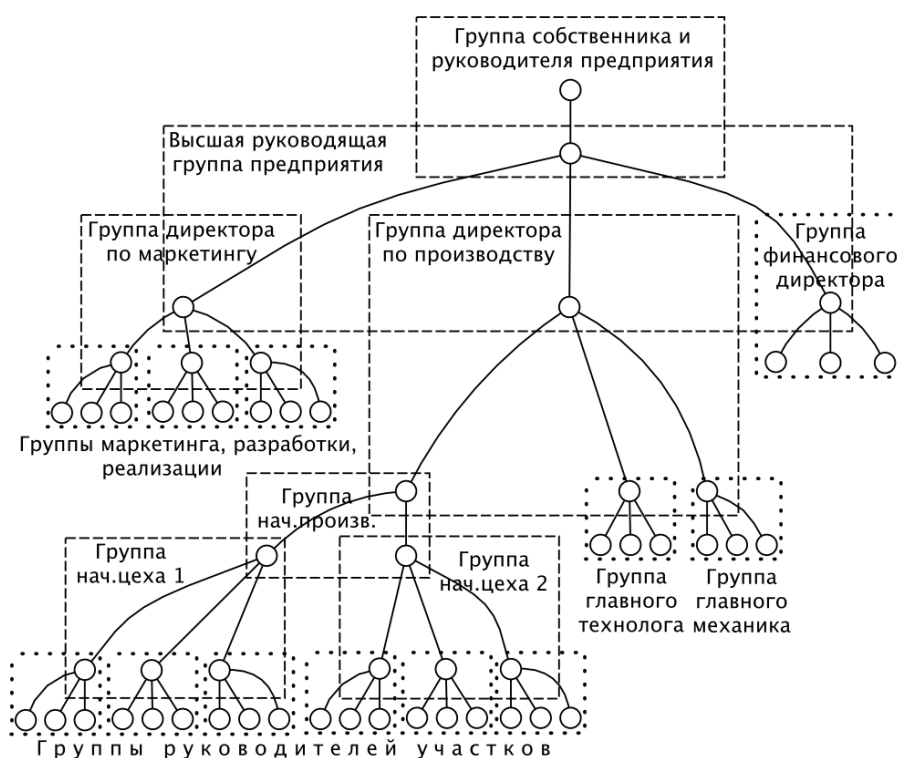


Рисунок 3. Иерархическая организация предприятия [Жемчуговы, 2022d]

Если мы будем строить предприятие в соответствии с его классической структурой, изображенной на рис. 1, то нам надлежит набрать соответствующих руководителей и

⁴⁷ Это «сложный психологический организм, живущий по своим собственным законам» [Андреева, 1999, с. 212], имеющий «коллективный разум» [Барнард, 2009, с. 168], свои цели [Абдуллина, Белова, 2016; Барнард, 2009], самоорганизующийся и самовоспроизводящийся [Абдуллина, Белова, 2016, с. 2].

рядовых сотрудников, а затем каким-то образом обеспечивать эффективность их деятельности. Если же мы будем строить предприятие в соответствии со структурой Ч. Барнарда (рис. 2), то мы будем формировать руководящие и рабочие группы (включающие руководителя и непосредственных подчиненных), начиная с верхнего уровня иерархии, обеспечивая слаженность каждой из них. И это необходимое условие эффективности предприятия.

При такой организации мы имеем не разрозненных руководителей и их подчиненных, а единое предприятие, связанное не формальными связями, а общими структурными элементами. Второе отличие в том, что выделенные подразделения осуществляют свою деятельность в двух режимах. В режиме коллегиального целеполагания, разрешения возникающих проблем, использования возникающих новых возможностей (рис. 3а), здесь чем больше коммуникаций, тем выше результат: чем серьезнее проблема, тем больше необходимое число привлекаемых специалистов. И это, фактически, уже сетевая структура. В режиме целеосуществления, «после выбора целей, координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим процессом» [Барнард, 2009, с. 184] и коммуникация направляется на передачу «координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером» [Барнард, 2009, с. 182] уже на основе властных полномочий⁴⁸ [Nickerson, Zenger, 2004], в соответствии с принципами рациональной бюрократии: (рис. 4б) — указания, контроль и координация, (рис. 4в) — отчет о достигнутых результатах.

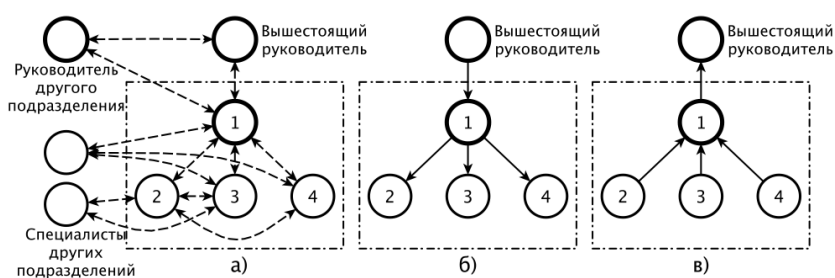


Рисунок 4. Взаимосвязи внутри подразделения: а) при целеполагании; б) и в) при целеосуществлении (1-руководитель подразделения) [Жемчугovy, 2022с]

⁴⁸ Таковую двойную структуру — сетевую (на базе коллегиальности, гетерархии) для целеполагания, и иерархию для целеосуществления — отмечали и Игорь Ансофф [Ансофф, 1999], Шоджи Шiba [Shiba et al., 1993], и Джон Коттер [Kotter, 2007; 2014].

Практически же в любом бюрократическом предприятии имеются и вертикальные (иерархические) и горизонтальные (сетевые) структуры, которые находятся в постоянном взаимодействии [Дерябина, 2020, с. 41].

Однако при возникновении в ходе целеосуществления проблем, или обнаружения возникающих новых возможностей, желателен переход к их коллегиальному решению (рис 3а), подключая и руководителей, и специалистов других подразделений.

Эффективность предприятия зависит от эффективности его малых групп. Здесь О.С. Сухарев отмечал, что «если все элементы системы эффективны, то, при определённых условиях, система может оказаться неэффективной (например, один из цехов при общей эффективности своей работы не успевает за высокой производительностью других – общий монтаж и сборка оборудования становятся неэффективным)» [Сухарев, 2009]. Однако благодаря тому, что в отмеченной структуре комплекс является органическим целым (рис. 4), эффективность руководящих и рабочих групп предприятия обеспечивает эффективность и всего предприятия — все группы прочно взаимосвязаны и обеспечивают необходимую координацию деятельности.

Если рассмотреть внутрифирменную функционально-управленческую конфигурацию предприятия, то в ней выделяют [Клейнер, 2019, с. 41]:

- топ-менеджеров;
- работников (персонал предприятия);
- специалистов (участники, обладающие знаниями и возможностями регулирования отдельных функциональных подсистем предприятия);
- собственников (владельцев акций, долей, облигаций, других ценных бумаг).

В данной структуре управленческие функции имеют и специалисты (рис. 3а), и собственник (рис. 2). Может возникнуть вопрос о том, входит ли собственник в предприятие. Мы под предприятием будем понимать совокупность собственника⁴⁹ и наемного персонала (рис. 4). Если собственник отсутствует — мы получаем естественную эгалитарную группу, существование которой возможно только в самых малых формах. Если все сотрудники предприятия являются собственниками — мы получаем кооперативное предприятие, существование которой возможно только в самых малых формах. Если же собственник не несет основной руководящей роли, мы получим предприятие, которым управляют топ-менеджеры, ориентированные на свои личные цели, а не цели предприятия. А «до какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом» [Маршалл, 2012, с. 207] — собственник будет просто кредитором предприятия. Поэтому все вопросы миссии, принципов деятельности, кадрового состава,

⁴⁹ Хотя формально собственник (если он не штатную должность) не является сотрудником предприятия.

целей и средств, должны начинаться с собственника и управляться собственником [Жемчугов, 2011].

Как уже отмечалось: «Организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997а, с. 92]. При этом независимо от личных целей создателей предприятие должно обеспечивать потребности общества - без этого оно не сможет даже компенсировать начальные вложения. В первую очередь собственник должен сформулировать то, что предприятие будет производить для общества и как его продукция будет обеспечивать интересы общества, развитие общества. Во-вторых, на этой базе он должен сформулировать ключевые положения своего бизнеса обеспечивающие и развитие самого предприятия. Без этого предприятие не сможет обеспечивать интересы общества, какими бы благородными не были намерения собственника.

Смысл предприятия - это его место в развитии общества, и здесь общество, поощряя свое развитие, развивает и предприятие, обеспечивая его и выручкой за потребляемую продукцию, и общественным признанием способствующем и повышению социального капитала предприятия, собственника и коллектива, и повышению выручки предприятия - возможностей развития.

4.1.2.Смысл предприятия

Как уже отмечалось: «Организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997а, с. 92]. При этом независимо от личных целей создателей предприятие должно обеспечивать потребности общества - без этого оно не сможет даже компенсировать начальные вложения. В первую очередь собственник должен сформулировать то, что предприятие будет производить для общества и как его продукция будет обеспечивать интересы общества, развитие общества. Во-вторых, на этой базе он должен сформулировать ключевые положения своего бизнеса, обеспечивающие и развитие самого предприятия. Без этого предприятие не сможет обеспечивать интересы общества, какими бы благородными не были намерения собственника.

Смысл предприятия - это его место в развитии общества, и здесь общество, поощряя свое развитие, развивает и предприятие, обеспечивая его и выручкой за потребляемую продукцию, и общественным признанием, способствующем и повышению социального капитала предприятия, собственника и коллектива, и повышению выручки предприятия - возможностей развития.

4.2. Структурное подразделение предприятия

4.2.1. Определение структурного подразделения

В нашем менеджменте есть два понимания структурных подразделений. Первое: «С управленческой точки зрения под структурным подразделением организации понимается официально выделенный *орган управления частью организации* [руководящее подразделение], отдельными направлениями ее деятельности, с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью» [Щур-Труханович, 2006]. Это определение соответствует руководящим и рабочим группам Ч. Барнарда. Второе определение более общее: «Структурное подразделение – это официально выделенная *часть предприятия вместе с относящимися к ней работниками*, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающими за выполнение возложенных на них задач» [Азарова М.В., Туровец, 2017, с. 36] — это дивизионы, цехи, участки, отделы, секторы и другие подразделения в целом. Здесь необходимо отметить, что ни одна руководящая группа ничего производить не может — она лишь координирует деятельность подчиненных руководящих и рабочих групп. И только совместно с ними оно и является структурным подразделением. Тем не менее без анализа деятельности руководящих групп, их организации, невозможно организовать ни крупные структурные подразделения, ни предприятие в целом.

Что касается размера структурного подразделения, то, как отмечал Ч. Барнард, его размер ограничен возможностью коммуникации человека. И «соответствующие ограничения зависят: а) от сложности цели и связанных с ее реализацией технологий; б) от трудностей, возникающих в процессе коммуникации; с) от уровня потребности в коммуникации; d) от степени сложности личных взаимоотношений участников системы, то есть от социальных условий» [Барнард, 2009,]. Для руководящих подразделений и рабочих интеллектуального труда, возможности коммуникации ограничены величиной до 5–6 человек. Для рабочих подразделений при простых видах труда — до 15 человек [Барнард, 2009]. Однако при малых размерах рабочего подразделения, во-первых, оно не может решать достаточно сложные и объемные задачи. Во-вторых, растет число уровней иерархии предприятия. При этом возможно реальное увеличение численности рабочих подразделений за счет их внутренней иерархии. И такие комплексные рабочие подразделения численностью уже до 15–30 человек могут проводить достаточно сложные и объемные работы.

Руководитель любой руководящей группы одновременно является и руководителем своего структурного подразделения, включающего все подчиненные руководящие и рабочие группы.

4.2.2. Создание структурного подразделения и его внутренняя организация

Руководители структурных подразделений всех уровней иерархии, и рядовые сотрудники, принимаются на работу для достижения целей предприятия, но сами они приходят в предприятие для достижения своих личных целей. Ведь «единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы ... цель организации не имеет значения для отдельного человека» [Барнард, 2009, с. 44, 86–87].

При этом создание естественных групп, осуществляющих производственную деятельность и искусственно набираемых групп предприятия, принципиально отличается. В естественных группах осуществляется отбор членов по сходству их «сущностных⁵⁰ идей». И если бы люди не обладали в любой момент времени согласием в отношении этих сущностных идей, если бы у них не было сходных концепций времени, пространства, причины, числа и т.д., стало бы невозможным любое согласие между умами и, следовательно, всякая совместная жизнь» [Дюркгейм, 2018, с. 52]. Именно такой отбор определяет и возможность создания первичной социальной группы, и солидарной инструментальной группы с ее моральными правилами.

Набираемый же в подразделение наемный персонал изначально является ассоциацией автономных индивидуальностей, из которых «не может выйти ничего, кроме индивидуального, и следовательно, сама кооперация, представляющая собой социальный факт, подчиненный социальным правилам, не может из них возникнуть» [Дюркгейм, 1991, с. 261]. И в новой организации, «где не успела вырасти скоординированная с формальной организацией неформальная, обеспечить эффективную и рациональную кооперацию практически невозможно» [Барнард, 2009, с. 223]. Персонал не знает кому и что можно поручать, кому и в чем можно доверять, и т.д. Как отмечал Э. Дюркгейм «разделение труда может происходить только между членами уже установившегося общества. А не между конкурирующими и чуждыми индивидами, необходимо, чтобы между людьми существовали моральные связи. Без этого образование связного целого было бы чудом» [Дюркгейм, 1991, с. 257, 259]. Без этого даже при наличии чисто экономических отношений люди остаются чуждыми друг другу [Дюркгейм, 1991, с. 502].

⁵⁰ Фредерик Теннис писал: «Весь дух, даже дух самого простого человека, выражается в способности мочь и в соответствии с этим — в воле: его образ мыслей, душу, совесть формирует не только то, что он изучал, но также — хотя и в связи с воспринятыми учениями — способ мышления и ощущения, унаследованный им от ушедших, но продолжающих оказывать на него влияние предков и предшественников. Вот почему волю в таком понимании я называю сущностной волей... Сущностная воля определяется укладом жизни определяемым обычаями, религией, унаследованными от предков и предшественников, подсознательно объединяющими их, обуславливающими ее формы [Теннис, 1998].

Если же общие сущностные идеи в набранном структурном подразделении отсутствуют, то возможно, конечно, обеспечить принудительное разделение труда (что показал еще А. Смит). Только, как отметил Э. Дюркгейм, в этом случае мы будем иметь только деятельность отдельных конкурирующих между собой индивидов, выполняющих заданные им функции исходя из их разноплановых личных целей, и «только принуждение, более или менее сильное и прямое, связывает их с этими функциями» [Дюркгейм, 1991, с. 349]. Мы можем директивно сформировать структурное подразделение только как вторичную (инструментальную) группу с принудительным распределением труда. При том «если между индивидами вторичной группы складываются достаточно устойчивые эмоциональные отношения⁵¹, можно считать, что они создали новую первичную группу» [Смелзер, 1994, с. 149]. Учитывая же разноплановость культуры членов набранного структурного подразделения, мы можем иметь в нем даже несколько конкурирующих между собой первичных групп и отдельных не вошедших в них индивидов, ориентированных на личные цели. А цели, устанавливаемые группе извне — сами по себе ничто, на их достижение может влиять только внешнее принуждение к задаваемым функциям. Рассмотрим далее, что же определяет реальную деятельность малой группы структурного подразделения.

4.2.3. Активный фактор и производительные силы структурного подразделения

Как отмечал Э. Дюркгейм, индивид адаптируется к среде своего предприятия, или изменяя ее из исходя из своих интересов, или изменяется сам, подстраивая под нее свои интересы [Дюркгейм, 1991, с. 486]. Поэтому исходное начало всякого социального процесса следует искать в устройстве внутренней среды: материальных объектов; продуктов предшествующей социальной деятельности: действующего права, укоренившихся нравов, произведений культуры; а также людей [Дюркгейм, 1991, с. 501]. А основным фактором является собственно человеческая среда, в том числе и частная среда всякой отдельной группы [Дюркгейм, 1991, с. 504].

Таким образом, активным фактором, влияющим на деятельность и отдельного человека, и группы предприятия, является, во-первых, личные интересы человека, во-вторых, среда предприятия в которой человек осуществляет свою трудовую деятельность [Дюркгейм]. При этом «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из

⁵¹ А достаточно устойчивые эмоциональные отношения складываются только при определенно наличии общих сущностных идей.

ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43] и «с минимально возможными усилиями» [Блауг, 2004, с. 112].

Если рассмотреть среду подразделения предприятия, то она определяется культурой его членов (включая и культуру руководителя), социальную общность членов⁵², а также сформированным членами подразделения институтом — правилами игры, в первую очередь — неформальным компромиссом руководителя и подчиненных (см. раздел 2.5.6). Все формальные положения, регламенты, правила, прописанные в них санкции («формальные институты»), играют в среде подразделения только ту роль, в которой они интернированы в неформально сформированный членами подразделения институт подразделения — в реальные правила игры. Интегрированы или естественно (нормально) — персонал видит их необходимость для достижения своих личных целей, или принудительно (ненормально) — персонал видит карающие санкции, которые накладываются при нарушении правил.

4.2.4. Формирование внутренних институтов структурного подразделения

Во многом еще бытует мнение, что институты создаются руководителями, исходя их из видения деятельности подразделений [Жемчугovy, 2011], и определяют деятельность подразделений. «Согласно Хайеку, конституции, как и институты в целом, создаются человеческими действиями, но не человеческими замыслами» [Заостровцев, 2020, с. 26]. Институты — «правила игры» — это выявляемый и развиваемый коллективом положительный опыт, обеспечивающий членам группы наибольшие личные результаты при их совместной деятельности. А роль институтов заключается в том, что человеку не нужно каждый раз определять и калькулировать «полезность» — институты на подсознательном уровне выдает выработанные всей предшествующей практикой оптимальные решения [Christov-Moore, et al., 2017].

Таким образом члены группы в ходе своей деятельности выявляют те нормы и правила, которые позволяют им достигать наибольших личных результатов — наибольшей совокупной разности всех выгод и издержек, материальных и нематериальных. Как же предприятие может формировать «правила игры, обеспечивающие максимальные результаты предприятия? Повышение личных выгод человека от его требуемой производственной деятельности или повышением личных издержек при деятельности, противоречащей требуемой. Первый вариант — это обеспечение гармонии интересов предприятия и человека,

⁵² Определяется идеями, чувствами и интересами членов подразделения, степенью их общности.

когда сама производственная деятельность будет представлять интерес для человека — будет приносить ему непосредственные личные выгоды.

Второй — создание так называемых «формальных институтов» [Норт, 1997], ориентированных на достижение целей предприятия и проводимых в жизнь формальным контролем и санкциями за выявляемые отклонения. Только при этом «правила игры» коллектива вовсе не будут соответствовать «формальным институтам. Они будут содержать: правила, которые все же соответствуют личным интересам (1), и правила, затрудняющие формальный контроль и минимизирующие санкции. При этом личные результаты персонала будут меньше за счет отрицательных санкций, а результаты предприятия — меньше за счет уклонения и необходимости контроля, различных конфликтов интересов, антагонизма руководителей и подчиненных. Внутренний институт подразделения, определяющий его реальную деятельность, определяется не системой внешних формализованных положений и регламентов, неформализованных заданий и указаний руководителя, а той внешней средой, которая формируется руководителем подразделения: теми положениями, правилами, заданиями и распоряжениями, которые реально устанавливает и контролирует руководитель. Сформированными на этой основе внутренними «правилами игры» коллектива [Жемчуговы, 2022с].

4.2.5. Структурное подразделение предприятия и его социальная организация

Численность структурного подразделения за счет ограниченности диапазона управления руководителя в основном не превышает 7-и человек и в нем трудно найти сходство их базисных культурных норм. В нем естественным путем может формироваться несколько первичных групп со своими групповыми интересами и лидерами, могут оставаться и не входящие в них отдельные члены (автономные единицы) (рис. 4а). Если же подбор членов в подразделение ведется по базисным нормам культуры, то в подразделении больше прочных личностных связей, более значительные и сплоченные первичные группы.

Например, на рис. 4б. показано, что в подразделении имеются четыре автономные социальные единицы, и даже между руководителем и лидером 4 группы II, членами 3 и 5, неформальные связи отсутствуют. Здесь мы в основном видим отдельные личности со сталкивающимися эгоизмами. В данном случае у нас будет команда, в которой отдельные социальные единицы по своим собственным правилам пытаются достичь свои собственные цели — о какой-либо эффективности говорить не приходится.

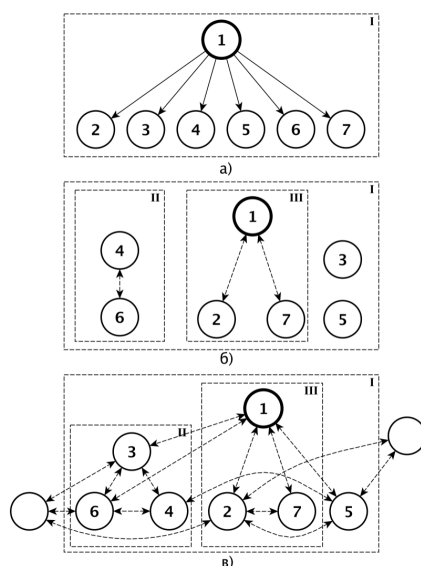


Рисунок 5. Структура подразделения а) формальная, б) социальная при отборе по производственным характеристикам, в) социальная при отборе по культурным характеристикам [Жемчугovy, 2022с]

На рис. 4в показан пример подразделения, в котором проведен подбор членов по социальным характеристикам. Видны уже три тесно связанные социальные единицы — подразделение, которое может выработать свою общую цель и свой институт, обеспечивать деятельность по достижению этой цели с малыми транзакционными издержками.

4.2.6. Большое структурное подразделение и его организация

Если рассмотреть большие рабочие структурные подразделения, то они, как правило, включает формальные подгруппы с разделением труда. В этом случае в структурном подразделении независимо от этих формальных подгрупп формируется (накладывается) и система неформальных групп (рис. 6). И формальные подгруппы и неформальные группы зачастую не совпадают. При этом руководитель подразделения может даже не присутствовать в неформальных группах (рис. 6б).

При подборе персонала формальных подгрупп по производственным характеристикам (рис. 6б) мы имеем подразделение как команду с тремя автономными группами, пытающимися по своим собственным правилам достичь свои собственные личные цели — о какой-либо эффективности говорить не приходится. А на рис 5в мы имеем тесно связанную руководящую группу (1–4) под руководством руководителя подразделения 1 с двумя тесно связанными с ним дочерними подгруппами. Возможно формирование единой цели и общего

института, обеспечивающими высокую эффективность. И подразделение будет функционировать как эффективная единая команда.

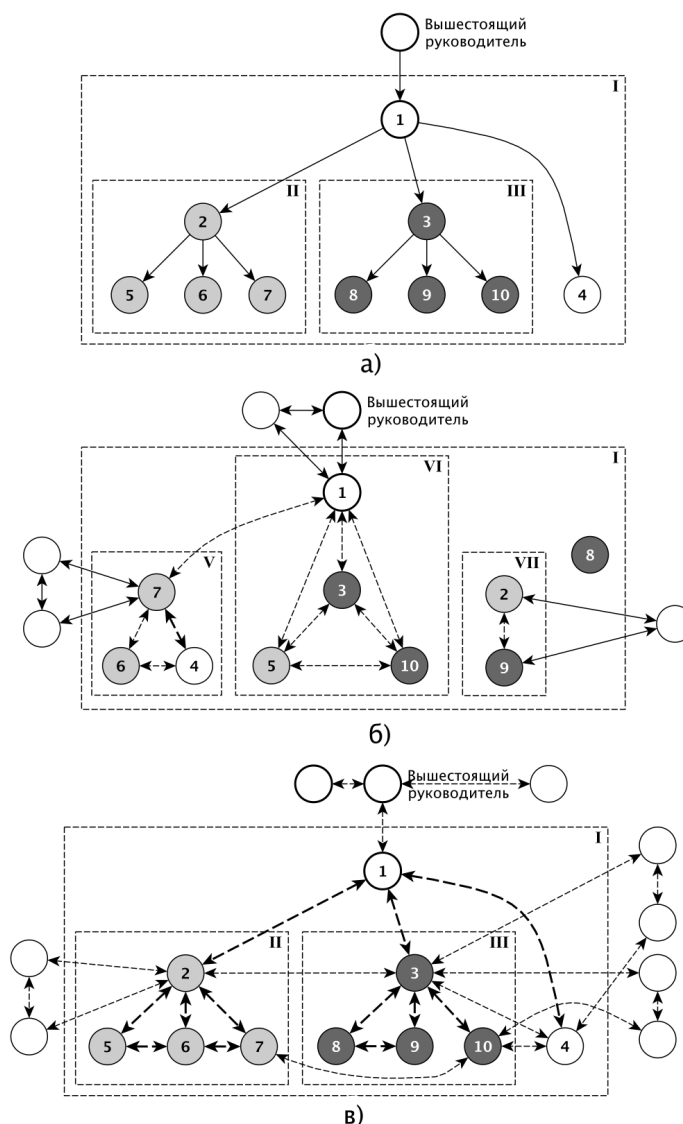


Рисунок 6. Структурное подразделение предприятия I: а) организационная структура; б) социальная структура при отборе персонала по производственным характеристикам, в) социальная структура при отборе по социальным характеристикам [Жемчуговы, 2022с]

4.2.7.Смысл существования подразделения предприятия

Как уже отмечалось, «институты имеют дело со смыслами, которые вырабатывают люди» [Вольчик, 2012, с. 145]. Деятельность человека эффективна только тогда, когда она наполнена смыслом. «Чтобы создать институт, вы должны разными способами наполнить повседневное поведение людей смыслом и целесообразностью долгосрочной перспективы» [Питерс, Уотермен, 1986]. Смысл социальной организации определяется не ее текущей деятельностью и получаемыми результатами. И организация пронизанная четкими

финансовыми целями не является устойчивой и стабильной. Ведь у человека в предприятии другой интерес, не только и не столько личный материальный, сколько стремление построить для себя и будущих поколений более совершенное общество, совершенное и материально, и духовно, стремление жить в лучшем мире, в этом его смысл [Жемчугов, 2014а]. Смысл и человека, и группы определяется долгосрочными ценностями и институтами — именно они обеспечивают развитие. Можно отметить следующие общие категории смысла любого человека: повышение личного капитала и личное развитие, повышение капитала и развитие семьи, повышение капитала своего предприятия и ее развитие, развитие социума и среды обитания. По Франклу смысл любой социальной организации — это развитие ее внешней среды, а не внутренней [Франкл, 1990]. Ведь без развития внешней среды собственное развитие мало что дает для счастья человека.

Соответственно смысл развития структурного подразделения предприятия — это развитие вышестоящего подразделения, всего предприятия, общества. Но истинный смысл предприятия в развитии общества — это постановка и осуществление общественно необходимых целей. И только в этом случае эффективность деятельности предприятия максимальна [Андреева, 1999]. Только в этом случае коллектив будет сплочен и ориентирован на достижение общих целей, только в этом случае отношение к труду будет определяться не частными чисто экономическими интересами, а общей совместной деятельностью с соответствующим внутренним климатом. При этом наблюдая только за деятельностью только руководителей, этого не выявить, и «система полностью конкретизирована лишь на уровне своих элементов» [Луман, 2007, с. 383]. Не выявить это и по принимаемым и достигаемым производственным заданиям — персонал, как правило, принимает минимальные задания, чему и способствует асимметрия информации. В этом плане очень показательны слова одного директора завода, в котором внедрялась АСУ Кунцево: «Вы с Глушковым страну по миру пустите. Я вот приду на завод утречком, часик полтора похожу по цехам и мне все ясно, что надо делать на заводе. Нужен мне ваш АСУ!» [Черняк, 2008]. АСУ показывает только достигаемые результаты, ничего не говоря о возможностях. Наблюдение за деятельностью на рабочих местах показывает отношение к труду, производительные силы, показывает потенциальные возможности, что отмечал еще Фредерик Тейлор. А Генри Форд именно так определил оптимальный уровень оплаты труда, а далее и необходимость сокращения рабочего дня до 8 часов, а рабочей недели до 5 дней. Никакой формальный учет достигаемых результатов определить это не может. Как отмечал Масааки Имаи, руководители предприятий озадачены проблемой «как заставить людей

работать» и часто пытаются ее решить «из своего кабинета», даже не бывая на производстве. «Для решения проблем идите в гемба — в то место, где происходит процесс, будь то цех или окно обслуживания клиентов!» [Имаи, 2010, с. 7].

Смысл структурного подразделения - это его место в цепочке создания ценности для общества, его вклад в создание ценности для общества. И здесь предприятие, поощряя достижение своих социально-экономических результатов (базы развития предприятия), обеспечивает подразделение необходимыми ресурсами (определяемые общими результатами предприятия) и признанием со стороны предприятия. Для достижения своей миссии руководитель (представляющий подразделение) подразделения должен осознавать смысл своего подразделения, исходить в своей руководящей деятельности из этого смысла, и иметь необходимые моральные качества для осуществления этого смысла (несущие подразделению и самому руководителю более высокие, но отдаленные, результаты) вопреки сиюминутным интересам.

4.2.8. Социальная организация и институт предприятия

Как правило структурные подразделения располагаются в одном помещении и их члены имеют непосредственные контакты. А чем они плотнее, тем больше их социальная солидарность, тем более они способны со временем формировать первичные группы. В предприятии же различные подразделения располагаются в различных помещениях, контакты между ними ограничены. Соответственно образование первичных групп из членов разных подразделений маловероятно. Но они могут образовываться за счет общих интересов и контактов во вне рабочее время. И здесь уже работают не сильные связи инструментальных групп, а слабые связи, базирующиеся на социальной общности. И плотность этой социальной общности тем выше, чем существеннее отбор персонала по социальной общности. При этом «основная причина важности ослабленных связей состоит в том, что их у нас может быть много. Прочные связи по определению требуют больших затрат времени и энергии. Для поддержания ослабленных связей нужны меньшие вложения, а использовать их мы можем по мере необходимости» [Флорида, 2007]. При этом «наиболее действенные организации имеют под собой другую основу: коллектив, объединенный общими этическими ценностями. Членам таких коллективов не требуется подробная контрактно-правовая регламентация их отношений, потому что существующий между ними моральный консенсус является базисом их взаимного доверия» [Фукуяма, 2004]. «Если люди, работающие вместе в

одной компании, доверяют друг другу в силу общности своих этических норм, издержки производства будут меньше» [Фукуяма, 2004]

В современном мире «сообщества уже не в состоянии привлекать и удерживать людей просто предлагая им хорошо оплачиваемую работу... Люди более склонны к личному участию в сообществе, если оно представляет собой разнообразное и аутентичное место с хорошей репутацией и прочными социальными связями для жизни и работы» [Флорида, 2007, с. 351]. Разделение труда в структурном подразделении ограничено, но оно обеспечено прочными связями внутренней солидарности, отсутствующей между сотрудниками различных подразделений. Но в предприятии необходимо поддерживать и разделение труда между подразделениями, иначе будет просто трудно объединить то, что было разделено между подразделениями. Эмиль Дюркгейм писал: «Мы видели в самом деле, что организованная структура и, следовательно, разделение труда регулярно развиваются по мере того, как исчезает сегментарная структура ... как разделяющие их перегородки становятся более проницаемыми, словом, между ними происходит сращивание, делающее социальное вещество свободным для вступления в новые комбинации ... Социальные — или, точнее, внутрисоциальные — отношения становятся, следовательно, многочисленнее, так как во все стороны они простираются далее своих первоначальных границ» [Дюркгейм, 1991, с. 239]. «Политическая структура общества есть лишь тот способ, которым привыкли жить друг с другом различные сегменты, составляющие это общество. Если их отношения традиционно тесны, то сегменты стремятся слиться, в противоположном случае они стремятся к разъединению» [Дюркгейм, 1991, с. 420].

Таким образом социальная организация и институт предприятия — это единая система, объединяющая на общих нормах культуры единую систему внутренних институтов — взаимоувязанные «правила игры» всех руководящих и рабочих групп. Но это институт, ориентированный в первую очередь не на результаты собственника и коллектива, а на то, как социум оценивает результаты деятельности предприятия - насколько они позволяют развиваться этому социуму. И смысл предприятия, которое ориентируется на долговременное развитие - это обеспечение развития социума [Франкл, 1990; Жемчугов, 2014а]. Только при этом будет развиваться и само предприятие. Но это институт, ориентированный в первую очередь не на результаты собственника и коллектива, а на то, как общество оценивает результаты деятельности предприятия - насколько они позволяют развиваться обществу. Институт, ориентированный на развитие общества [Франкл, 1990; Жемчугов, 2014а]. Развитие предприятия при этом будет следствием такого развития общества.

4.3. Экономическая организации предприятия

Бюрократическая организация базируется на целеполагании сверху, компромиссе труда и капитала на базе неформального вертикального реципрокного обмена между руководителем и подчиненными [Жемчуговы, 2020а, 2021b, 2022b, 2022с] (см. раздел 2.5.6). Экономическая организация базируется на суррогатном обмене предприятия и работника⁵³. «К экономической организации предъявляются два ключевых требования — измерение производительности вводимых ресурсов и вознаграждение за их использование ... экономическая организация, через которую сотрудничают владельцы вводимых ресурсов, будет более эффективно использовать свои сравнительные преимущества в той мере, в какой это будет способствовать выплате вознаграждений в соответствии с производительностью» [Alchian, Demsetz, 1972, с. 778]. И, как отмечают Марина Додлова и Мария Юдкевич, это разрешает проблему принципал-агент: «Стандартное решение проблемы принципал-агент подразумевает, что принципал, который не может наблюдать за усилиями агента, мотивирует последнего к высоким усилиям, устанавливая вознаграждения, связанные с результатами⁵⁴» [Dodlova, Yudkevich, 2009, p. 23]. Необходим анализ результатов деятельности подчиненного его руководителем. Только проблема здесь в том, что результаты деятельности отдельных подразделений и сотрудников «не имеют денежной ценности на рынке» [Мизес, 2006, с. 72]. И оценка не может быть объективной. Кроме того, оценка результата не может быть сколько-нибудь полно формализована.

Как отмечал Карл Полањи: «если действует обмен на основе фиксированных ставок (decisional exchange), хозяйство интегрируется не рыночным механизмом, а [формальными] факторами, фиксирующими эти ставки» [Полањи, 2007, с. 56].

С точки зрения персонала, интерес человека заключается не в его производственной деятельности, а в получении вознаграждения за формально заданные результаты, а не саму производимую продукцию.

К экономической организации относится сделная оплата труда с фиксированными расценками, оплата по фиксированному времени на выполнение задания, оплата «по конечному результату» работников и структурных подразделений, оплата по измеримым

⁵³ В своей внутренней среде «фирма является узкоспециализированным суррогатным рынком» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 793].

⁵⁴ Для того чтобы агент действовал в интересах принципала, последнему необходимо принимать соответствующие действия [Jensen, Meckling, 1976].

показателям деятельности. Первым, кто рассмотрел эту организацию был Фредерик Тейлор (1911) [Тейлор, 1991].

4.3.1. Фредерик Тейлор и его «Принципы научного менеджмента»

Фредерик Тейлор понял, что при капиталистическом производстве с антагонистическими интересами собственника и наемного персонала эффективная деятельность предприятия не может быть повышена принудительно, административными решениями. Более того, понял, что широко распространенная сдельная оплата на самом деле стала полностью эквивалентна повременной. При сдельной оплате «почти все предприниматели заранее определяют максимальную сумму платы, которая, по их мнению, может быть заработана в день каждым из различных классов рабочих, занятых в их предприятии, все равно, работают ли эти рабочие поденно или сдельно» [Тейлор, 1991, с. 17]⁵⁵. Понял, что производительность может быть повышена только путем повышения уровня оплаты труда персонала в соответствии с его трудовыми результатами. Только его система научной организации, базирующаяся на строгой регламентации труда, не смогла обеспечить эту пропорциональность. Главным образом потому, что невозможно регламентировать качество труда и отношение к труду. Но его труд не пропал даром. «Отец научного управления», — начертано на его памятнике. «От него, — утверждает известный французский социолог Ж. Фридман, — исходят все системы, направленные на рационализацию или научную организацию производства» [Эпштейн, 1986, с. 9].

Первый шаг научного управления, по словам Тейлора, состоял в том, чтобы ликвидировать асимметрию информации: «Менеджеры изъяли у рабочих все профессиональные тайны, которые они берегли для себя и своих приятелей» [Эпштейн, 1986, с. 11]. Фактически Фредерик Тейлор решил исключить фактор асимметрии информации между мастерами и рабочими. Его система базировалась на тщательной экспериментальной оценке оптимальной выработки рабочего (но на другом предприятии, чтобы исключить влияние на расценки самих рабочих). И оплату строго в соответствии с выработкой. Недостатки системы и в том, что, во-первых, разработка таких расценок для каждого вида продукции требует огромных издержек. Во-вторых, система Тейлора — это система, в которой количество выпускаемой продукции (это еще не результат предприятия) не является

⁵⁵ И «стоит отметить, в связи с формированием новой экономики в России, на предприятиях все чаще встречается повременная форма оплаты труда. Это связано с трансформацией социально-экономического порядка общества, изменением характера труда, в связи с чем, труд работника невозможно измерить количественно» [Столярова, 2015, с. 31].

единственным показателем. Другими необходимыми показателями являются и усилия человека, направляемые на такой показатель как качество. Фредерику Тейлору пришлось даже вводить разные расценки на качественную и некачественную продукцию, вести статистический учет и «поощрять рвение каждой отдельной работницы, путем повышения оплаты тем из них, которые давали выработку в большем количестве и лучшего качества, понижая в то же время плату тем, кто не обнаруживал достаточного рвения в работе, и совсем увольняя тех, кто показал себя неисправимо медлительным и небрежным», что еще больше усложнило его систему. И он отметил, что эта система «применительна к очень элементарному виду труда» [Тейлор, 1991].

В современном же интеллектуальном труде все факторы учесть тем более невозможно, и в производстве все более осуществляется переход на повременную оплату труда [Муравьев и др., 2001, с. 256].

В итоге своих исследований Фредерик Тейлор писал: «Приходит время, когда все великие достижения будут осуществляться путем такого коллективного сотрудничества, где каждый отдельный человек осуществляет те функции, для которых он наилучшим образом приспособлен, где каждый человек сохраняет свою собственную индивидуальность и является непревзойденным в своей частной функции, где ни один человек ничего не утрачивает из своей оригинальности и надлежащей личной инициативы, но все же каждый работает под контролем и в гармоническом сотрудничестве со многими другими людьми» [Тейлор, 1991]. Однако создаваемая им организация ориентирована только на личную выработку, а не на гармоничное сотрудничество с другими людьми. А ее дальнейшее развитие — на контроль каждого работника.

Система «научной организации труда» Фредерика Тейлора фактически базировалась на переходе внутренних отношений на непосредственную куплю-продажу результатов труда персонала. Здесь, отмечал Герберт Саймон: «Наиболее важным условием является то, что вклад сотрудника в достижение целей организации должен быть измерим с разумной точностью» [Simon, 1991]. И «трудовые договоры будут регулировать поведение только в той мере, в какой поведение работников может быть соблюдено и оценено, с тем чтобы «правильное» поведение (т.е. поведение, которое продвигает цели организации) может быть вознаграждено и «неправильное» поведение наказывается» [Simon, 2005, с. 99]. «Подобная экономика исходит из допущения, что люди всегда ведут себя таким образом, чтобы получить максимальную денежную выгоду» [Поланьи, 2002]. Только ни один специфически

человеческий мотив поведения не является экономическим», что справедливо даже для собственно экономической жизни» [Поланьи, 2002].

Позиция Фредерика Тейлора о необходимости коренного изменения системы управления так, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными, вместо того, чтобы быть противоположными не вызывает сомнения, но изложенное показывает, но организация предприятия как купли-продажи результатов труда этого не обеспечивает. Как и изначальная купля-продажи самого труда.

4.3.2. Управление на базе ключевых показателей эффективности (KPI)

Поскольку в оплате по измеримым результатам труда возникли непреодолимые трудности, появились системы оплаты по заданным измеримым показателям деятельности. Самые известные из них: *tableau de bord* Ж.Л. Мало (1932) [Еремина, 2015; Езерская, 2016], *Management by Objectives* Питера Друкера (1954) [Друкер, 2003], *Balanced Scorecard* Роберта Каплана и Дейвида Нортон (1992) [Каплан, Нортон, 2008], различные системы на базе ключевых показателей эффективности — КПЭ (Key Performance Indicator — KPI).

При этом сам Питер Друкер писал: «Мы даже не знаем, может ли то, что поддается измерению: реорганизация структуры, невыход на работу, охрана труда, обращения в медпункт, система поощрения рационализаторских предложений, порядок рассмотрения жалоб и т.д. — хоть как то повлиять на эффективность работы персонала. В лучшем случае это лишь поверхностные показатели» [Друкер, 2003, с. 91]. А в 2002 г. Он уже четко заключил, что «эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно конкретных ожидаемых результатов⁵⁶» [Друкер, 2004]. А Кевин Келли высказался еще более категорично: «Проблема с попыткой измерить производительность заключается в том, что она измеряет только то, насколько хорошо люди могут выполнять неправильную [бессмысленную] работу. Любая работа, которая может быть измерена для определения производительности, вероятно, должна быть исключена из списка работ, которые делают люди» [Kelly, 1998, с. 148]. А причина этого в том, что установить причинно-следственные связи между измеримыми показателями и целями предприятия на практике не удастся: «Независимые (то есть нефинансовые) переменные в системе показателей неверно идентифицируются как первичные факторы будущей удовлетворенности заинтересованных сторон. <...> Нет и не может быть количественной связи между нефинансовыми и

⁵⁶ Питер Друкер писал: «Менеджмент существует ради получения результатов. Он должен отталкиваться от желаемых результатов и организовывать ресурсы организации для их получения» [Друкер, 2010, с. 144]. А не от каких-либо измеримых результатов.

ожидаемыми финансовыми результатами» [Schneiderman, 1999, с. 7]. И даже «удовлетворенность клиентов необязательно приводит к хорошим финансовым результатам» [Norreklit, 2000, р. 82]. Такие метрики не просто снижают эффективность, они «оказывают негативное влияние на регулируемые с их помощью процессы» [Вольчик, 2018, с. 10].

В практике же, в большинстве систем «мотивации», использующих показатели, всегда присутствуют показатели, субъективные определяемые руководителями, что позволяет им манипулировать итоговыми показателями — приводить их в соответствие со своими субъективными оценками. При этом требуемый производственный «результат будет достигаться вопреки системе показателей за счет оперативного управления руководителем. А если предположить, что руководителя не будет [будет только формальная оценка по показателям], то результатом будут только заданные факторы [показатели], и больше ничего» [Hart, Holmström, 2016, р. 13]. Соответственно подобные системы с формальным распределением ресурсов себя не оправдывают [Хьюберт, Рамперсад, 2005, с. 7, 106]. Обмен на основе фиксированных ставок может применяться только при простейших формализованных видах деятельности (поддающихся автоматизации) или как некоторое непринципиальное дополнение к системам повременной оплаты труда.

Все системы «мотивации» приводят к дисфункциональности деятельности персонала — она направляет основные усилия на те факторы, которые учитываются в системе «мотивации», и даже во вред предприятию. Это показывают примеры КРІ приводимые в литературе для различных профессий [Фролова, 2019, с. 131]: «Для бухгалтера КРІ — это своевременная подача отчетности» (однако при такой системе отчетность будет всегда подаваться вовремя, а на ее качество внимания обращать не будет); «для отдела системных администраторов КРІ — это количество проработанной компьютерной техники» (однако чем хуже будет состояние компьютерной техники, тем выше будут КРІ и премии системных администраторов).

Интерес человека в системе оплаты по измеримым показателям — это набрать максимальную суммарную оценку по показателям и, соответственно, максимальное вознаграждение. И, если при этом личная оценка руководителя не будет учитываться, персоналу в выполнении заданий и распоряжений руководителя никакого интереса просто не будет.

4.3.3. Система грейдов

Система грейдов имеет сходство с тарифной системой, которую применяли ещё в СССР. Грейды, так же, как и тарифно-разрядная сетка, имеют иерархическую структуру должностей, где оклады построены по нарастающему принципу, и квалификационных коэффициентов внутри должностей. Грейд (англ. grade — сорт, разряд) — позиция в тарифной сетке. В соответствии с законом Вебера (Бугера-Вебера) восприятие размера зарплаты подчиняется основному психофизическому закону, согласно которому, человек воспринимает изменение величины определенного сигнала тогда, когда он изменяется на определенный процент, называемый различительным или дифференциальным порогом. Для того, чтобы сетка грейдов была мотивирующей, она должна нарастать в геометрической прогрессии коэффициентами должностных окладов порядка 1,5, а квалификационных порядка 1,1 [Ильясов, 2012]. Или иметь единую для всего предприятия многоуровневую систему грейдов «с целью того, что бы каждый сотрудник четко понимал, к какому уровню иерархии в компании относится его позиция и почему. Кроме того, внедрив такую систему, компания сразу исключает возможность субъективизма в оплате труда, просьбы со стороны сотрудников, которые попросту обращаются к руководству о повышении зарплаты по важным (на их взгляд) причинам» [Воронин и др., 2020, с. 808].

С точки зрения объективности системы, независимости от её субъективных оценок руководителя, показатели системы грейдов должны измеряться и рассчитываться по внешним формальным регламентам. Тем не менее, ряд показателей в этих системах всегда носит субъективный характер — определяется личной оценкой руководителя, и он может нивелировать ими значения других показателей, определяемых формально. Например, в грейдерной системе показатель «подотчетность»: уровень или степень ответственности за выполненную работу» субъективный, но он имеет вес больший, чем суммарный всех остальных факторов [EL-Hajji, 2015] — «объективных». В целом, в любой такой системе на базе измеримых показателей, во-первых, сама установка показателей принципиально не может нести объективного характера, во-вторых, всегда имеются показатели, лично устанавливаемые руководителем, которые доминируют. Соответственно возможны или дисфункциональная деятельность при доминирующем влиянии измеримых показателей, или классическое бюрократическое управление при недоминирующем их влиянии, что и происходит на практике.

Тем не менее, система грейдов несомненно имеет и положительное значение, которое определяется прозрачностью системы, она показывает как деятельность работников

оценивается руководством, показывает перспективы роста персонала. А возможность роста — это один из основных мотивирующих факторов деятельности [Барнард, 2009].

Личный интерес человека в системе грейдов — это обеспечение лояльности руководителя, как и в обычной бюрократической системе. При этом он видит свою оценку руководителем, влияющую на его карьерный рост.

4.3.4. Трансфертные цены между подразделениями

Трансфертные цены — это внутрихозяйственные цены, используемые при передаче продукции между структурными подразделениями предприятия⁵⁷. «Трансфертные цены определяют расходы подразделений-потребителей и доходы подразделений-поставщиков и тем самым влияют на расчетную рентабельность каждого из них. Некоторые исследователи считают, что в этом смысле «трансфертная цена может устанавливаться как на готовые изделия, полуфабрикаты, сырье, так и на услуги (работы), в том числе управленческие» [Карпова и др., 2016, с. 46]. Практически применение трансфертного ценообразования целесообразно и оправданно в предприятиях, где четко организована система бизнес-процессов с фиксацией продукции подразделений и ее передач между ними.

В такой системе возможно использование таких видов трансфертных цен, как рыночные (если аналогичная продукция имеется на рынке), договорные (между подразделениями), а также зафиксированные на базе издержек. При этом наиболее распространены трансфертные цены на базе издержек [Крылов, 2002] — это, фактически, аналог сдельных расценок при сдельной оплате труда подразделений. Если используются рыночные или договорные цены, то это уже не бюрократическая организация деятельности с противоположностью интересов, а, фактически, организация с внутренним рынком — каждая сторона заинтересована в получении входной продукции по минимальным ценам, и передаче подразделению-потребителю — по максимальным. В достижении наибольших результатов подразделения. Если же используются трансфертные цены на базе издержек — это также не бюрократическая система — это суррогатная экономическая система с антагонизмом интересов: подразделениям выгодно завышать издержки, предприятию устанавливать наименьшие трансфертные цены. При трансфертных ценах на базе издержек

⁵⁷ Впервые теоретический анализ трансфертного ценообразования был представлен в работе исследователя Дж. Хиршлейфера «Экономика трансфертного ценообразования» [Hirshleifer, J. On the Economics of Transfer Pricing // Journal of Business. 1956. Vol.29 (3)]. В этой работе автор предположил, что одно из двух подразделений занимается производством промежуточного продукта и продает его второму подразделению, которое производит конечную продукцию и реализует ее на внешнем рынке. Модель Хиршлейфера предполагает, что вся произведенная промежуточная продукция продается только внутри компании [Марущак, 2015].

«хозяйство интегрируется не рыночным механизмом, а факторами, фиксирующими эти ставки» [Поланьи 2007, с. 56]. Интегрируется (организуется) тем, кто и как фиксирует трансфертные цены, изменяет их при неизбежных изменениях внутренней и внешней ситуации. Фактически это организация, в которой деятельность осуществляют не отдельные работники, а цельные структурные подразделения. Подразделениям выгодны максимальные трансфертные цены на свои результаты при минимальных издержках труда (но максимальном обеспечении ресурсами), предприятию — минимальные цены при минимальном обеспечении подразделений ресурсами. И интеграция в конечном итоге достигается на базе разрешения этого конфликта интересов на базе рыночных цен на труд на рынке труда и вознаграждения за этот труд. Именно рынок труда и будет определять издержки на заработную плату персонала и соответствующие производственные результаты. Что и было показано в разделе 2.5.6,

Если уровень труда в подразделении ниже среднерыночного, то введение трансфертных цен может поднять его, но не выше максимального при соответствующей оплате на рынке труда. Если же уровень труда в подразделении выше среднерыночного, то введение трансфертных цен может даже понизить эффективность. Соответственно введение трансфертных цен на базе издержек цен может быть не только позитивным, но и негативным [Степанчук, 2019].

Использование объективных рыночных цен, а также договорных (при правильной организации) несомненно может давать определенное повышение эффективности предприятия. Только необходимы соответствующая организация деятельности и соответствующий институт. При этом при рыночных и договорных трансфертных ценах мы фактически получаем несколько самостоятельных предприятий (автономных структурных подразделений), а при фиксированных — экономическое предприятие, в котором субъектами деятельности являются структурные подразделения в целом.

4.4. Личные результаты и интересы наемного работника в предприятии. Мотивация

4.4.1. Личный результат наемного работника бюрократического предприятия

Личный результат наемного работника — это все, что он получает в собственность от своей деятельности в предприятии — его суммарная «прибыль» как «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993 с. 41]. При этом часть составляющих его жизненного капитала увеличивается, часть сокращается за счет издержек труда.

Деятельность наемного персонала в предприятии базируется на том, что в результате он получает определенную материальную собственность — это, во-первых, его заработная плата, определяемая контрактом. Во-вторых, он получает различные нематериальные результаты: возможный досуг, повышение компетенций (не обязательно по своей текущей деятельности), подготовка к занятиям в вечерних и заочных учреждениях, подготовка и защита диссертаций, и многое др. В-третьих, — это результаты его личной непроизводственной деятельности без использования ресурсов предприятия: вязание, рыночный обмен личными товарами, реципрокный обмен. В-четвертых, «не имея экономических рычагов для поддержания жизнеспособности предприятия, руководство вынуждено использовать специфические формы организации трудовых отношений... активно используется «скрытая аренда», когда сотрудники в рабочее время, на заводском оборудовании и заводском сырье производят что-либо для себя. Особого урона предприятию это не наносит, а ценного работника таким способом иногда удается сохранить» [Барсукова, 2006, с. 188, 189] - санкционированная руководителем непроизводственная деятельность. В-пятых, получение личных результатов с несанкционированным использованием ресурсов предприятия (материалов, оборудования, финансов): работа на оборудовании предприятия в личных интересах и интересах третьих лиц, изготовление и реализация неучтенной продукции (в т. ч. целыми структурными подразделениями, а то и предприятием в целом — если собственник не является руководителем), заключение договоров с «откатами», и многое др.

При этом, как видно из изложенного, ни заработная плата, ни любой другой результат, предоставляемый предприятием (или руководителем), никогда не являются единственными источниками благ. Человек всегда ищет и находит все возможные пути их получения: «Человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43] и «с минимально возможными усилиями» [Блауг, 2004, с. 112]. В естественной группе этот путь ограничивает внутригрупповая мораль, вне группы эгоистические интересы сдерживает разве что формальный контроль (который как известно неэффективен), вероятное обнаружение нарушений и возможные санкции. «Экономический человек взвесит, что для него важнее: выигрыш, который он получит в результате нарушения нормы, или проигрыш, связанный с наказанием⁵⁸ (в случае неопределенности следует учесть вероятность того, что выигрыш удастся получить, а также вероятность того, что нарушение

⁵⁸ При этом, однако, «человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания» [Skinner, 1971].

будет обнаружено)» [Автономов, 1998]. Только «к соблюдению некоторых правил невозможно принудить, так как никто не может наблюдать за процессом их функционирования» [Остром, 2010b, с. 80]. Кроме того «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502], чужды друг другу предприятие и его персонал - это и исключает возникновение между ними моральных норм.

Таким образом вне группы, где не действует мораль, «там, где господствует только интерес, ничто не сдерживает сталкивающиеся эгоизмы, каждое «я» находится относительно другого «я» на военном положении» [с. 193]. А «единственная сила, способная умерять индивидуальный эгоизм, — это сила группы» [Дюркгейм, 1991, с. 376]. Только «действие, оказываемое социальным организмом на своих членов, не может иметь в себе ничего специфического, потому что политические цели сами по себе ничто и являются лишь простым обобщенным выражением целей индивидуальных» [Дюркгейм, 1991, с. 491]. Сама группа в целом является коллективным эгоистическим субъектом, ориентированным на личные интересы своих членов. И сама группа будет искать все возможности удовлетворения этих интересов, даже с нарушением интересов предприятия.

В капиталистическом предприятии, если персонал предприятия, его неформальные группы и целые структурные подразделения, ориентированы предприятием только на получение личных экономических результатов, то персонал, группы, подразделения, либо вообще не в состоянии обеспечить требуемые результаты предприятия, либо не могут адекватно способствовать их достижению. Такое предприятие не может обеспечивать высокую эффективность деятельности. С институциональной точки зрения любые проблемы внешней мотивации объясняется тем, что «субъективность под действием внутренних мотивов сопротивляется институтам, ломает и извращает существующие дисциплинарные порядки» [Сироткин, 2018, с. 127].

Таким образом, человек в предприятии получает заработную плату и другие возможные выплаты от предприятия, повышение своих компетенций за счет своей деятельности, перспективы повышения, а также личные различные результаты легально (но неформально) санкционируемые руководителем. А кроме того, целый ряд возможных личных результатов за счет асимметрии информации и использования остаточных прав контроля в личных целях и даже с нанесением ущерба для предприятия. Все это четко говорит о том, что механистический подход к организации, согласно которому организация

рассматривается как машина, работающая по жестким правилам, затрудняет исследование, а в худшем — приводит к неверным выводам [Полевая, 2017; Лебедев, 2009].

4.4.2. Распределение результата предприятия

Основной и давно известный «небюрократический» метод повышения эффективности — участие наемного персонала в прибыли или других конечных результатах предприятия, объединяющее интересы собственника и персонала. При этом «любое участие наемных работников в прибыли является перераспределением риска и контроля» [Найт, 2003, с. 331]. Персонал разделяет риски предприятия и становится заинтересован в получаемых им результатах и его развитии. Фактически структурные подразделения, первичные группы, коллектив, получает права собственности на результаты предприятия [Жемчуговы, 2020b]. А «исключительность права собственности экономически важна потому, что именно она создает стимулы к эффективному использованию ресурсов: если права собственности субъекта на результат использования его ресурсов не является исключительным, у него нет стимулов максимизировать этот результат, поскольку весь он или его любая часть могут достаться другому» [Аузан, 2016, с. 61]. При этом еще Френк Найт отмечал: «Суть права собственности — связь или объединение следующих двух факторов: (1) контроль над данным средством; (2) право распоряжаться продуктом функционирования этого средства» [Найт, 2013].

Такие методы были предложены еще Ч. Бэбиджем (1791–1871), который показал, что доля заработной платы должна зависеть от прибыли предприятия [Шевчук, 2009]. Он отмечал, что согласование целей хозяина и рабочих достигается: во-первых, когда доля заработной платы зависит от прибыли предприятия (долевое распределение результата); во-вторых, рабочий должен получить максимальную долю прибыли от применения любого усовершенствования, которое он придумал. При этом: (1) каждый рабочий непосредственно заинтересован в процветании фирмы, (2) работник стимулируется на сокращение потерь и устранение ошибок в менеджменте, (3) улучшается деятельность всех подразделений организации и (4) только рабочие с высокой квалификацией и моралью “выживают” в такой системе [Шевчук, 2009].

Рассмотрев частные, акционерные и кооперативные предприятия Альфред Маршалл отмечал партнерскую организацию⁵⁹ предприятия «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте ... Подобная система позволяет человеку, почти не имеющему собственного капитала, получить капитал в пользование за более низкую плату, чем он это смог бы сделать каким-либо другим способом, и пользоваться большей свободой и иметь большую ответственность, чем если бы он был наемным работником; таким образом, подобная система имеет многие преимущества, присущие трем современным системам: кооперации, участию в прибылях и сдельной заработной платы» [Маршалл, 2012]. Партнерская организация «на основе системы участия в прибылях частная фирма, *сохраняя в неприкосновенности свои функции по управлению предприятием*, полностью выплачивает своему персоналу заработную плату ... и соглашается в дополнение к заработной плате распределять среди работников определенную долю из любой суммы прибылей, которая может быть получена сверх установленного минимума; делается это в надежде, что фирма окажется как в материальном, так и моральном выигрыше вследствие уменьшения трений между рабочими и администрацией, усиления стремления ее работников непременно вносить в рабочий процесс небольшие усовершенствования, которые могут дать сравнительно большую выгоду фирме, и, наконец, привлечения на свое предприятие рабочих, обладающих способностью и трудолюбием выше среднего уровня (курсив наш)» [Маршалл, 2012]. Практическое применение таких отношений на уровне топ-менеджером в крупных предприятиях отмечал и Френк Найт: «В большинстве случаев функционеры высокого ранга, помимо фиксированной заработной платы, непосредственно участвуют в доходах компании» [Найт, 2013, с. 330]. При этом обеспечивается «увязывания уровня доходов топ-менеджеров с результатами работы компании» [Измайлова, 2018, с. 435–436].

В последние годы партнерским принципом стали называть принцип разделения всего достигаемого результата предприятия (добавленного продукта) на прибыль (средства развития и дивиденды) и средства оплаты труда. Это они назвали «партнерской схемой» [Зиновьева, Пузыревский, 2008]. Такое построение партнерских отношений на всех уровнях предприятия рассмотрели Е.В. Зиновьева и Л.С. Пузыревский. Они предложили

⁵⁹ Например, «упоминавшееся повсеместное существование скрытого партнерства между арендатором и лендлордом в английском сельском хозяйстве» [Маршалл, 2012]. Распределение результатов деятельности между землевладельцами и фермерами описывал еще А. Смит [Смит, 2017], но «лишь столетие спустя после выхода в свет «Богатства народов» пришло ясное понимание того, что при рыночной системе все участники процесса производства имеют долю в его результатах и что с ростом произведенного продукта их абсолютная доля должна увеличиваться» [Поланья, 2002].

разделять весь достигаемый результат предприятия (добавленный продукт) на прибыль (средства развития и дивиденды) и средства оплаты труда всего персонала. Это они назвали «партнерской схемой», но отметили, что она «требует огромных затрат усилий по проектированию системы со стороны менеджеров, экономистов, кадровиков, технологов — т.е. практически всего состава административно-управленческого персонала» [Зиновьева, Пузыревский, 2008]. Подобное распределение мы рассмотрели в статье [Жемчуговы, 2016] как необходимость совместной долевой собственности собственника и коллектива на результат организации. А ее практическую реализацию по всей иерархии предприятия при рекурсивной системе целеполагания в статье [Жемчуговы, 2019а]. Уже в последнее время отмечается, что при таком распределении требуются заранее установленные доли распределения прибыли, хорошая организация, взаимное доверие сторон [Егорова и др., 2021]. Только «доверие сторон» не обеспечивается чисто экономическими отношениями сторон [Дюркгейм, 1991].

Отмечал и практически применял распределение прибыли еще Г. Форд, но писал, что «весь вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками» [Форд, 2017, с. 116], а далее И.Н. Бутаков уже писал: «Этот принцип, казавшийся столь ценным при первом взгляде, на практике оказывается далеко не таким плодотворным» [Бутаков, 1927, с. 3]. Одна из других основных проблем при этом отмечалось еще Эмилем Дюркгеймом: «При чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. Их интересует только получение личных чисто экономических результатов, а не эффективность предприятия. И они при этом могут действовать даже с нанесением ущерба предприятию. «Например, уделяя внимание увеличению прибыли, менеджеры рискуют поставить под угрозу выживание всего предприятия» [Друкер, 2003].

Даже при распределении прибыли человек все равно выявляет и использует остаточные права контроля активов в личных целях (что более выгодно с точки зрения личных интересов, чем деятельность в интересах предприятия в целом) и с нанесением ущерба предприятию [Жемчугов, 2022а]. При этом мотивационная ориентация на результаты предприятия и готовность к инновациям и новым идеям выше даже у менеджеров по продажам, чем у управленческого и административного состава [Василенко, 2019, с. 72]. Ведь у первых достигаемая выручка это основной возможный личный мотив, у руководителей же имеется множество самых разных личных мотивов отличных от интересов предприятия, с нарушением интересов предприятия.

Макс Вебер писал: «Чуждыми предприятию считаются лица, не ориентированные в первую очередь на его стабильную длительную рентабельность» [Вебер, 2016, с. 187]. Практически на это ориентирован только собственник предприятия. А в целом «работник производства, думой объемлющий годы, или старший менеджер, пекущийся о часах и днях, равно неэффективны, в чем бы ни состояла их работа» [Шейн, 2002, с. 113].

То, что необходимо вознаграждать сотрудников в соответствии с той ценностью, которую они приносят организации понятно. И Эдвард Лоулер особо подчеркивает, что организация, получающая прибыль от работы сотрудника, должна делиться своим успехом с этим сотрудником [Lawler, 2000]. Только неясно как.

Однако экономический интерес - это только часть интересов человека, и не определяющая. Интересы персонала, цели участников деятельности, не будут адекватны получению чисто экономического результата — будут много шире, в результате могут даже противоречить долговременной прибыли предприятия. И проблема не только в самом принципе разделения доходов предприятия, а в соответствии интересов персонала и предприятия. Этот принцип общности интересов обеспечивается в кооперативном предприятии с коллегиальным управлением, когда интересы участников деятельности проявляются в самих устанавливаемых целях, а не экономических результатах, которые можно получать самыми различными путями. К сожалению, коллегиальное управление осуществимо только в самых малых формах.

Таким образом, проблемы участия в результатах сотрудников предприятия, которые отмечали и Генри Форд [Форд, 2017], и многие теоретики и до него, и до настоящего времени [Бастиа, 2007; Остром, 2010b; Alchian, Demsetz, 1972; Hart, Holmström, 2016], до сих пор не разрешены.

4.4.3. Результаты мотивации персонала, определяемой распределением ресурсов

Материальная «мотивация» и по измеримым результатам, и измеримым показателям деятельности, и с распределением результатов предприятия, давали результаты во времена Фредерика Тейлора и Генри Форда при простейших видах труда. Только «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502], остаются чуждыми предприятию и не связанными с ним какими бы ни было нормами. Соответственно они ищут другие более эффективные пути получения личных результатов даже с нанесением ущерба предприятию. Как отмечалось во введении, Дуглас Норт Норт писал: «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» [Норт, 2010, с. 241].

Можно отметить следующие основные виды распределения ресурсов предприятия как стимулов деятельности персонала предприятия.

- Повременная оплата труда, повременно-премиальная с субъективными премиями, определяемыми руководителем.
- Оплата по измеримым результатам деятельности (в том числе и сдельная оплата труда с ее разновидностями).
- Оплата по измеримым показателям деятельности.
- Распределение прибыли или другого конечного результата между персоналом предприятия по итогам его деятельности.

При всех видах стимулирования очевидна дисфункциональность деятельности — направленность деятельности персонала не на цели предприятия, а на те его действия, которые обеспечивают достижение его максимальных личных целей даже с нанесением ущерба предприятию. Использование асимметрии информации и остаточных прав контроля активов в личных целях. «Общим недостатком существующих моделей распределения ресурсов, с точки зрения использования системного подхода к решению задачи распределения ресурсов, является игнорирование человеческого фактора в моделях, наличия системной цели и частных интересов, взаимодействия элементов систем и т. д.» [Астанин, Жуковская, 2012, с. 118]. И это игнорирование ведет к тому, что интересы и цели работника расходятся с интересами предприятия (табл. 2).

Из табл. 2 видно, что ни один из видов «мотивации» не обеспечивает мотивацию персонала на достижение целей предприятия.

Таблица 2. Цели работника при различных системах «мотивации»

<i>Система «мотивации»</i>	<i>Цель работника</i>
Повременная оплата труда	Максимальная лояльность руководителя от которого и зависят личные результаты — деятельность ориентированная на личную оценку руководителя, а не на результаты предприятия. Использование асимметрии информации и остаточных прав контроля активов в личных целях.
Оплата по измеримым результатам	Максимальный уровень труда для достижения высоких оцениваемых результатов в ущерб остальной деятельности — дисфункциональное поведение. Использование асимметрии информации и остаточных прав контроля активов в личных целях.
Оплата по измеримым показателям деятельности	Максимальный уровень труда для достижения высоких оцениваемых показателей в ущерб остальной деятельности — дисфункциональное поведение. Использование асимметрии информации и остаточных прав контроля активов в личных целях.
Аккордная оплата	Максимальный результат группы даже с ущербом для других групп и предприятия. Использование асимметрии информации и остаточных прав контроля активов в личных целях.
Распределение прибыли или другого конечного результата	Максимальный результат предприятия, и другие более выгодные личные результаты даже с ущербом для предприятия. Использование асимметрии информации и остаточных прав контроля активов в личных целях.

4.4.4. Нематериальная мотивация в бюрократическом предприятии

Как отмечали Эдвард Деци и Ричард Райан «использование денежных вознаграждений для мотивации деятельности имеет больше нюансов, чем многие предполагали⁶⁰» [Ryan, Deci, 2017, p. 548]. Их подход — это теория самодетерминации [Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2017], они определяли такие нематериальные стимулы человека⁶¹: свобода, автономия⁶², компетентность, причастность и родство⁶³, безопасность, и др., как «внутреннюю

⁶⁰ Они отмечали, что любое измерение текущей производительности — это контроль и экономическое принуждение, что противоречит потребности человека в автономии [Deci, Ryan 1985; Ryan, Deci 2017], возникает реактивное сопротивление [Deci, Ryan 1985].

К тому же контроль достаточно часто бывает необъективен, соответственно вознаграждение зачастую оказывается несправедливым [Judge, Bono, Erez, et al., 2005]. А издержки от контроля и принуждения в средне — и долгосрочной перспективе превышают пользу от него [Барнард, 2009]. Так система Тейлора не была принята другими директорами. Бюрократия отвергла ее.

⁶¹ «Мотивация хозяйственных агентов имеет сложный характер и не сводится к голому экономическому интересу» [Радаев 2002, с. 24]. Деятельность человека «связана с другими выгодами от кооперации и с удовлетворением другого рода — с социальным удовлетворением» [Барнард, 2009].

⁶² «Когда люди ориентированы на автономию, они используют имеющуюся информацию, чтобы сделать выбор и регулировать себя в погоне за самоизбранными целями» [Deci, Ryan, 1985].

⁶³ «По мере того как люди усваивают семейные и культурные практики и ценности, они испытывают чувство сопричастности, которое удовлетворяет потребности в родстве» [Ryan, Deci 2017].

мотивацию⁶⁴». Их концепция базируется на «идее врожденных потребностей в компетентности и автономии, которые могут быть либо поддержаны, либо воспрепятствованы аспектами социального контекста» [Ryan, Deci 2017, p. 118]. Исходя из этой идеи были выделены «внутренняя мотивация человека, относящаяся к деятельности, которая делается для его внутреннего удовлетворения» [Ryan, Deci 2017, p.198] и включающая следующие четыре типа мотивационной регуляции.

- Внешняя регуляция – неприятие ценностей группы и вынужденная деятельность.
- Интроецированный – осознанное условное принятие ценностей, и деятельность, несогласованное с личными ценностями.
- Идентифицированный – неосознанное условное принятие ценностей группы, и деятельность в соответствии с этими ценностями.
- Интегрированный – осознанное безусловное принятие ценностей группы, и деятельность в соответствии с этими ценностями.

Последние три типа четко говорят, «что чем полнее люди усваивают нормы культурно ценной внешне мотивированной деятельности, тем больше PLOC [воспринимаемый локус причинности] будет внутренним, и тем больше люди будут испытывать автономию⁶⁵ в осуществлении своего поведения» [Ryan, Deci 2017, p. 182]. Другими словами, у них будет, например, не «свобода», а только «ощущение свободы». Здесь Деси и Райен прямо говорят: «Мы больше озабочены свободой как характеристикой психологической гибкости» [Deci, Ryan 1985, p. 209]. При этом «менеджеры могут быть обучены тому, чтобы быть более автономно-поддерживающимися» [Ryan, Deci 2017, p. 532], не имея при этом реальной

⁶⁴ «События, которые негативно влияют на опыт автономии или компетентности человека, уменьшают внутреннюю мотивацию, в то время как события, которые поддерживают восприятие автономии и компетентности, усиливают внутреннюю мотивацию» [Ryan, Deci, 2017].

Индивид будет внутренне мотивирован к деятельности в той мере, в какой он находит ее внутренне интересной и приятной, что, в свою очередь, является функцией непосредственного удовлетворения основных потребностей.

Контролирующее использование вознаграждений может нарушить автономию, эти негативные последствия имеют последствия для поведенческой регуляции, как внутренней, так и внешней.

Родство между людьми всех возрастов действительно является организмической необходимостью — то есть основной психологической потребностью.

⁶⁵ Как отмечалось в статье [Осин и др., 2017, с. 25], «в большинстве случаев эффективным подходом является поддержка автономной мотивации сотрудников при осторожном использовании внешних наград, не привязанных напрямую к текущим результатам. Но для эффективного управления трудовой мотивацией необходимы инструменты для её диагностики».

автономности — а это уже манипулирование⁶⁶. «С мотивационной точки зрения понятие выбора применяется только тогда, когда человек испытывает чувство свободы или выбора в отношении действия» [Deci, Ryan 1985, p. 155] — только это чувство может быть результатом манипуляции. Они отмечали, что «менеджеры, поддерживающие основные психологические потребности сотрудников в их автономии, более важны и эффективны в мотивации работы, чем при попытках использовать оплату труда в качестве мотиватора» [Ryan, Deci, 2017, p. 550]. Эдвард Деси и Ричард Райан трактуют благополучие (well-being) как полноценное функционирование личности, обуславливающее положительные эмоциональные переживания и психическое здоровье [Ryan, 1993; Ryan, Deci, 2000]. Однако Деси и Райан, во-первых, предлагают не свободу, а лишь «ощущение по крайней мере некоторой степени личной автономии в отношении поведения и его результата» [Ryan, Deci, 2017, p. 155]. 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]. Во-вторых, говорят только о мотивации человека, которая «делается для его внутреннего удовлетворения». Такая мотивация снижает моральные издержки человека, повышает его «созидательную энергию», побуждает его к соответствующему повышению труда. Соответственно человек повысит свою норму труда за счет снижения издержек [Alchian, Demsetz, 1972]. Результат системы Деси и Райана будет только в том, что издержки человека здесь будут несколько меньше, поэтому и норма труда несколько выше. Но на достижение конкретных результатов деятельности предприятия она никак не мотивирует, и основные проблемы при сохранении антагонистической бюрократической организации предприятия останутся.

Центральное место в системе Эдварда Деси и Ричарда Райана занимает опыт выбора. Люди выбирают «ориентацию на автономию, они используют имеющуюся информацию, чтобы сделать выбор и регулировать себя в погоне за самоизбранными целями» [Deci, Ryan,

⁶⁶ «Манипулировать другим значит поступать так, чтобы этот другой «сам пожелал» сделать то, чего я от него хочу, но обязательно сделал это себе в ущерб (хотя самому ему будет казаться, что он поступает с выгодой для себя)» [Жюльен, 1999]. Здесь манипулирование — это повышение уровня труда без соответствующей его оплаты.

1985]. Только «и "цель", и "смысл" имеют смысл в этом контексте только тогда, когда мы приписываем их себе, а не когда они навязываются нам» [Letsch 2019, p. 189]. И «для того, чтобы связать цель с вопросом о смысле жизни, она должна быть понята как свободно выбранная цель, как цель, которую мы, люди, определяем сами, если не хотим смешивать ее с понятием функции» [Letsch 2019, p. 187]. Только здесь имеет место не самоизбранные цели и интерес человека в их осуществлении, а только попытки представить внешние цели как «самоизбранные».

По поводу манипуляциями подчиненных Майкл Хаммер и Джеймс Чампи пишут: «К сожалению, слишком много менеджеров по-прежнему верят, что вся их работа по созданию систем убеждений работников состоит в формулировании высокопарных ценностей и произнесении речей. Работа над заявлением о корпоративных ценностях сама по себе бессмысленна и представляет собой лишь еще одну прихоть. Без поддерживающих такие ценности управленческих систем большинство подобных заявлений становятся набором пустых банальностей, которые лишь усиливают организационный цинизм» [Хаммер, Чампи, 2006, с. 117]. Аналогично пишут Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман: «Мы поступаем так, как будто громогласно заявленные убеждения много значат. Но поступки говорят громче слов. ... Оказывается, что людей нельзя обмануть. В наших самых мимолетных действиях они ищут проявления стереотипов и у них достает мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами» [Питерс, Уотермен, 1986].

Реально же, как отмечалось в статье [Осин и др., 2017, с. 25], «в большинстве случаев эффективным подходом является поддержка автономной мотивации сотрудников при осторожном использовании внешних наград, **не привязанных напрямую к текущим результатам**». Поддержка без манипуляции.

Нематериальная мотивация, конечно, дает свои определенные результаты, но в бюрократическом предприятии - очень ограниченные. Это все нематериальные ценности, которое предприятие может дать человеку. Только основные нематериальные мотивы, которые действительно имеют для человека значимый интерес (автономия, свобода, выбор целей), противоречат самой сути бюрократического предприятия. Необходимы «предпосылки замещения механизмов принуждения институтами сотрудничества» [Полтерович, 2015, с. 59]. Необходима замена механизмов внешнего принудительного целеполагания — механизмами свободного коллегиального.

4.4.5.Применимость экономической организации предприятия

Эдвардс Деминг в своей книге «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» (1982) четко обосновал необходимость отказа от оценок деятельности работников и методов управления по измеримым (контролируемым) целям, в частности он писал: «Откажитесь от управления, ориентирующегося на цифры, на количественные показатели» [Деминг, 2007]. Ведь если персоналу предъявляются показатели, за достижение которых он будет получать премии, то они никак не дают понять, что и как нужно предпринять для выполнения и достижения поставленных перед предприятием целей [Gautreau, 2001]. Члены организации фокусируется только на тех действиях, которые «учитываются» в карте показателей для того, чтобы извлечь наибольшую выгоду лично для себя» [Хьюберт, 2005]. Это же отметили и лауреаты Нобелевской премии по экономике 2016 года Оливер Харт и Бенгт Холстром, они показали: «Любая условная система оплаты может быть эффективна только там, где работа может быть задана ограниченным числом показателей — когда эти показатели определяют требуемый результат. Если это будет применено к многофакторному случаю, мы получим снижение большинства факторов, при явно выраженном повышении мотивированных. Это будет заведомо противоречить требуемому соотношению факторов. А результат будет достигаться вопреки системе показателей за счет оперативного управления руководителем⁶⁷» [Hart, H, 2016]. Как очень хорошо отметил Тамбовцев: «Если вы даете менеджеру количественное задание, он будет его выполнять, *даже если в процессе выполнения должен будет разрушить компанию*... работа на показатель является неизбежным следствием расхождения заданий и собственных целей работников. Будучи контрпродуктивной с точки зрения эффективности использования ресурсов (ведь ресурсы на «достижение показателей» расходуются, а результат, нужный потребителю, не производится)» [Тамбовцев, 2019, с.16–17]. Личный интерес менеджера достичь заданные количественные показатели «с минимально возможными усилиями» [Блауг, 2004, с. 112], не вдаваясь в цели компании [Жемчуговы, 2011]. Здесь Кевин Келли высказался еще более категорично: «Проблема с попыткой измерить производительность заключается в том, что она измеряет только то, насколько хорошо люди могут выполнять неправильную [бессмысленную] работу. Любая работа, которая может быть измерена для определения производительности, вероятно, должна быть

⁶⁷ «В условиях даже революционных изменений бюрократия приспосабливается, декларируя принятие новых принципов, но фактически действует привычным способом» [Васильева, 2014, с. 17–18]. Руководитель не может допустить недостаточных результатов своего подразделения (рискует своим местом), поэтому вопреки системе устанавливает необходимую ему систему управления.

исключена из списка работ, которые делают люди» [Kelly, 1998, с. 148]. Практически же, если говорить об измеримых показателях, то имеет смысл измерять только самые общие показатели: соблюдения правил игры, общих социально-экономических показателей предприятия, состояния, потенциала и эффективности предприятия [Жемчугovy, 2015]. И даже не измеримые экономические результаты деятельности персонала и подразделений. Ведь если в предприятии отношения будут строиться на чисто экономических основах, то люди будут чужды и друг другу, и предприятию. Распределение результатов может только тогда дать положительный эффект, когда поддерживается неэкономическими интересами, только тогда в предприятии будут формироваться солидарность, моральные принципы совместной деятельности. В противном случае возможный эффект любой экономической системы будет осознаваться только как увеличение среднего уровня оплаты труда (с учетом возникающих рисков персонала).

И здесь возникает вопрос о том как субъективная оценка деятельности персонала руководителем оказывается намного объективнее, чем частные измеримые оценки деятельности и их ограниченные системы - системы «мотивации». Ответ в том, что субъективная, но интегральная, оценка руководителем - это опосредованная оценка собственником - оценка продукции рынком. И здесь руководитель обеспечивает объективность оценки персонала за счет формируемой в предприятии единой вертикали власти: компетенциями руководителей и принятия ими интегральной оценки результатов предприятия собственником в части результатов своего подразделения. И руководитель принимает отмеченную интегральную оценку, поскольку без этого он не сможет занимать свою должность.

Таким образом экономическая организация предприятия, базирующаяся на суррогатном рыночном обмене предприятия и персонала (с фиксированными предприятием ценами), если и была возможна во времена Фредерика Тейлора, то в современном производстве практически невозможна и недопустима. И деятельность предприятия с такой системой может осуществляться только при ограниченных весах показателей и реальном управлении оценкой руководителя *вопреки показателям*. И здесь необходимо искать другие пути, отличные от «научной организации» Фредерика Тейлора и других видов экономической «мотивации». Но в крупных предприятиях с необходимой вертикалью власти.

4.5. Партнерское предприятие. Организация и сущность

Рассмотрев частные, акционерные и кооперативные предприятия, Альфред Маршалл отмечал партнерскую организацию предприятия⁶⁸ «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте ... Подобная система позволяет человеку, почти не имеющему собственного капитала, получить капитал в пользование за более низкую плату, чем он это смог бы сделать каким-либо другим способом, и пользоваться большей свободой и иметь большую ответственность, чем если бы он был наемным работником; таким образом, подобная система имеет многие преимущества, присущие трем современным системам: кооперации, участию в прибылях и сдельной заработной платы» [Маршалл, 2012]. При этом собственник «сохраняет в неприкосновенности свои функции по управлению предприятием» [Маршалл, 2012]. Ведь «задача организации коллективных действий решается одним-единственным индивидом, доход которого прямо зависит от генерируемого прироста богатства. <...> непосредственную ответственность за обеспечение необходимых изменений в институциональных правилах координации деятельности несет внешнее лицо» [Остром, 2010b]. С другой стороны, партнерская организация базируется на гармонии интересов, а «гармония наступает тогда, когда заинтересованные стороны совместно решают, как им создать максимальный для общества результат (цель организации), выявляют «меры бытия, внутреннего порядка... Тогда и каждая из заинтересованных сторон получает свой согласованный максимальный личный результат, и в своей личной «мере». И это уже невозможно назвать «мотивацией», это просто гармоничные отношения между заинтересованными сторонами» [Жемчугов, 2014, с. 5–6]. В партнерском предприятии «искусство управлять есть, по сути, не что иное как умение силой привлекать других на свою сторону, и не так, что я сам начинаю хлопотать, а так, что другой заставляет меня заниматься этим для него» [Жюльен, 1999].

Таким образом, партнерское предприятие с одной стороны базируется на неприкосновенности функции собственника по управлению предприятием, с другой — на коллегиальном целеполагании. Здесь имеется определенный конфликт, но он не

⁶⁸ Например, «упоминавшееся повсеместное существование скрытого партнерства между арендатором и лендлордом в английском сельском хозяйстве» [Маршалл, 2012]. Распределение результатов деятельности между землевладельцами и фермерами описывал еще А. Смит [Смит, 2017], но «лишь столетие спустя после выхода в свет «Богатства народов» пришло ясное понимание того, что при рыночной системе все участники процесса производства имеют долю в его результатах и что с ростом произведенного продукта их абсолютная доля должна увеличиваться» [Поланьи, 2002]. И здесь уже не лояльность руководителя, а личный интерес в результатах деятельности предприятия определяет производительные силы персонала.

принципиальный, не антагонистический: обе стороны одинаково заинтересованы в высоких результатах предприятия.

В.И. Спиридонова отмечала, что «бичом современных предприятий является вовсе не авторитарная, директивная, или, по-нашему, командно-административная власть. Ее уже давно нет, и это осознали и сами руководители, и исполнители. Важно понять, что виновниками такого положения являются не люди, а “природа игры”. ... Решение проблемы — в изменении “природы игры”». ... Главным здесь становится отказ от “объективного”, формального, “бесчеловечного” взгляда на социальные проблемы, от механической логики руководителя, когда не принимается во внимание множество отклонений и искажений, постоянно вносимых в конкретные процессы “актерами”. Такой отказ поможет сформироваться новой — “неорационалистической” — структуре общества, базирующейся на отношениях между людьми, естественно складывающихся на основе “рационального расчета” каждого отдельного индивида. И разрешение этой проблемы надо искать там, где полнее всего ощущаются конкретные стимулы действий индивида в рамках ограничений его индивидуальной свободы со стороны организаций и институтов, внутри которых он действует и реализует свой интерес и свою свободу» [Спиридонова, 1997, с. 152]. Необходимы новые правила игры, с одной стороны обеспечивающие обеспечение вертикали власти собственника, с другой коллегиальность целеполагания.

И такие «правила игры» создать возможно. Только для этого потребуются, во-первых, отбор персонала по социальной общности, в первую очередь — по моральным признакам⁶⁹ — «разделение труда не может происходить между конкурирующими и чуждыми субъектами, необходимы моральные связи. Без этого образование связного целого было бы чудом, даже при наличии чисто экономических отношений [Дюркгейм, 1991]. Во-вторых, как отмечал Дуглас Норт: «Организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997а, с. 92] — для этого он (в отличие от наемного персонала) вкладывает в предприятие свои личные ресурсы. И приходящие в предприятие руководители, специалисты, рядовые сотрудники, должны иметь не только определенную социальную общность, а и разделять интересы и цели собственника, нормы и принципы деятельности, которые должны быть в предприятии. А для этого он должен предварительно сформулировать ключевые положения деятельности своего предприятия. При этом «Наши ценности и институты не просто определяются какими-то прошлыми событиями, но

⁶⁹ «Моральные качества соискателя управленческой должности были главным критерием отбора и продвижения талантов в Китае и Корее на протяжении более 1000 лет» [Воробьева, 2021, с. 251].

формируются как составная часть процесса бессознательной самоорганизации некоей структуры или модели» [Хайек, 1992, с. 20]. Ценности и институты предприятия в целом должны формироваться не только из личного опыта собственника, а формироваться самоорганизацией создаваемого коллектива. Первоначально на модели, далее — при реальной деятельности: «Согласно Хайеку, конституции, как и институты в целом, создаются человеческими действиями, но не человеческими замыслами» [Заостровцев, 2020, с. 26].

В целом партнерское предприятие базируется на том, что «когда ваши сотрудники почувствуют себя в определенном смысле партнерами по бизнесу, то повысят качество своего труда, уменьшат потери материалов и времени. И сделают это не вследствие некоего Золотого правила, а по причине общности своих интересов... Любая ситуация выходит из под контроля, если не согласованы интересы. Основа контроля покоится на саморегулирующихся и самоуправляющихся индивидуумах и группах, которые признают общие интересы и контролируют выполнение своих заданий в достижении целей» [Разумов, Кудрявцева, 2008]. Как писали Ричард Б. Ли и Ричард Дейли «Кочевые сообщества демонстрируют во всех случаях элементы кооперативной социальности равноправие, самоуправление, участие, заботу; в то время как проявления ингрупповой лояльности и почитания авторитета межгрупповая враждебность, четкие социальные различия, наличие авторитетных лидеров и иерархических институтов зафиксированы не были [Lee, Daly, 1999]» [цит. по: Козловы, 2016. с. 37]. И в наше время уже отмечается, что переход к неэкономическому регулированию производства становится и возможным, и необходимым [Бордунов 2018; Колганов 2020].

Только при неэкономическом регулировании, получаемые человеком ценности извне не определимы: «каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения» [Мескони др., 1997]. Только сам человек может определять какие ценности имеют для него интерес. И только если человек участвует в целеполагании - только тогда общие цели будут представлять для него нематериальный интерес. А именно нематериальные интересы (в отличии от чисто материальных) обеспечивают солидарность, моральные нормы, высокую эффективность.

4.6. Сравнение традиционной, капиталистической и партнерской организаций производства

При традиционной естественной организации производства трудовые отношения гармоничны, в противном случае такая организация сразу же распадается. При

капиталистическом — отношения труда и капитала антагонистичны и базируются только на рынке труда с необходимой для существования таких отношений безработицей и, соответственно, на определенном принуждении к труду. Это организация, при которой персонал вынужден трудиться для получения необходимых средств существования. А сам капиталист вынужден организовывать производство для получения высокой прибыли, иначе он обанкротится и сам будет вынужден трудиться для обеспечения своего выживания у другого более успешного капиталиста. При партнерской же организации (как и малой кооперативной) отношения труда и капитала гармоничны. Коллектив ориентирован не на получение высокой прибыли предприятия, а на достижение своих личных интересов (прибыль - это только «накладные расходы», необходимые для обеспечения выживания и развития предприятия). Более четко особенности отмеченных трех видов организации предприятия показаны в табл. 3. Основная же разница традиционной и партнерской организации только в том, что партнерская организация имеет практически неограниченные размеры (табл. 3).

Таблица 3. Традиционная, бюрократическая и партнерская организации производства

	Традиционная	Бюрократическая	Партнерская
	Гармоничные производственные отношения	Антагонистичные отношения труда и капитала	Гармоничные отношения труда и капитала
1	Цели ставит коллектив, исходя из своих интересов и потребностей	Цели ставит собственник исходя из прибыли предприятия	Коллегиальные цели собственника и коллектива
2	Продукты производства и реализации — собственность коллектива	Продукты производства и реализации — собственность собственника предприятия. Наемный персонал получает заработную плату (издержки производства)	Продукты производства и реализации — собственность собственника предприятия и коллектива
3	Остаточные права контроля — коллективная собственность (личные и групповые инновации выгодны коллективу)	Остаточные права контроля — личная собственность (личные и групповые инновации не выгодно вкладывать в предприятие)	Остаточные права контроля — коллективная собственность (личные и групповые инновации выгодны коллективу)
4	Продукция определяется естественными интересами и потребностями домохозяйства — медленное экономическое развитие	Производство «потребностей» человека для обеспечения реализации избыточной продукции — быстрое экономическое развитие	Производство потребностей человека для обеспечения реализации избыточной продукции — экономическое развитие на уровне развития общества
5	Малые размеры предприятия	Предприятия практически неограниченного размера	Предприятия практически неограниченного размера
	Развитие исходя из естественного развития потребностей и некоторой соревновательности людей	Развитие исходя из гонки за прибылью	Развитие исходя из естественного развития потребностей с учетом необходимой для развития прибыли

5. Решение выявленных проблем предприятия

5.1.Разрешение проблемы доминирование личного интереса человека в группе: 1-й проблемы совместной деятельности

Проблема компромисса, как отмечалось в разделе 2.1. в том, что «имея несколько членов команды, каждый из них имеет сти

мул обманывать друг друга» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 781]. При этом, если бы эта проблема не была разрешена, и естественным путем, то совместной деятельности людей просто не существовало. И она разрешается санкциями на нарушителей, при этом «надзор и санкции⁷⁰ осуществляются не внешними властями, а самими участниками» [Остром 2010b, с. 184]. И возможность этих внутренних санкций «укрепляет сотрудничество и уверенность других участников в том, что они выполнят свои обязательства» [Остром 2010а, с. 18]. При этом «группа, члены которой проявляют надежность и полностью доверяют друг другу, сможет добиться гораздо большего, чем сопоставимая группа, не обладающая такой надежностью и доверием» [Putnam, Leonardi, Nonetti, 1993, p. 167]. И «каждый член команды предпочел бы команду, в которой никто, даже он сам, не уклонялся бы» [Alchian, Demsetz, 1972]. Только на практике все это не так очевидно. Ведь, как отмечал Мансур Олсон, «когда ряд индивидов имеет общий или коллективный интерес — когда они разделяют одну цель, индивидуальные, действия либо вообще не в состоянии обеспечить этот общий интерес, либо не могут адекватно способствовать достижению этой цели» [цит. по: Остром, 2010b, с. 87].Этот вопрос разобрал Эмиль Дюркгейм в своем труде «О разделении общественного труда. Метод социологии» писал, что социальная жизнь проистекает из двойного источника: из сходства в сознании⁷¹ (которое может осуществляться в первую очередь социальным отбором), а также из разделения социального труда. «Сходство сознаний порождает юридические правила, которые под угрозой карательных мер накладывают на всех однообразные верования и обычаи. ... Разделение труда порождает юридические правила профессиональных социальных групп, определяющие природу в отношении разделяемых функций. ... Каждое из этих сводов правил сопровождается, кроме того, сводом чисто моральных правил» [Дюркгейм, 1991, с. 213–214]. Совместная социальная жизнь требует

⁷⁰ Если санкции отсутствуют, «участники придерживаются стратегии сотрудничества до тех пор, пока все остальные придерживаются этой же стратегии. Если кто-либо отступает от правил, то, как утверждает модель, все остальные немедленно и навсегда также бросают их выполнять» [Остром 2010b: 183–184], ведь «никто не захочет быть «лохом» [Остром 2010b].

⁷¹ Сходства «сущностных идей», членов группы, выявления общих «коллективных представлениями», формирования коллективного сознания группы [Дюркгейм, 2018] — коллективного разума [Барнард, 2009].

социальной общности людей, возможности их сближения за счет возникающих симпатий и эмпатии, возможности обеспечения самих отношений между ними. Отношений дарообмена (психологического и материального) создающими взаимное доверие и духовные взаимоотношения, отношений разделения труда, создающего не просто специализацию членов группы по своим функциям, а создающего солидарность группы и моральные принципы совместной деятельности. Эти два вида отношений возникают естественно, но требуют от группы отбора членов и выработки соответствующих систем моральных правил, обеспечивающих и совместную жизнь, и разделение труда, требуют подчинения членов группы этим правилам. Каждый в чем-то ограничивает свои личные интересы ради достижения групповых. Этот компромисс выражается коллегиально сформированными «правилами игры» членов группы — ее институтом (по Дюркгейму — «подчиненностью членов группы социальным правилам»). И эти правила непременно включают и санкции на нарушителей правил — без этого группа нежизнеспособна. И «единственная сила, способная умерять индивидуальный эгоизм, — это сила группы» [Дюркгейм, 1991, с. 376]. «Стремление коллектива добиться, опираясь на потенциал насилия, осуществления индивидуальных усилий в оптимальных объемах, оправдано, скорее всего, в относительно небольших по численности коллективах, в которых все участники на виду друг у друга» [Цуриков, Скаржинская, 2020].

В такой группе человек свободен в рамках принятых социальных правил — ответственен за нарушения этих правил. «Свобода вместе с ответственностью делают человека духовным существом» [Франкл, 1990]. Но без ответственности свобода зачастую приводит к потере и своего достоинства, и других высших ценностей [Франкл, 1990; Вельцель, 2017]. Тем не менее: «в нас есть два сознания: одно содержит только состояния, свойственные лично каждому из нас и отличающие нас, тогда как со стояния, охватываемые вторым, — общи для всей группы. Первое представляет и формирует только нашу индивидуальную личность; второе представляет коллективный тип и, следовательно, общество, без которого он не существовал бы. Когда наше поведение определяется каким-то элементом последнего, мы действуем не из нашего личного интереса, а преследуем коллективные цели» [Дюркгейм, 1991, с. 104–105]. «В любой группе, любой социальной организации, всегда присутствуют и личная свобода, и коллективная свобода» [Ивин, 2005].

Таким образом разрешение проблемы доминирования личных интересов в группе требует:

- отбора членов группы по социальной близости;

- выработки группой системы моральных правил, обеспечивающих духовные взаимоотношения членов группы, подчинению членов группы этим правилам;
- разделения труда между членами группы, требует выработки моральных правил, обеспечивающих совместную деятельность — «правил игры», подчинения членов группы этим правилам.

Необходимо отметить, что любое из этих положений не несет непосредственного доминирования личного интереса — личные издержки возможны, но они окупаются производственными и социальными результатами. При этом создание группы, а также ее поддержание и развитие возможно только на базе альтруизма⁷² ее членов.

5.2.Разрешение проблемы доминирования личного интереса группы в межгрупповых взаимодействиях: 2-й проблемы совместной деятельности

Как отмечалось в разделе 2.2., группа представляет собой такой же эгоистичный субъект с доминированием личного интереса, как и отдельный человек. Группы, конечно, могут взаимодействовать между собой в своих экономических интересах. И так взаимодействуют еще первобытные племена. Но при этом они остаются чуждыми друг другу. «При обмене различные стороны остаются друг вне друга и, завершив сделку, каждый оказывается снова один. Сознания приходят только в поверхностное соприкосновение; они не проникают друг в друга и не примыкают друг к другу достаточно сильно. Если посмотреть глубже, то окажется, что во всякой гармонии интересов таится скрытый и только отложенный на время конфликт. Ибо там, где господствует только интерес, ничто не сдерживает сталкивающиеся эгоизмы, каждое «я» находится относительно другого «я» на военном положении, и всякое перемирие в этом вечном антагонизме не может быть долговечным. Интерес в самом деле наименее постоянная вещь на свете. Сегодня мне полезно соединиться с вами; завтра то же основание сделает из меня вашего врага» [Дюркгейм, 1991, с. 191–192]. Однако если обмен между группами осуществляется систематично, возможен и реципрокный обмен, определяемый институтом «дуальности», соединяющим определенные группы людей взаимными обязательствами [Поланьи, 2002].

А суть проблемы в том, что большие иерархические предприятия лишь на базе общего интереса и самоорганизации построить невозможно. Ведь «сама попытка представить экономические системы как совокупность неких подсистем подразумевает их вертикальную

⁷² При этом «механизмов кровнородственного и взаимного альтруизма недостаточно для объяснения великодушия и кооперации среди людей» [Комтер, 2014]. Необходимы механизмы на базе симпатии и эмпатии.

интеграцию, основанную на централизованном управлении. Это косвенно отрицает саму возможность возникновения самоорганизующихся систем, в которых целостность возникает в результате внутренней самоорганизации составных элементов целого, а не в результате внешнего субъективного управленческого воздействия» [Калужский, 2014, с. 29]. Но такую теоретическую возможность все же показал Мансур Олсон: «Однако существует ситуация, в которой социальные мотивы скорее всего приведут к согласованному действию членов латентной группы. Это так называемый случай "федеральной" группы — группы, подразделенной на несколько малых групп, каждая из которых имеет причины воссоединиться с остальными для создания федерации, представляющей большую группу в целом. Если центральная (или федеральная) организация предоставляет какие-либо услуги малой группе, входящей в федерацию, то, скорее всего, малые группы используют социальную мотивацию, чтобы заставить индивидов, принадлежащих к каждой из малых групп, вносить вклад в достижение коллективных целей группы в целом. Таким образом, организации, использующие избирательные социальные мотивы для мобилизации латентной группы, должны быть федерациями, состоящими из малых групп. Еще более важно отметить, что социальные мотивы играют существенную роль только в малых группах; в больших группах они становятся-важны, только когда эта большая группа является федерацией» [Олсон 1995, с. 69]. Такая возможность имеется, но она очень мала и практически число иерархических кооперативных предприятий мизерно [Хабибуллин, Седов, 2017, с. 113].

При этом, если единственной силой, способной умерять индивидуальный эгоизм, является сила группы, то «единственная сила, способная умерять эгоизм групп, — это сила другой, охватывающей их группы» [Дюркгейм, 1991, с. 376]. Решение проблемы доминирования личного интереса группы — это создание сильной группы, представляющей интерес для входящих групп. «Интерес, для реализации которого группы имеет причины воссоединиться с остальными для создания федерации, представляющей большую группу в целом» [Олсон 1995, с. 69]. В принципе, по этому принципу организованы все социальные общества, только не большие производственные предприятия с иерархическим разделением труда. Они стали развиваться только с появлением капиталистического бюрократического предприятия. Только здесь сразу же возникли уже другие проблемы доминирования личного интереса.

5.3.Разрешение проблемы доминирования личного интереса человека в предприятии собственника: 3-ей проблемы совместной деятельности

Как отмечалось в разделе 2.3: «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой» [Дюркгейм, 1991, с. 201]. Пожалуй, первым эту границу нашел Макс Вебер (1921): «Рабочий в силу угрозы увольнения понуждается к достижению оптимального уровня трудовых усилий» [Вебер, 2016, с. 199–211]. И обязанности работника должны доходить до такой границы, при которой ему еще не грозит опасность увольнения. И Генри Форд (1922) реализовал этот принцип на практике [Форд, 2017]. Он стал повышать уровень оплаты труда ступенями по 25 центов, оценивать производительность и нашел оптимум при уровне оплаты труда в два раза выше среднерыночной (примерно \$2,5 в день) [Повышение производительности]. При этом у ворот его завода стали толпиться тысячи претендентов [Беляев, 1935], и рабочим для исключения угрозы увольнения пришлось значительно повысить уровень труда, довести его до максимально возможного. Только следует отметить, что если бы не конкуренция на рынке труда, никакого повышения производительности при этом не произошло бы. Кроме того, на предприятии Г. Форда было максимальное разделение труда — труд был простейшим, и замена работника — освоение новым работником своих функций — практически не приводила к издержкам. Эксперимент Г. Форда в 1914 г. показал высокие результаты и был поддержан другими предпринимателями [Форд, 2017].

К сожалению, в наше время этот экономический принцип давно уже не работает. При простейшем труде на фабриках Генри Форда и старый, и новый, работники могли повысить уровень своего труда до определяемого уровнем оплаты труда буквально за дни. А те, кто не повышал этот уровень, не выполнял нормы, сразу же выявлялись мастерами и увольнялись. В современном же интеллектуальном труде для повышения производительности в эти 2,5 раза современному работнику интеллектуального труда понадобятся недели и месяцы. Кроме того, если при Форде труд был формализован и индивидуален (можно было заменить и любого работника, и всю группу), то сейчас труд взаимоувязан — даже заменить одного работника достаточно трудно, а всю группу — тем более. Коллектив отлично понимает это и не имеет мотивов повышать уровень своего труда даже при существенном повышении уровня оплаты своего труда.

Джон Акерлоф подошел к вопросу компромисса уровня труда и его оплаты следующим образом. Он утверждал, что рынки труда характеризуются процессом «дарообмена», под которыми он подразумевал обмен между работником и предприятием.

«Согласно этой модели, в процессе взаимодействия работники приобретают чувства друг к другу, а также к фирме. Как следствие чувства к фирме, работники приобретают полезность для обмена дарами с фирмой размер полезности зависит от так называемых "норм" обмена дарами. Со стороны работника даром является работа, превышающая минимальный стандарт работы; а со стороны фирмы даром является заработная плата, превышающая ту, которую эти женщины могли бы получить, если бы они оставили свою нынешнюю работу. Как следствие чувства работников друг к другу, фирма не может иметь дело с каждым работником индивидуально, а скорее должна, по крайней мере в какой-то степени, относиться к группе работников с одинаковыми нормами коллективно» [Akerlof, 1982, с. 545]. Джон Акерлоф определял оптимальный обмен работника и предприятия, исходя из справедливости — его соответствия внешней референтной группе. Фактически оба исходили из соответствия рынку труда. «Подарок фирмы работнику (в обмен на подарок работника за тяжелую работу для фирмы) состоит из части заработной платы, которая является справедливой с точки зрения норм этого дарения» [Akerlof, 1982].

Однако уже в 2012 году было отмечено, что в предприятии «обмен дарами – это более сложный феномен, чем предполагалось ранее в литературе» [Kube, et al., 2012, p. 1656]. Получая дары на регулярной основе, реакция на них снижается [Kube, et al., 2012]. Полевые эксперименты, проводимые уже в конце 2010-х гг., показали, что высокая эффективность достигается при высоком начальном уровне оплаты труда, но она не изменяется при повышении уровня оплаты труда в процессе деятельности [DellaVigna, List, 2016; Esteves-Sorenson, 2018].

Если же уровень оплаты труда вдруг повышается⁷³, то это не оказывает непосредственного влияния на изменение «зоны принятия» и не приводит к повышению уровня труда. Коллектив сочтет это признанием уже достигнутых им заслуг. А если в группе кто-то все же повысит нормы своего труда, то, во-первых, его личные результаты понизятся за счет увеличения издержек труда. Во-вторых, понизятся за счет неизбежных санкций со стороны группы.

Ранее сформированные институциональные нормы (правила игры) консервативны, их изменение после повышения уровня оплаты труда коллективу невыгодно, и он накладывает санкции на тех, кто все же начинает повышать уровень своего труда, а замена даже одного

⁷³ Ведь заработная плата должна «увеличиваться только тогда, когда рыночная стоимость работника превышает его текущую заработную плату» [Harris, Holmström, 1982, p. 315] и у группы здесь (при повышении уровня оплаты) нет явных стимулов увеличивать свою эффективность.

работника на современном производстве — это существенные риск и издержки⁷⁴, не говоря уже о замене коллектива при общем сопротивлении. В одном исследовании отмечается, что если вначале установить более низкую зарплату, но предупредить, что далее она будет повышена, это ожидаемое повышение в процессе деятельности дает несколько более высокие результаты (10% при повышении зарплаты на 33%), чем если сразу установить высокую зарплату [Gilchrist, et al., 2016].

Подведение итогов предыдущих работ в этой области и собственных исследований в реальных условиях приведено в статье 2019 года Ф. Энглмайером и С. Лейдером [Englmaier, Leider, 2019], которые отметили противоречивость известных результатов, влияние на них особенностей внешней среды и личностных характеристик участников. Они рассматривали именно эффективность первоначальной зарплаты как вознаграждения-дара: «дарить начальную зарплату» [Englmaier, Leider 2019, p. 5]. Хаурт Хан исследовал влияние дара в виде устанавливаемого фиксированного уровня оплаты, так и «вознаграждений, основанных на результатах деятельности» [Khan, 2019]. Он показал, что дары в виде базовой зарплаты работают всегда, в то время как ответные дары (как достигаемые результаты) возможны, лишь когда эти результаты явно видны.

Таким образом, единственный путь обеспечения направленности деятельности человека на интересы капиталистического бюрократического предприятия — это путь повышения уровня оплаты его труда (точнее всех получаемых им трудовых результатов: и материальных, и нематериальных) до максимального на рынке труда. Но с непременным обеспечением проведения соответствующих институциональных изменений: «правила игры» должны изменяться так, чтобы достигаемый уровень труда соответствовал рынку труда.

Существенно большие результаты дает партнерская организация предприятия. Здесь, во-первых, человек принимает участие в целеполагании и осуществляет деятельность по реализации своих собственных целей. Во-вторых, результаты его деятельности являются его собственностью и он лично заинтересован в постановке необходимых целей их осуществлении.

⁷⁴ Издержки предприятия при увольнении сотрудника — это не только издержки на подбор нового: «Работник, являющийся носителем тацитных знаний, уходя из образовательной организации, уносит с собой свои неотчужденные знания, то есть часть ее интеллектуального капитала. При этом сделать скрытое знание явным, зафиксированным и перенесенным на те или иные типы носителей и документы в силу специфики научно-педагогического труда в полном объеме невозможно» [Василенко, 2008].

5.4.Разрешение проблемы доминирования личного интереса наемного руководителя в предприятии собственника: 4-й проблемы совместной деятельности

Как отмечалось, «менеджеры являются лишь агентами собственников, и, соответственно, они максимизируют свои собственные интересы» [Akerlof, 2007 p. 34], а не интересы предприятия. Основной путь повышения менеджеров бюрократических предприятий заключается в повышении их личных результатов. Так «более высокая заработная плата повышает лояльность — люди, которые получают вознаграждение независимо от их выбора, будут склонны делать этот выбор в большей степени в соответствии с интересами своего принципала» [Björn, Günther, 2000]. Кроме того, и более высокие другие трудовые вознаграждения, материальные и нематериальные, которые ценны для них. Однако «если обе стороны отношений являются максимизаторами полезности, есть веские основания полагать, что агент не всегда будет действовать в лучших интересах принципала» [Jensen, Meckling, 1976, p. 309]. В.И. Спиридонова писала, что «бюрократия — это не только способ осуществления работы в учреждениях и не только специфически организованный, по определенным критериям отобранный слой служащих» [Спиридонова, 1997]. И здесь моральные критерии могут быть важнее профессиональных: «Моральные качества соискателя управленческой должности были главным критерием отбора и продвижения талантов в Китае и Корее на протяжении более 1000 лет» [Воробьева, 2021, с. 251]. Ведь профессиональные качества приобретаются обучением, а моральные — всей предысторией человека. И Гэри Беккер писал: «многие люди ограничены моральными и этическими соображениями и что они не совершают преступлений, когда это выгодно и когда нет опасности их обнаружения» [Becker, 1993, p. 5]. Ведь еще Макс Вебер писал, что «этика обретает определяющее влияние на жизненное поведение и тем самым на хозяйство» [Вебер, 2016а, с. 59].

Только вопрос этических отношений в предприятии — это уже вопросы социальной общности, естественного распределения труда, солидарности. Это отношения характерные для партнерских предприятий с коллегиальным целеполаганием. Предприятий, в которых наемный руководитель не исполнитель указаний свыше, а творец осуществляющий и свои инновации.

5.5. Отношения руководитель-подчиненный (принципал-агент) в бюрократическом, кооперативном и предприятии

Как было отмечено в разделе 2.5, проблема антагонистических отношений руководитель-подчиненный (принципал-агент) в капиталистическом бюрократическом предприятии разрешается через формирование неформального компромисса руководителей и подчиненных с ориентацией на рынок труда — самопроизвольным приведением эффективности предприятия в соответствии с рынком труда при аналогичных условиях.

Антагонистические отношения отсутствуют в кооперативных предприятиях — их эффективность не ограничивается рынком труда, определяется интересами членов коллектива. Однако она ограничена малыми размерами предприятия, отсутствием централизации (при ее наличии возникают более серьезные проблемы), отсутствием «эффекта масштаба» и их неконкурентностью с большими бюрократическими предприятиями.

Размеры предприятия не ограничены при партнерской организации предприятий с отбором персонала, общностью интересов собственника и коллектива, коллегиальным целеполаганием и распределением результата.

Оливер Уильямсон писал: «Если бы крупные фирмы могли копировать деятельность совокупности мелких фирм во всех обстоятельствах, где успешны мелкие фирмы, они были бы столь же успешны. Если бы, более того, крупные фирмы могли выборочно вмешиваться в деятельность, навязывая (иерархические) решения в случаях потенциальных конфликтов, когда возможно прогнозируемое получение чистой прибыли, крупные фирмы были бы даже более успешны» [Уильямсон, 1996]. Партнерское же предприятие базируется (как и малое кооперативное предприятие) на эффективности малых групп с их коллегиальным целеполаганием и самоуправлением (а не на антагонистических отношениях принципал-агент), и на централизованном поддержании и развитии коллегиально принимаемых институтов предприятия, обеспечиваемых собственником предприятия.

5.6. Разрешение проблемы доминирования личного интереса группы в предприятии собственника: 6-й проблемы совместной деятельности

Как отмечалось в разделе 2.6, производительность отдельных работников определяет группа в целом, оказывая давление на тех, кто начинает увеличивать свою производительность [Тейлор, 2017; Akerlof, 1982; Смелзер, 1994]. Группа поддерживает только такой уровень труда, при котором ее членам еще не грозит увольнение - поддерживает

минимальные уровень труда: минимальные издержки труда своих членов, а значит и их максимальные личные результаты (разницу выгод и издержек). Кроме того, группа поддерживает производство своими членами и различных личных результатов, вплоть до группового производства и реализации «левой» и неучтенной продукции на оборудовании и материалах предприятия. Здесь группа даже накладывает санкции на своих членов, уклоняющихся от такой деятельности. При этом группа обеспечивает минимальный рыночный уровень труда по своей производственной деятельности (иначе группе может грозить расформирование) и дополнительный труд - для личных результатов.

Таким образом источник направленности группы на личные результаты - это ограничение предприятием уровня результатов среднерыночным уровнем - дополнительными издержками человека при превышения этого уровня. Соответственно повышение направленности деятельности группы сверх этого уровня в бюрократических предприятиях невозможно. Можно лишь повышать его за счет повышения уровня оплаты труда и других вознаграждений за труд группы. И единственная возможность преодоления этой проблемы заключается в изменении организации предприятия - отказе от бюрократической системы. В первую очередь это давно уже применяемое распределение результатов предприятия между топ-менеджерами (как партнерами собственника) [Найт, 2013; Измайлова], что несколько повышает направленность их деятельности на достижение результатов предприятия. Но основное - это полная партнерская организация с коллегиальным целеполаганием учитывающем интересы и потребности всех участников целеполагания.

5.7.Разрешение проблемы доминирования личного интереса при целеполагании: 6-й проблемы совместной деятельности

Как отмечалось в разделе 2.6, коллегиальное целеполагание в наших бюрократических предприятиях практически не применяется, несмотря на все его преимущества показываемые классиками еще с начала прошлого века (см. раздел 3.10.2). Доминирование личных интересов руководителей принципиально не позволяет такого целеполагания. Даже ограничивает применимость демократического целеполагания. Ведь руководитель при постановке целей подразделения будет исходить из своих личных целей: минимальных планов с максимальным обеспечением ресурсов. И решить ее в рамках бюрократического предприятия невозможно - можно только обеспечить уровень целей и результатов на среднерыночном уровне при аналогичном уровне оплаты труда.

Данная проблема может быть разрешена только в партнерских предприятиях, осуществляющих коллегиальное целеполагание в рамках ключевых положений предприятия (определение необходимых коллективу целей и средств их достижения - здесь распределение достигаемого предприятием результата также является средством достижения цели) с учетом интересов самого коллектива. В структурных подразделениях эффективное целеполагание также коллегиальное, но в рамках принятых подразделениями целей предприятия.

Таким образом проблема личного интереса при целеполагании может быть разрешена только в партнерских предприятиях в которых само целеполагание исходит из личных интересов коллектива.

5.8. Общие выводы по проблеме доминирования личного интереса и ее разрешению

Доминирование личного интереса неизбежно при коллективной деятельности человека. Однако в малых кооперативных и всех партнерских, интересы предприятия — это личные интересы членов коллектива. Именно их личные интересы определяют и цели предприятия, и средства их достижения, и результаты предприятия, и личные результаты членов коллектива.

Основным решением проблемы, как видно из раздела 3.10 «Партнерское предприятие», является создание такого предприятия, но для этого необходимо обеспечить отбор персонала по социальной общности, в первую очередь по моральным характеристикам; формирование собственником общего видения своего предприятия — ключевых положений его деятельности; подбор руководителей разделяющих эти положения; коллегиально выработать институт предприятия (систему институтов всех уровней иерархии); доработать его по итогам деятельности.

Только, как писал Чарльз Кули: «не следует предполагать, что единство первичной группы есть единство сплошной гармонии и любви. Это всегда дифференцированное и, как правило, состязательное единство, допускающее самоутверждение и различные присвоительные страсти» [Кули, 2006, с. 164]. «если разделение труда и делает интересы солидарными, то оно их не смешивает; оно сохраняет их отдельными и соперничающими» [Дюркгейм, 1991, с. 201]. Аналогично и партнерское предприятие не есть единство сплошной гармонии и любви. Это все равно соперничество людей за свои интересы. Но чем более будет обеспечена социальная общность коллектива, естественнее проведено разделение труда (расстановка руководителей и подчиненных), полнее будет осуществляться коллегиальное целеполагание, четче выстраиваться вертикаль власти —

поддержка и развитие института, тем меньше в предприятии будет «человеческих» проблем и конфликтов интересов.

Практическое построение партнерского предприятия будет рассмотрено в разделе 7.

6.Создание эффективного бюрократического предприятия

6.1.Проведение организационных изменений в бюрократическом предприятии

6.1.1.Проблемы проведения организационных изменений в бюрократическом предприятии

Проблема организационных изменений связана с неизбежным изменением «правил игры», а значит и возможным последующим падением вознаграждения человека за труд (и не только материального), уменьшением его контроля над ресурсами, его влиянием на процесс принятия решений, падением престижа и репутации, необходимостью несения издержек для обеспечения соответствия новым требованиям. В целом при проведении организационных изменений изменяется система жизненного капитала человека — совокупной ценности его составляющих: одни могут понизиться, другие повыситься. И человек может пойти на изменения только если будет уверен в повышении своего совокупного капитала. Если нет — будет оказывать сопротивление изменениям. Здесь Майкл Коленсо писал: «Помните, что люди поддерживают перемены, когда они усматривают в них личную и немедленную выгоду для себя и убеждены в достоверности ожиданий. Они не станут поддерживать то, что считают выгодным только для корпорации в целом, когда выгоды запаздывают или нет уверенности в их реальности» [Коленсо, 2002, с. 89].

Вторая проблема в том, что «те, кто занимается проведением изменений, обязаны планировать их самостоятельно» [Ансофф, 1999]. Если социальные изменения проводятся директивно — это означает изменение среды человека, но «если вы вырвете человека из его социальной среды, то тем самым вы лишите его почти всех стимулов к моральной устойчивости, экономической производительности» [Малиновский, 2004, с. 170]. Только человек, который будет осуществлять деятельность в новой среде, может создать эти условия с минимальным ущербом и для себя, и для дела. Проблем не будет если он сам будет готовить эту новую среду. Только строго в рамках целей и принципов изменений и под внешним контролем. Но опять же это возможно только если человек будет уверен в

положительном личном результате. В противном случае будет не создание новых взаимовыгодных условий, а бескомпромиссная борьба⁷⁵.

И, в-третьих, изменения должны инициироваться и проводиться собственником и руководителями, отвечающими за результаты своих подразделений в новых условиях. Здесь Ицхак Адизес отмечает: «Внутренние консультанты не заинтересованы или могут оказаться не в состоянии инициировать достаточно серьезные изменения внутри компании» [Адизес, 2007]. А Игорь Ансофф: «Штабные подразделения, отвечающие за проектирование и эксплуатацию структур и систем управления, проектируют их так, чтобы они удовлетворяли потребности высшего руководства, пренебрегая нуждами других уровней управления» [Ансофф, 1999], кроме того, при придании им полномочий их собственные потребности растут несообразно с потребностями фирмы. Джон Коттер также считает неприемлемым привлечение к проведению изменений отделов HR, стратегического планирования, качества [Kotter, 2007].

«Таким образом, существенные стратегические преобразования вызывают сопротивление не только планированию, а всему процессу перемен. Это сопротивление — не случайность, а фундаментальная проблема, заслуживающая внимания наряду с формулированием самой стратегии. ... Сопротивление является естественной реакцией групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие их культуре и влиянию» [Ансофф, 1989]. Ключевую характеристику сопротивления можно найти в высказывании Н. Макиавелли: «Сопротивление переменам пропорционально степени отличия новой культуры и/или структуры власти от прежней» [цит. по: Ансофф, 1999].

Проведение организационных изменений предприятия - это постановка и осуществление целей предприятия, недостижимых при существующей внутренней ситуации и соответствующей стратегии. Когда же ставятся цели, недостижимые при существующем на предприятии положении дел, необходима сильная стратегия, обеспечивающая перестройку деятельности предприятия [Жемчугов, 2014b].

6.1.2. Три обязательные стадии проведения организационных изменений

По Курту Левину проведение изменений должно включать три обязательных этапа: «размораживание»; переход на новый уровень развития; и «замораживание» [Левин, 2018]. Последователи Курта Левина Ларри Грейнер и Джон Коттер ввели уже шесть [Greiner, 1967]

⁷⁵ Эта борьба может заключаться и в том, что «в условиях даже революционных изменений бюрократия приспосабливается, декларируя принятие новых принципов, но фактически действует привычным способом» [Васильева, 2014, с. 17–18].

и восемь [Коттер, 2014] стадий изменений. Они фактически детализируют три стадии Курта Левина с возможными этапами и подэтапами, определяемыми принятой стратегией проведения изменений.

1. «Размораживание». Практически размораживание — это, во-первых, определение целей и принципов изменений, во-вторых, осознание коллективом необходимости изменения для повышения как результатов предприятия, так и результатов коллектива. Совместная разработка необходимой организационной документации. Фактически «размораживание» — это формулирование изменений - формулирование новых «правил игры» - и обеспечение последующей их имплементации⁷⁶, а «если имплементация невозможна или чрезмерно дорогостояща, даже самый привлекательный механизм остается утопией» [Hurwicz, 2007, p. 282].

2. Проведение социальных изменений — введение в действие новых «правил игры» с введением входящих в них санкций за отклонения. При этом «Правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55].

3. «Замораживание» — обеспечение достижения намеченных результатов для предприятия и коллектива после проведения изменений, возможная коррекция новых положений по итогам деятельности. Имплементация новых положений: формирование новых внутренних институтов (сформированных новых «правил игры») деятельности коллектива⁷⁷. Если новые правила не будут имплементированы - приняты коллективом, то их выполнение может осуществляться только принудительно — внешними санкциями. И такая организация не будет нормальна и жизнеспособна [Дюркгейм].

Майкл Хаммер выделяет три состояния организации при проведении изменений [Хаммер, Чампи, с. 54]:

- организация имеет серьезные проблемы, у нее нет выбора;
- организация предвидит надвигающиеся проблемы;

⁷⁶ В.М. Ефимов: «Институты, в основе которых лежат правила-привычки и верования-убеждения, неизбежно являются инерционными. На смену привычек и убеждений нужны время и кропотливая работа в области образования-воспитания, в центре которого должна быть организация коллективного обдумывания-обсуждения. Без этого вновь введенные формальные нормы будут либо отторгнуты, либо искажены с самыми плачевными, а иногда и трагическими, последствиями» [Ефимов, 2016, с. 57].

⁷⁷ Как отмечал Фридрих фон Хайек, «на самом деле новые формы закреплялись лишь в том случае, если принявшие их группы преуспевали и росли, опережая прочие» [Хайек, 2006, с. 482]. «Китайской стратегии не приходится иметь дело с «трением», потому что она нацелена против любого плана, составленного заранее, в то время как приводящие обстоятельства – это, наоборот, та сила, которая позволяет имплицитному потенциалу осуществляться и развертываться» [Жюльен, 1999].

- организация ни в ближайшей, ни в долгосрочной перспективе трудностей не предвидит, потребность в изменениях обусловлена масштабными целями руководства.

В первом случае реорганизация проходит без существенного сопротивления (без изменений имеются явные угрозы личным интересам коллектива). Во втором - проходит без существенного сопротивления, если личные угрозы при отсутствии изменений будут разъяснены и осознаны коллективом. В-третьем процесс «размораживания» наиболее сложен: коллектив должен убедиться в достижении им новых высоких личных результатов, таких, за которые стоит побороться.

Можно также отметить три ситуации при проведении изменений⁷⁸:

- Коллектив видит свой непосредственный интерес в проведении изменений.
- Коллектив видит свой непосредственный интерес в проведении изменений только после получения определенных личных издержек на проведение изменений, на повышение своих компетенций. Но считает, что ему выгодно идти на эти издержки.
- Коллектив не видит свой непосредственный интерес в проведении изменений, или видит недопустимый уровень сопутствующих издержек.

В первых двух случаях можно смело идти на проведение изменений (во втором случае с возможными необходимыми временными санкциями). В последнем — необходимо или отказаться от проведения изменений, или (если у руководства имеется уверенность в том, что изменения все же принесут личные результаты коллективу) более серьезно подойти к стадии «размораживания». Джим Клеммер писал: «Менеджмент перемен – это оксюморон» (сочетание противоречивых понятий. – Прим. авт.). Изменениями нельзя управлять. Изменения игнорируют, им сопротивляются, на них реагируют, на них наживаются, их создают. То, кем мы станем – жертвами или победителями перемен, зависит от нашей готовности к трансформации... «Как сказал однажды Авраам Линкольн: ”Я буду готовиться, и мое время обязательно придет”. Вот как управляют переменами» [цит. по: Минцберг и др., 2013, с. 269]. Изменения можно начинать проводить только если коллектив «готов к трансформации», или будет готов как только увидит первые положительные результаты.

⁷⁸ «Сопротивление институциональным нововведениям может преодолеваться двумя способами — либо убеждением (что требует выработки межгрупповых компромиссов), либо навязыванием новых «правил игры» силой, в случае наличия потенциала насилия одной из сторон и слабой способности другой стороны к сопротивлению» [Капогузов и др., 2019, с. 481]. Необходимо отметить, что вторая точка зрения опасна и не может привести к положительным результатам для предприятия.

6.1.3. Возможные пути повышения эффективности бюрократического предприятия и проведение необходимых изменений

Эффективность деятельности бюрократического предприятия принципиально ограничена состоянием рынка труда, а также асимметрией информации и использованием остаточных прав контроля активов в личных целях с нанесением ущерба предприятию. И можно отметить только три действенных пути повышения эффективности деятельности бюрократического предприятия:

- Повышение уровня личных результатов персонала (как материальных, так и нематериальных) с одновременным повышением требовательности к персоналу. Сразу необходимо отметить, что это изменение сложившихся «правил игры» — необходимость проведения организационных изменений.
- Повышение компетенций руководителей для обеспечения уровня результатов персонала не ниже среднерыночных.
- Отбор персонала по моральным принципам⁷⁹ для снижения использования остаточных прав контроля активов в ущерб предприятию.

Бьорн Франк и Гюнтер Шульце отмечали, что «более высокая заработная плата повышает лояльность — люди, которые получают вознаграждение независимо от их выбора, будут склонны делать этот выбор в большей степени в соответствии с интересами своего принципала» [Björn, Günther, 2000]. И здесь необходимо отметить, что человеку важна не только заработная плата, а и все получаемые материальные и нематериальные вознаграждения ценные для человека. Впервые это практически показал Генри Форд повысив уровень оплаты своих рабочих в два раза, которым, ввиду появления толп претендентов на их рабочие места у ворот его фабрики, пришлось повысить свою производительность до максимального уровня. При этом, для того, чтобы работники не перетружались, Генри Форду пришлось даже сократить рабочий день и рабочую неделю [Беляев, 1935; Форд, 2017].

К сожалению, в настоящее время провести такую реорганизацию невозможно ни теоретически, ни практически. Если у рабочих Генри Форда были претенденты, способные буквально за день заменить их, и прямо у ворот фабрики, то в настоящее время ситуация если и не противоположная, то очень сложная. Замена современного работника требует больших издержек и несет большие риски. Современный работник в своей деятельности в

⁷⁹ «Моральные качества соискателя управленческой должности были главным критерием отбора и продвижения талантов в Китае и Корее на протяжении более 1000 лет» [Воробьева, 2021, с. 251].

своем конкретном предприятии накапливает специфические активы (которые более чем трудно найти на рынке труда), тацитные знания, которые невозможно формализовать в рабочих инструкциях. Работники все это понимают и при повышении заработной платы не спешат поднимать свою производительность. Более того коллективно противодействуют этому, а заменить целый коллектив практически невозможно⁸⁰. И экспериментально было показано, что в наше время на производительность влияет только начальная заработная плата, а ее повышение производительность практически не изменяет [DellaVigna, List, 2016; Esteves-Sorenson, 2018]. Необходимо проведение серьезных организационных изменений.

В наше время повышение эффективности за счет повышения личных результатов коллектива — это проведение серьезных институциональных изменений с непременным сопротивлением. Методика повышения эффективности, если очень кратко, при этом следующая.

«Размораживание». Объявление персоналу, что для повышения эффективности деятельности руководство проводит повышение уровня оплаты труда (улучшение условий труда, другие вознаграждения ценные руководителям сотрудникам) за счет повышения последующих результатов предприятия. Если этого повышения не будет, то средств не будет и уровень оплаты придется вернуть на прежний уровень. Новый уровень оплаты зависит от ресурсов предприятия и чем он выше, тем на большее повышение эффективности можно рассчитывать. Но делать это повышение меньше чем на 15–20% нежелательно: у персонала не будет достаточных стимулов. На этой стадии осуществляется совместное определение и выбор возможных путей повышения эффективности, формулирование соответствующих «правил игры⁸¹», прогнозируемого повышения эффективности. Оценка готовности коллектива к проведению изменений. Разрабатывается программа повышения уровня оплаты труда с временными рамками. Издаётся приказ по предприятию о проведении этой программы и повышении уровня оплаты труда надбавками к заработной плате на эти временные рамки. Отмечается, что сотрудникам, не повышающим уровень своего труда надбавки могут быть сняты.

Основа успешности изменений - это видение организации, имеющей, в прогнозируемой ситуации, «максимальные горизонты возможностей», максимальный

⁸⁰ Еще Фредерик Тейлор отмечал, что «рабочие оказывали такое давление (как на заводе, так и вне его) на всех тех, кто начинал увеличивать свою производительность, что последние, в конце концов, принуждались либо работать, как все остальные, либо уходить с работы» [Тейлор, 1991]

⁸¹ Если коллектив не сможет выработать соответствующих «правил игры», то и повышения эффективности не будет, начинать проведение изменений невозможно.

потенциал; видение самих изменений, которые необходимо провести в организации, для реализации этого видения; и видение потенциальных социально-экономических целей, которые сможет ставить и достигать организация после проведения необходимых изменений [Жемчугovy, 2018c]. Никлас Луман, автор фундаментального труда «Социальные системы» (1984), не рассматривал социальные системы как целенаправленные, действующие исходя из наперед заданной цели. Он рассматривал их как «смысловые системы» и писал: «во всяком смысловом опыте сначала имеется различие, а именно различие актуально данного и возможного на основе этой данности. ... Это является основным различием актуального и горизонта возможностей» необходимо понять, «что именно проявляется как отличие от другого; и тогда, конечно, - чтобы удерживать и воспроизводить проявившееся» [Луман, 2007, с.116], с.116]. И «Различие осознается как таковое от случая к случаю и становится исходной точкой дальнейшего развития» [Луман, 2007, с. 440].

Проведение изменений. Повышение оплаты труда на принятый уровень и период, введение новых «правил игры», контроль «правил игры» и санкции за их нарушение.

«Замораживание». Систематическое подведение итогов, измерение повышения результатов предприятия и подразделений и, если их достаточно, принимается решение об установлении постоянных надбавок к заработной плате или повышении окладов в соответствии с уровнем достигнутых результатов предприятия и подразделений.

И необходимо отметить, что такое изменение необходимо проводить не сразу по всему предприятию (это невозможно), а начиная с топ-менеджеров. Когда они освоят примут новые «правила игры», можно переходить на следующий уровень иерархии. Как отмечал Г.Б. Клейнер: «представляется целесообразным в ходе реформирования предприятия уделить особое внимание взаимоотношениям между топ-менеджментом и функциональными специалистами, а также между собственниками и коллективом предприятия» [Клейнер, 2019, с. 42].

И необходимо отметить, что после успешного проведения отмеченных организационных изменений, возможно применение установления уровня оплаты труда в зависимости от достигаемых результатов на постоянной основе, например, ежегодно. При этом, чем больше период изменений, тем более персонал ориентируется на долгосрочные цели, но тем менее уровень мотивации за счет дисконтирования удаленных результатов [Остром, 2010b]. При этом можно сокращать этот период, но вводить некоторый временной лаг [Жемчугovy, 2018d].

6.2. Создание нового эффективного бюрократического предприятия. Три базовых фактора

Если мы создаем новое предприятие, то необходимо закладывать его исходя из обеспечения его максимальной эффективности. И можно привести систему трех известных факторов. А далее показать, что эта система является необходимой и достаточной, для обеспечения эффективности предприятия:

- *Предварительно сформулированное видение системы* — «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [Юдин, 1986, с. 39].
- *Отбор персонала в соответствии с видением* — «не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы» [Пригожин, 2017, с. 148];
- *Самоорганизация системы самими элементами* — «именно элементы системы при соответствующих условиях способны сформировать систему, а не наоборот» [Пригожин, 2017, с. 792].

При этом без реализации первого фактора элементы не смогут сформировать систему: не будет ни видения системы, которую необходимо сформировать, ни принципов отбора персонала для ее создания. Основой видения предприятия должны являться «вечные ценности и долгосрочные цели (которые никогда не меняются)» [Коллинз, Поррас, 2017, с. 91] сформулированные собственником [Жемчуговы, 2012; 2018а; 2018с], являющиеся основой отбора руководителя предприятия и топ-менеджеров. С другой стороны, выработка видения структурных подразделений возможна только с участием этих руководителей. Соответственно они же обеспечивают отбор своих подчиненных, организацию и самоорганизацию своих подразделений (включая разработку и внедрение всей организационной документации подразделения как часть единой иерархической системы организационной документации предприятия⁸²). И мы имеем рекурсивную методику

⁸² Как отмечает Элино́р Остро́м: «На структуру анализируемых ситуаций воздействует система правил в их совокупности, а не единичные правила» [Остром, 2010b, с. 94]. Ведь «правила действуют системно, а не по отдельности. Второе: изучение правил требует многоуровневого анализа, а не анализа на каком-либо одном уровне. Системный характер правил серьезно влияет на выбираемые нами стратегии анализа правил. ... теоретикам следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаясь выявить последствия изменений определенного правила» [Остром, 2010b, с. 109]. В целом «кодексы организации представляют собой скопления нематериальных сил, воздействий, организационных привычек и должны быть приняты целиком» [Барнард, 2009, с. 271]. И уже в наши дни О.С. Сухарев пишет: «Разделить институциональное влияние никакими методами не удастся, поскольку институты работают все сразу, иногда на перекрещивающихся или рядом расположенных полях действия, которые сами по себе могут быть как-то связаны» [Сухарев, 2020, с. 912–913].

реализации отмеченных трех факторов от руководителя предприятия - до рабочих групп [Жемчуговы, 2013; 2018d].

Третий фактор определяет то, что, как отмечал Эмиль Дюркгейм, «единство организованных обществ, как и всякого организма, создается самопроизвольным консенсусом частей» [Дюркгейм, 1991, с. 335]. Никакую социальную организацию, обеспечивающую производственную деятельность невозможно сформировать за счет формальных положений, регламентов, директивных распоряжений. Ведь «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой. Всякое определение подобного рода может возникать только из **компромисса**; это нечто среднее между соперничеством имеющихся налицо интересов и их солидарностью» [Дюркгейм: 1991, с. 201]. Как уже было показано в разделе 2.5.6, отношения руководитель-подчиненный (принципал-агент) в капиталистическом бюрократическом предприятии антагонистичны и разрешаются неформальным компромиссом сторон с ориентацией на рынок труда. А если компромисс не будет найден между сторонами будет принуждение и непрекращающаяся борьба, сопровождаемая большими транзакционными издержками обеих сторон, отсутствием взаимной выгоды отношений, рано или поздно — прекращением отношений. Ведь «социальная жизнь повсюду, где она нормальна [непринудительна], самопроизвольна; а если она ненормальна, то не может долго существовать» [Дюркгейм, 1991, с. 192]. А если принуждение со стороны предприятия будет продолжаться — «обычно организации гибнут, если не действуют в интересах своих членов» [Олсон, 1995]. Любое производственное предприятие осуществляет свою деятельность за счет неформальной самоорганизации сторон. А без этой самоорганизации «обеспечить эффективную и рациональную кооперацию практически невозможно» [Барнард, 2019, с. 223].

Можно отметить, что основой необходимой вертикали власти предприятия являются изначальные ключевые положения собственника, и в целом «деятельность предприятия определяется необходимой и достаточной системой ключевых положений социально-трудовых отношений (базис) и формальной и неформальной организацией (надстройка). Какие конкретные значения этих положения будут сформированы в предприятии [и как они будут реализованы], такой будет и институциональная среда предприятия, такие результаты оно и будет достигать» [Жемчуговы, 2019]. Особенно важна вертикаль власти в либеральных предприятиях с целеполаганием снизу.

Таким образом, для обеспечения деятельности любого предприятия необходима естественная непринудительная самоорганизация руководителей и подчиненных (вертикальная соорганизация, вертикальные реципрокные отношения). А для этого, во-первых, необходимо видение организации, в первую очередь — вертикали власти, обеспечивающей отбор персонала и его самоорганизацию на достижение целей предприятия. Каждый из трех факторов необходим, а их совокупность достаточна. Вопрос только в степени реализации этих факторов. Одно из основных положений видения, кроме критериев отбора и вертикали власти — это положение о том, что сформированное видение должно быть принято всеми заинтересованными сторонами [Беломестновы, 2022].

7.Создание партнерского предприятия

7.1.Три базовых фактора партнерского предприятия

Фредерик Тейлор более ста лет назад писал, что высокие результаты получаются «в силу замены одной системы основных принципов совершенно другой их системой, в силу замены определенной философии управления промышленным предприятием совершенно отличной его философией» [Тейлор, 1991, с. 83]. И партнерское предприятие — это предприятие с другой философией: с единством интересов собственника и персонала. Три таких принципа мы отметили в статье [Жемчуговы, 2017]. Это участие собственника, как минимум, в верхних уровнях целеполагания организации; согласование целей организации и коллектива; формирование корпоративной культуры. В минимальном варианте это обеспечивается только распределением результата предприятия между топ-менеджерами [Найт, 2013, Измайлова]. Но это обеспечивает только их чисто экономические интересы. И при этом они остаются чуждыми друг другу, не обеспечивают необходимой солидарности, выработки моральных принципов совместной деятельности [Дюркгейм]. Интерес каждого — максимизация своего экономического результата минимальными средствами даже за счет нарушения интересов предприятия. Ведь максимальные экономические результаты, даже в предприятии с распределением результата, руководители могут получать и за счет оппортунистической деятельности - более эффективной в личном плане.

Основное требование при создании партнерского предприятия — это обеспечение социальной общности с высокими моральными принципами, единства интересов собственника и коллектива на базе ключевых положений бизнеса собственника, принимаемых коллективом, коллегиальное их развитие как иерархический институт предприятия. Если этого не будет, то цели и интересы участников будут разнонаправлены,

коллегиальное целеполагание будет просто невозможно, партнерского института просто не будет. При этом сама социальная общность коллектива, принятие единых ключевых положений бизнеса, коллегиальное целеполагание, обеспечивающее учет личных интересов, сплачивает коллектив, позволяет обеспечить партнерство не только в рамках малой группы топ-менеджеров, а в рамках всего предприятия как созданной иерархической сети партнерских руководящих и рабочих малых групп.

В партнерском предприятии (как и в любом другом) необходима система трех отмеченных в предыдущем разделе факторов:

- *Предварительно сформулированное видение системы.*
- *Отбор персонала в соответствии с видением.*
- *Самоорганизация системы самими элементами*

Только здесь видение предприятия должно включать коллегиальное целеполагание. Только коллегиальное целеполагание обеспечивает то, что коллегиально формируемые цели предприятия будут исходить из интересов участников целеполагания и, соответственно, будут и личными целями участников целеполагания и дальнейшего целеосуществления. При этом цель — это предвидимый результат и средства его достижения [Леонтьев]. А «средства — это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Поланьи, 2007, с. 46]. При этом «правила игры» включают и систему оплаты труда, и другие вознаграждения — без этого никакой «игры» просто не будут вообще. При этом коллегиальное целеполагание накладывает и особые требования и на отбор персонала, и, тем более, на видение предприятия.

В целом можно отметить, что фактор целеполагания фактически определяет и директивную организацию, и демократическую, и либеральную, и сетевую организации. Принцип целеполагания является изначальным фактором построения любого предприятия — является частью видения, и система, в том числе и ее целеполагание, должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам. Только в бюрократических организациях, с одной стороны, принцип целеполагания задается самим собственником (в видении в основном даже не упоминается), с другой — уровень целей определяется неформальными компромиссами руководства и подчиненных с ориентацией на рынок труда, а не на интересы собственника.

В партнерском же фактор видения является определяющим. При этом в минимальном варианте [Найт, 2013; Измайлова, 2018] видение предприятия определяет только распределение результата предприятия (в основном) между топ-менеджерами. В

максимальном — это коллегиальное целеполагание всех руководящих и рабочих групп с коллегиальным определением и предвидимых результатов, и средств их достижения (включая распределение результата предприятия).

Еще одно различие бюрократического и партнерского предприятия с коллективным целеполаганием в том, что видение бюрократического предприятия включает цель предприятия как максимальную прибыль (или другой результат), а цель партнерского предприятия — это постановка и осуществление целей, представляющих наибольший интерес для коллектива — для его максимального развития, осознания и осуществления смысла и его членов, и подразделений, предприятия в целом; производство продукции, обеспечивающей развитие общества.

7.2. Набор персонала и создание института партнерского предприятия

Как видно из раздела 4.7, создание партнерского предприятия возможно только одновременным (но рекурсивным) созданием видения, набором персонала, разделением труда и формированием реальных (неформальных) «правил игры». Начиная с высшего уровня иерархии предприятия.

Во-первых, все кандидаты всех уровней должны иметь определенную социальную общность и высокие моральные принципы⁸³, соответствующую идеям, чувствам и интересам собственника, его культуре.

Во-вторых, руководитель предприятия должен полностью разделять ключевые положения бизнеса собственника и предварительно разработанные собственником общие основные принципиальные ключевые положения деятельности предприятия. Вместе они должны доработать, детализировать и коллегиально принять эти ключевые положения предприятия. А также определить принципы участия руководителя в результатах предприятия и его долю, определяемую этими принципами. Далее совместно определить предварительные общие ключевые положения деятельности подразделений топ-менеджеров и предварительно проработать принципы их участия в результатах предприятия и своих подразделений. Это и коллегиальная разработка правил игры, и социализация.

Следующий шаг — это отбор кандидатов топ-менеджером. Практически этот шаг проводится совместно собственником и руководителем предприятия. По своим профессиональным качествам кандидаты в топ-менеджеры должны закрывать все

⁸³ В первую очередь не допускающие использование остаточных прав контроля активов с нанесением ущерба коллективу и предприятию.

потребности своих подразделений. Далее кандидатов желательно предварительно ознакомить с проектами ключевых положений их подразделений и собрать вместе. Основной шаг — разделение труда между ними — определение их конкретных структурных подразделений. Коллегиально и максимально естественно. После этого с каждым необходимо рассмотреть проекты ключевых положений их конкретных подразделений, коллегиально выработать согласованные ключевые положения, согласовать принципы участия в результатах предприятия и своего подразделения. Далее разработать проекты ключевых положений деятельности их подчиненных подразделений. Теоретически это идеальный вариант. Практически же приходится проводить его в несколько этапов: и по причине того, что не все кандидаты еще определены, и что некоторые могут не подойти.

Далее подобные шаги осуществляются на всех уровнях иерархии предприятия. При этом чаще всего последующие шаги осуществляются совместно с руководителем подразделения, в котором осуществляется подбор, и его вышестоящим руководителем (как и в случае подбора топ-менеджеров).

Таким образом, для создания партнерского предприятия, необходимы сформулированные собственником основные положения общей культуры предприятия, критерии моральных качеств кандидатов,⁸⁴ обеспечивающие отбор кадров и общность интересов коллектива. В целом «партнерские отношения чаще возникают между родственниками или давними знакомыми, причем не только потому, что они выполняют общую полезную функцию, но и потому, что каждый из них лучше знает особенности работы другого и склонности уклоняться от нее» [Alchian, Demsetz, 1972. p. 790] — знают кому и в чем можно доверять. А для этого перед распределением труда (функциональных должностей) набираемые руководители и рядовые должны узнать друг друга, понять друг друга.

При этом на уровне руководителя предприятия и топ-менеджеров собственник активно участвует в подборе кадров. На более же низких уровнях эту работу ведут уже сами наемные руководители. В целом, «что мы именуем «управлением», в основном заключается в отборе других лиц для осуществления управления» [Найт, 2013, с. 278]. И «именно индивиды как члены организаций принимают решения, которые изменяют правила

⁸⁴ Именно моральные качества определяют дальнейшие доверительные отношения, «это ключевая проблема всех партнерских организаций» [Маркова, Трапезников 2016, с. 118]. Но проявляется доверие только в ходе совместной деятельности. «Моральные качества соискателя управленческой должности были главным критерием отбора и продвижения талантов в Китае и Корее на протяжении более 1000 лет» [Воробьева, 2021, с. 251].

игры» [Норт, 2010]. Изменяют в ходе коллегиального определения этих правил (отправляясь от «правил игры собственника» — его ключевых положений, коллегиально изменяя их, развивая и детализируя на всех уровнях управления). Уже при трудоустройстве. В противном случае — это будут не их «правила игры», и тогда они сформируют уже другие личные правила, без участия собственника.

Далее процесс осуществляется рекурсивно вплоть до рабочих групп [Жемчуговы, 2013, 2018d].

Так одновременно формируется и кадровый состав всех руководящих и рабочих групп предприятия, и реальные «правила игры» и предприятия, и каждого структурного подразделения. Соответствующие и интересам собственника, и интересам всех участников деятельности. Таким путем формируется «организация, имеющая неформальную организацию максимально согласованную с формальной» [Жемчуговы, 2016].

При такой системе каждый субъект деятельности (руководящая и рабочая группа) будет иметь свободу в рамках сформированного совместно и принятого группой института. И деятельность предприятия будет осуществляться не на власти и ограничении свобод, а на самоорганизации коллективов без ограничения их свобод в рамках принятых ими институтов.

Необходимо отметить, что в партнерском предприятии весь персонал (по крайней мере все подразделения с коллегиальным целеполаганием) фактически являются внутренними предпринимателями с ориентацией на инновации [Жемчуговы, 2010a]. Предпринимателями, которые не пошли по пути создания собственного предприятия, что требует больших начальных вложений, больших рисков: процент выживания стартапов в наше время невелик. А пошли по пути внутреннего предпринимательства в уже состоявшихся предприятиях. На нижних же уровнях иерархии производственных подразделений, где деятельность более рутинна, большее значение начинает иметь уже исполнительность: рабочий не должен отвлекаться на анализ общих долгосрочных проблем своего подразделения и предприятия. Но партнерский принцип важен и здесь, просто он может быть менее явно выражен: «Фабрика будет работать тем успешнее, <...> чем более рабочие связаны между собой и чем более обеспечено содействие целому со стороны каждого отдельного лица» [Лист 2005, с. 137].

Необходимым условием любого предприятия является достаточный, для создания и занятия своего рыночного положения, капитал. При этом партнерское предприятие, в отличие от бюрократического, имеет возможность привлечения такого капитала, как труд

коллектива⁸⁵. Но это возможно только тогда, когда коллектив уже доверяет собственнику, когда они стали партнерами. А далее, когда предприятие поднимется выше среднерыночного уровня и станет ценностью для коллектива, возможно и привлечение финансового капитала — кредитования коллективом дальнейшего развития предприятия для дальнейшего повышения личных результатов коллектива. В целом «чем выше и полнее смысл организации, тем выше и ее социальная, и ее экономическая эффективность. Если же собственник видит смысл своей организации только в прибыли (или просто в выполнении каких-либо функций), то, как отмечалось выше, его организация (как коллектив) просто не имеет своего смысла, и такие организации являются самыми неэффективными и в социальном, и в экономическом плане. Смысл организации состоит в том, чтобы сделать наше общество лучше, чтобы сделать лучше нашу жизнь в этом обществе, и материально, и духовно. Чем более деятельность организации наполнена смыслом, чем более четко исходя из этого смысла поставлено целеполагание и целеосуществление, чем выше развита рациональная и социальная культура, тем выше эффективность организации и ее уровень, тем выше уровень нашего общества, тем выше уровень нашей жизни в нем, тем в лучшем обществе будут жить наши дети» Предприятие в определенной степени становится смыслом человека» [Жемчугов, 2014b, с. 17]. При этом и развитие самого предприятия в определенной степени становится смыслом членов его коллектива.

7.3. Целеполагание в партнерском предприятии

Как отмечалось выше, коллегиальное целеполагание в современных предприятиях практически не применяется. Однако его преимущества многие ученые отмечали еще с самого начала XIX века. В таблице 4 приведены известные нам цитаты по коллегиальному целеполаганию [Жемчуговы, 2019, 2022a].

Коллегиальное целеполагание принципиально отличается от директивного. Здесь цели предприятия и его подразделений (предвидимые результаты и средства их достижения) не

⁸⁵ Проблема любого создающегося предприятия — капитал. Партнерское предприятие, аналогично предприятиям молодого советского государства «в качестве оборотного капитала может рассчитывать на прибавочную стоимость труда людей... А для этого нужно было убедить массы, что их труд не будет бесполезным. Нужно было добиться от населения, чтобы оно кредитовало государство своим трудом. <...> Надо было «разморозить» доверие. Что бы там ни думали за пределами России, подлинный капитал, который позволил финансировать пятилетний план, — это не запасы золота и платины <...>. Этим капиталом стало доверие, которое позволило правительству мобилизовать почти 30% национального дохода для снабжения страны оборудованием, вместо того чтобы дать населению немного поднять свой уровень жизни. И благодаря яростной энергии активистов, сумевших сыграть на патриотических чувствах, население согласилось — сначала нехотя, а затем с известного рода радостью или, во всяком случае, патриотической гордостью — отдать часть прибавочной стоимости своего труда на благо будущих поколений. <...> Коллектив, испытывающий колоссальное напряжение духа и нервной системы, безжалостно давит всех тех, кто встает на пути к его будущему» [Кулишер, 2007]. И такую возможность имеет и партнерское предприятие.

задаются извне, а определяются коллегиально⁸⁶ в рамках руководящих и рабочих групп предприятия, с возможным выходом за эти рамки (привлечением специалистов других подразделений), даже создаваемыми неформальными группами [Коттер, 2016]. Коллегиально определяются и необходимые для достижения общей внешней цели предвидимые результаты первичных (неформальных) групп подразделений, ориентированные на личные (материальные и нематериальные) результаты и средства их достижения.

При этом коллегиальное целеполагание это уже не управление, а совместное определение общих целей, распределение и ресурсов, и работ, и предвидимых результатов: «Операции нормирования (распределения) отличаются от управленческих операций тем, что руководителем является объединенный разум, а подчиненными — ограниченные индивиды» [Commons, 1931, p. 653]. При этом, во-первых, коллективный разум намного мощнее разума отдельного руководителя, во-вторых, и "цель", и "смысл" принимаются самими участниками деятельности, а не навязываются им.

Необходимо отметить, что общие цели группы — это цели, которые могут формироваться только коллективно (общим коллективным разумом группы [Барнард]) — коллегиально. Эти цели невозможно получить исходя из внешних условий логически — это «неразложимые цели» [Nickerson, Zenger, 2004; Hsieh et al., 2007]. Каждый человек существует в своей социальной среде⁸⁷, которая, с одной стороны, и определяет его цели [Дюркгейм]. С другой, отмечал Альфред Адлер, каждый человек имеет свою фиктивную цель развития и превосходства, социального признания: «Фиктивная цель... не имеет реального существования, ее можно определить лишь как телеологический план, который в случае необходимости всегда принимает конкретную форму» [Адлер, 2011, с. 12]. максимальные совокупные личные результаты членов группы⁸⁸ в текущей и предвидимой ситуации, а также средства их достижения.

⁸⁶ Целеполагание по отдельным руководителям и рядовым сотрудникам практически невозможно: «Чем больше взаимозависимость между различными членами организации, тем труднее измерить их отдельный вклад в достижение целей организации» [Simon, 1991].

⁸⁷ «Концепция социальной среды как определяющего фактора коллективной эволюции в высшей степени важна, так как, если ее отбросить, социология не сможет установить никакой причинной связи. Действительно, без этого разряда причин нет сопутствующих условий, от которых могли бы зависеть социальные явления» [Дюркгейм, 1991, с. 486].

⁸⁸ И чем большая социальная общность членов группы, тем большие цели они могут достичь.

Таблица 4. Целеполагание в видении различных авторов [Жемчуговы, 2019а; 2022а]

А.А. Богданов (1913)	«Планомерная организация всякого практического дела достигается именно таким образом, что участники его прежде всего сталкиваются — относительно цели, средств, порядка исполнения и т. д. <...> в форме «обсуждения» [Богданов, 2003, с. 44–45].
Дж. Коммонз (1919)	«Ни один человек и никакая категория лиц, какими бы специалистами они не были, не может действительно представлять в должной пропорции все противоречивые интересы, которые должны быть согласованы в принятии окончательного решения. Только носители этих интересов, то есть объединенные работодатели и объединенные наемные работники, и должны решать» [Commons, 1919, p. 177].
Ч. Барнард (1924)	«Единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы <...> цель организации не имеет значения для отдельного человека» [Барнард, 2009, с. 44, 86–87]. «Цель организации должны разделять все участники системы кооперации <...> руководящая организация в целом принимает решения, формулирует, разбивает [цель] на фрагменты <...> Нужен «пирамидалный» процесс формулирования цели, которая приобретает все более абстрактный и отдаленный характер по мере увеличения количества организационных подразделений» [Барнард, 2009, с. 230].
Р. Сайерт, Дж. Марч (1963)	«Согласие достигается в переговорах участников» [цит. по: Ансофф, 1999, с. 77]
И. Ансофф (1965)	«Цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников» [Ансофф, 1999, с. 77]
Tuckman B.W. (1965)	Наилучшее решение сложных задач может быть найдено именно в ходе группового сотрудничества, при котором конфликт имеет даже положительное значение, что впервые показал Б. Такман [Барнард, 2009, 1965].
С. Янг (1966)	«Определение целей должно быть не чем иным, как честным усилием членов организации сформулировать то, к достижению чего они стремятся. <...> Таким образом, определение целей сводится к установлению сущности благосостояния индивидуумов, которое является неотъемлемым элементом любой организации» [Янг, 1972, с. 141].
Аггю, (1974)	Как отмечал К. Эрроу: «Оптимальное совместное решение зависит от информации, которая рассредоточена среди индивидов <...> Когда консенсус станет адекватной заменой власти? Организация, члены которой имеют одинаковые интересы и одинаковую информацию, будет такой, в которой спонтанный консенсус будет эффективным; каждый член будет правильно воспринимать наилучшее решение в соответствии со своими интересами, и поскольку интересы являются общими, все они согласятся с решением. В группах "лицом к лицу" обмен информацией может быть достаточно дешевым, с тем чтобы можно было установить личность информации, и если группа преследует в достаточной степени главенствующую общепризнанную цель, то идентификация интересов также может быть обоснованным предположением» [Аггю, 1974, p. 68].
О. Williamson (2002)	«Проблему экономической организации следует формулировать в терминах не рынков или иерархий, а, скорее, рынков и иерархий» [Williamson, 2002, p. 175]. «Теория прав собственности упраздняет вопросы управления, исходя из общих взглядов на вознаграждение и свободные переговоры, и все действия выражаются в согласовании интересов сторонами контрактов» [Williamson, 2002, p. 188].
А.И. Пригожин (2003)	«Выработка целей – это разновидность социального творчества, в котором объективные и субъективные элементы находятся в сложном соотношении. Цели, задаваемые управлением, не могут быть прямо выведены, вычислены из объективного хода развития какой-либо социальной системы (общества, организации), ибо их содержание неизбежно оказывается под воздействием интересов (личных, коллективных, общественных), преобладающих в данных условиях» [Пригожин, 2017, с. 41].
Д. Старк (2001, 2009)	Гетерархия* представляет организационную форму распределённого интеллекта. Это сетевая структура, в которой фактически каждый её член вовлекается в инновационную деятельность [Старк, 2001]. «В гетерархиях не существует никакой иерархии среди соперничающих принципов оценивания» [Старк, 2009, с. 57].

Продолжение Таблицы 4.

J. Nickerson, T. Zenger (2004)	Иерархия на основе консенсуса – консенсуальная иерархия (обнаружение возможностей на основе неразложимых проблем) [Nickerson, Zenger, 2004].
С. Андреас (2006)	Гетерархия «меняет то, что важно в данный момент, вместе с изменением внешней ситуации, трансформирует внутреннее состояние, знания, опыт, цели и т.д.» [Андреас, 2010, с. 271].
О.К. Тихомиров, (2008)	При групповом целеполагании все участники равноправны в анализе ситуации, выдвижении целей, предвидимых результатов, необходимых средств. В ходе обсуждения конечной внешней цели у участников возникают самостоятельные, не подчиняющиеся логике цели. Они не являются проявлением их «произвола», а обусловлены теми возможностями, которые скрыты в самой ситуации и открываются в ходе взаимодействия с ней субъекта. Они превращаются в промежуточные цели, которые «стыкуются» с конечной целью [Тихомиров, 2008].
В.Л. Тамбовцев (2010)	«В основе предмета теории фирмы должны находиться действующие и взаимодействующие индивиды, реализующие свои интересы» [Тамбовцев, 2010, с. 28]
D. Kahneman и др., (2011)	«Задача состоит в том, чтобы поощрять подлинное признание неопределенности и распознавание нескольких вариантов» [Kahneman, Lovallo, Sibony, 2011, p. 55].
Скаржинская, Цуриков (2014)	«Максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [Скаржинская, Цуриков 2014, с. 97]
Э Кэтмелл, (2015)	«Иногда людям со стороны кажется, что они присутствуют при ожесточенном споре или даже скандале... Оживленное обсуждение возникает не из-за того, что кто-то хочет выйти победителем. Единственная цель споров состоит в поиске истины» [Кэтмелл, 2015, с. 118]. «Нужный баланс создается в результате их (участников) взаимодействия друг с другом» [Кэтмелл, 2015, с. 158].

*Гетерархия — это не отношения подчинения, как в иерархии, это «отношения взаимозависимости» [Старк, 2001, с. 121], отношения в малых тесно сплоченных группах при коллегиальном принятии решений.

Эти два фактора: внешняя социальная среда и фиктивная цель развития и превосходства и определяют целеполагание отдельного человека. В социальной же группе каждый видит внешнюю среду по-своему, у каждого своя личная цель развития, превосходства и социального признания. И вырабатываемая группой коллегиальная цель и будет выражать личные интересы своих членов.

Именно коллегиальное целеполагание и позволяет обеспечить не только высокие личные результаты коллектива, а конкретную форму целей выживания и развития предприятия на всех уровнях его иерархии. Причем это целеполагание основывается на знании каждым руководителем возможностей своих подчиненных (снизу вверх), принятием целей высшей руководящей группы топ-менеджеров и их конкретизации сверху вниз с

возможными итерациями. При этом для каждого структурного подразделения³⁸ сверху вниз (начиная с предприятия в целом) задаются:

- Предвидимые общие производственные результаты структурного подразделения, признаваемые коллективом.
- Общие ресурсы, необходимые подразделению для достижения этого общего результата.
- Предвидимые средства оплаты труда руководителя и коллектива структурного подразделения в целом.

И в каждой руководящей и рабочей группе при целеполагании они должны коллегиально распределяться и передаваться на нижний уровень.

Таким образом, перед началом работ все структурные подразделения, все руководители всех уровней иерархии, специалисты и рядовые сотрудники имеют согласованные и признаваемые ими производственные задания, обеспеченные ресурсами, а также знают общее вознаграждение руководящих и рабочих групп при их выполнении, и знают, как их личные результаты (материальные и нематериальные) повышаются или понижаются при перевыполнении или невыполнении заданий. Материальные результаты определяются как согласованные части результата предприятия его руководителей и подчиненных по всей иерархии предприятия. Нематериальные определяются исходя из принятых коллегиальных целей учитывающих все интересы участников.

При целеполагании партнерского предприятия возникает вопрос о том какой уровень целей принимают подразделения. В бюрократическом предприятии определяющим оптимальный уровень являет рынок труда - предприятия с аналогичными условиями. Выше не позволяют санкции коллектива - вплоть до перехода в другие предприятия. В партнерском предприятии также имеется оптимум уровня труда. Однако он уже практически не привязан к рынку труда. При малых уровнях труда возрастают накладные расходы, и результаты и предприятия, и коллектива падают. С другой стороны, «по мере того, как труд удлиняется⁸⁹, усилие, как правило, становится все более и более болезненным» [Jevons, 1871, с. 171] и «отрицательная полезность труда, ощущаемая работником, увеличивается в большей пропорции, чем величина затрат труда» [Мизес, 2019, с. 125], что объясняет тенденцию к сокращению труда при росте доходов выше определенного уровня. И верхняя граница продолжительности и уровня труда определяется той гранью за которой «удовольствие,

⁸⁹ Вильям Джевонс показал, что на затраты труда влияют как время труда, так и его интенсивность [Jevons, 1871].

которое он ожидает получить <...> превышает боль от напряжения» [Jevons 1871, p. 176], гранью, за которой человек работает уже себе в убыток. Таким образом уровень труда в партнерском предприятии не ограничен рынком труда - оптимальный уровень труда определяет сам коллектив исходя из своих интересов и психо-физиологических возможностей.

7.4.Целеосуществление в партнерском предприятии

Коллегиальные решения при целеполагании «начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [Hsieh, Nickerson, Zenger 2007, p. 1265]. И «после выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим [рутинным] процессом» [Барнард 2009, с. 184], коммуникация направляется на передачу «координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером» [Барнард 2009, с. 182]. Решение многих оперативных вопросов доверяется группой руководителю или делегируется выдвигаемому ею лидеру на основе полномочий [Nickerson, Zenger, 2004], уже в соответствии с принципами рациональной бюрократии⁹⁰. Явные различия целеосуществления в предприятии с коллегиальным целеполаганием и без него практически отсутствуют. Но принципиальная разница в том, что при коллегиальном целеполагании члены коллектива руководствуются своими личными целями, целеосуществление ориентируется на координацию, а не на принуждение.

До целеполагания человек свободен в своем выборе. Однако «принимая решение, человек берет на себя выбранную им тем самым несвободу. Отказавшись от различных возможностей, он свободно осуществляет свое решение, но при этом ограничивает себя. Посредством этого осуществления свобода получает содержание, но получает его на пути к несвободе» [Ясперс, 1991, с. 169]⁹¹. Несмотря на рамки принятой при целеполагании цели, человек свободен, поскольку в партнерском предприятии эти рамки приняты им самим. А свобода — это высшая потребность человека⁹² [Франкл, 1990]. Если же он видит необходимость выхода за рамки принятой цели, «если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде, переговоры участников возобновляются» [цит. по: Ансофф, 1999, с. 77]. Процесс целеполагания возобновляется при

⁹⁰ Только эта рациональная бюрократия базируется на принятии общей цели и лидерстве.

⁹¹ «Мы кооперируемся потому, что мы этого хотели, но наша добровольная кооперация создает нам обязанности, которых мы не хотели» [Дюркгейм, 1991, с. 202].

⁹² Эта свобода отсутствует в бюрократической организации даже при общности результата — участия персонала в результатах предприятия. Необходима общность интересов и целей.

предвидимых существенных изменениях внешней и внутренней среды (в том числе и с достигнутыми промежуточными результатами) — при возникновении проблем или новых открывающихся возможностей. Начинается коллегиальное решение возникших (или предвидимых) проблем или открывающихся возможностей.

Основное, что определяет деятельность человека и его групп — это его личные интересы и среда. А она изменяется со временем, да и само предприятие изменяет эту среду. Соответственно, как отмечали Роберт Сайерт и Джон Марч, «если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде, переговоры участников возобновляются» [цит. по: Ансофф, 1999, с. 77] — корректируются и цели, и «правила игры». Только тогда они будут руководством к действию. Соответственно, при обнаружении в процессе целеосуществления возможных отклонений от принятой тактики и стратегии необходимы и соответствующие правила игры для перехода к коллегиальным решениям на уровне подразделения, или необходимом более высоком уровне, если у подразделения для этого недостаточно ресурсов. При этом возникающие угрозы будут оперативно выявляться и коллегиально ликвидироваться. В форс-мажорных ситуациях даже с возможной коррекцией целей — как в сторону уменьшения, так и в сторону повышения. «Эволюция целей также является неотъемлемой частью формулирования стратегии...» [Куинн, 2001]. И это отмечал еще видный европейский стратег Карл фон Клаузевиц: «Первоначальные политические намерения подвергаются в течение войны значительным изменениям и в конце концов могут сделаться совершенно иными именно потому, что они определяются достигнутыми успехами и их вероятными последствиями» [Клаузевиц, 1994, с. 22].

Необходимо отметить, что в партнерской организации и все участники, и собственник разделяют риск недостижения результата, однако при этом «сокращение заработной платы в номинале фирмой, которая понесла убытки или которой угрожает банкротство, не нарушает стандарты справедливости сообщества» [Kahneman, Knetsch, 1986, p. 739]. Ведь временное снижение заработной платы для коллектива менее опасно, чем гибель предприятия.

В партнерском предприятии целеосуществление, выявление угроз и открывающихся возможностей, инновации, находится в личных интересах коллектива.

7.5. Подведение итогов деятельности в партнерском предприятии

При целеполагании фиксируются и предвидимые производственные результаты, и средства их достижения: необходимые ресурсы, «правила игры», личные результаты членов всех руководящих групп⁹³. В принципе подведение итогов деятельности может быть и индивидуальным, и коллективным. Как отмечал В.И. Тамбовцев: «Если в фирме принято стимулирование индивидуальных усилий, то у умелого работника возникают стимулы сохранить свои производственные знания при себе, а не передавать их другим, так как это (относительно) снизит его зарплату. Если же в фирме поощряется групповая оплата, то вполне может возникнуть «эффект безбилетника», который в состоянии вообще подавить стремление повышать уровень производственных знаний у работников» [Тамбовцев, 2010, с. 16]. Кроме того, при индивидуальном подведении итогов возникает соревновательность, приводящая к ослаблению горизонтальных связей координации и передачи информации — к снижению производственных результатов группы в целом, отсутствию развития группы. В случае же когда личные результаты существенно зависят от внешней ситуации, удачи, — когда отсутствует уверенность в стабильном заработке, наступает профессиональное выгорание [Овчинникова, Сапоровская, 2017, с. 37]. А основная проблема контроля при современной деятельности заключается в том, что «наблюдение за деятельностью человека не является хорошим ключом к тому, что он на самом деле думает или делает своим умом» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 786].

В партнерском предприятии, как и в бюрократическом, наиболее целесообразно субъективное подведение итогов руководителями и отдельных подчиненных, и входящих первичных групп. С использованием в основном нематериальных положительных и отрицательных санкций. Но эта оценка не может идти от достигаемых количественных экономических итоговых значений подразделения. И здесь, как и в бюрократической системе, руководитель обеспечивает объективность оценки персонала за счет формируемой в предприятии единой вертикали власти: компетенциями руководителей и принятия ими интегральной оценки результатов предприятия собственником в части результатов своего подразделения.

⁹³ Как отмечал Герберт Саймон «можно было бы вести отдельные балансы по каждому подразделению, и эти балансы можно было бы использовать для оценки результатов и расчета вознаграждений» [Simon, 1991]. Именно так и действует подразделения и группы партнерского предприятия при целеполагании и подведении результатов.

А внутри первичных групп подведением итогов будет заниматься сам коллектив исходя из с оценки даваемой руководителем и «правилами игры» самой группы определяя внутренние положительные и отрицательные санкции членов коллектива.

7.6.Формирование партнерского предприятия из бюрократического

Как видно из раздела 4.7, создание партнерского предприятия возможно только с одновременным набором персонала, разделением труда и формированием института. Очередность касается только уровней иерархии. Если же мы говорим о формировании партнерского предприятия из бюрократического, то персонал уже набран. Но если некоторые руководители по моральным и институциональным требованиям не будут соответствовать требованиям к ним как к партнерам, не смогут принять ключевые положения его деятельности, с ними придется расстаться⁹⁴, несмотря на их высокие знания и компетенции. Или отказаться от формирования партнерского предприятия. Соответственно создание партнерского предприятия на базе существующего бюрократического, много сложнее создания предприятия заново. Необходимо не создание института на базе отбора и социализации персонала, а радикальное изменение уже существующего института. И без серьезной предварительной работы по «размораживанию» начинать такую работу просто невозможно — противодействовать будет весь персонал, в первую очередь руководители. Ведь далеко не все из них готовы к инициативной инновационной деятельности, к разделению рисков предприятия. И проводить ее необходимо поэтапно с этапами, аналогичными этапам создания нового партнерского предприятия⁹⁵.

Основная разница в том, что при создании партнерского предприятия и подбора кадров, и их социализация, и сама деятельность, осуществляется коллегиально (с учетом личных интересов), но в рамках ключевых положений бизнеса собственника — именно это и обеспечивает возможность создания партнерских отношений в большом иерархическом предприятии. А в бюрократическом предприятии придется пройти весь этот процесс с

⁹⁴ «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, с. 225].

⁹⁵ Необходимо отметить, что единовременное создание партнерского (в полном объеме) предприятия из бюрократического, с заменой всего внешнего института предприятия ведет к непредсказуемым последствиям, при которых «даже самый привлекательный механизм остается утопией» [Hirgiz, 2007, p. 282].

существующим персоналом, имеющим совсем другой внутренний институт. С возможным принятием сложных решений по замене даже хорошо зарекомендовавшим себя в ходе бюрократической деятельности руководителей.

Таким образом, формирование партнерского предприятия возможно, но при формировании предприятия с коллегиальным целеполаганием неизбежно обновление персонала. И здесь необходимо учитывать, что ряд руководителей может только номинально согласиться с новыми положениями деятельности, но на деле препятствовать им. Такие институциональные изменения самые радикальные и, чтобы решаться на такую реорганизацию необходим и тщательный анализ на предмет самой возможности, и серьезная подготовка («размораживание»).

Ведь даже новое партнерское предприятие создается постепенно: сразу набрать персонал по всем уровням иерархии, а потом создавать эффективный партнерский институт, невозможно. Поэтому необходима этапность: введение прав собственности и коллегиального целеполагания на уровне руководителя предприятия, далее — топ-менеджеров. И только когда на этом уровне будут выработаны соответствующие (коллегиальные) правила игры, будет возможен уже переход на следующий уровень иерархии. Уже с их организующим участием. При этом некоторые подразделения, в основном с достаточно регламентированной деятельностью, можно переводить на ограниченные партнерские принципы, например, с демократическим (а не коллегиальным) целеполаганием.

В целом, при формировании партнерского предприятия из бюрократического, возможны различные видения формируемого предприятия. Это степень коллегиальности при целеполагании. Целеполагание может быть полностью коллегиальным (но с правом вето собственника), принятием решения большинством голосов, решающим голосом собственника, явным и тайным. А распределение результатов может быть коллегиальным, устанавливаемым собственником с различным объемом распределяемых средств. При этом крайними формами при этом может быть весь спектр предприятий - от директивного бюрократического - до партнерского с коллегиальным целеполаганием. Именно необходимую форму собственник и закладывает в видение своего предприятия перед проведением организационных изменений.

7.7. Стабильность партнерского предприятия

Стабильность партнерского предприятия базируется на общности интересов предприятия и его коллектива, солидарности коллектива. Эта общность обеспечивает как

более высокие производственные результаты и уровень оплаты труда, так и более высокое удовлетворение всех других необходимых человеку потребностей. Самое главное — обеспечивает высокие экспрессивные результаты: деятельность базируется не на власти, принуждении, указаниях и распоряжениях, ограничении свободы, а на самоорганизации и самоуправлении, свободе в рамках внутренне принятых коллективом институтов.

Основа стабильности партнерского предприятия — это вертикаль власти на базе ключевых положений собственника, подбор персонала с необходимыми общностью интересов и моральными принципами, принятием ключевых положений собственника; правила игры, исходящие из ключевых положений бизнеса собственника и коллегиально развиваемых, и конкретизируемых коллективом; коллегиальное целеполагание как коллегиальное определение предвидимых результатов и средств их достижения с учетом интересов участников. Возможная нестабильность — это потеря доверия при невыполнении своих обязательств какой-либо из сторон (что эквивалентно потере партнерских отношений). А также возможность ухода топ-менеджеров (внутренних предпринимателей) при создании ими своих предприятий. Но это в основном происходит тогда, когда собственник ограничивает их деятельность, их свободу, достигаемые ими результаты. Только тогда они могут пойти на большие издержки и риск создания своих предприятий. Самое опасное — уход топ-менеджеров со своими коллективами (часто с целью создания своих предприятий именно на определенной партнерской основе). Но сразу необходимо отметить, что в партнерских предприятиях эта вероятность в несколько раз ниже, чем в бюрократических, где такая ситуация достаточно распространена.

В принципе, стабильность любого предприятия определяется достигаемыми результатами персонала. А в партнерском предприятии они по определению выше, чем в бюрократическом.

7.8. Предприятия с необходимыми партнерскими принципами

Определенные партнерские принципы давно уже используются и в ряде предприятий, в первую очередь в тех, в которых невозможно обойтись без инноваций. В первую очередь это проектные предприятия, разрабатывающие подразделения производственных предприятий. На чисто бюрократических принципах эффективное создание и внедрение инноваций невозможно в принципе.

7.8.1. Предприятие с проектным управлением

Определение «проекта» дано Мировым Банком: «Понятие "проект" обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями...» [Бурков, Новиков, 1997], отсутствует только определение самих целей. «Управление проектом (Project Management) можно описать как процедуру планирования, распределения и регулирования ресурсов (трудовых, материальных и оборудования) с учетом всех ограничений данного проекта (технических, бюджетных и временных)» [Чейз и др., 2004]. Необходимо различать проект и программу [Вершинин, 2020, с. 112]:

- Проект — это строго выстроенный план действий по решению конкретной сложной задачи, требующий взаимодействия только внутри ее.
- Программа — более многогранна по масштабу, организации, реализации, управлению и требует значительного взаимодействия при решении отдельных задач (проектов).

Специфика проектного управления определяет и специфическую организацию предприятия, соответствующую ей систему оплаты труда. Известна, например, «идея объединить процесс геймификации с управлением проектами кажется идеальной. Фактически, предпосылка состоит в том, чтобы использовать игровую модель и тщательно проектировать системы и баллы для сотрудника в отношении ежедневной продуктивности и вклада в цели проекта» [Пфецер и др., 2020, с. 37]. Только здесь имеются проблемы ограниченности субъективности системы баллов, возможной дисфункциональности деятельности. При этом наличие строго выстроенного плана действий определяет возможность создания внутреннего контракта на проведение проекта как минимум для основных его исполнителей, а лучше для всех участников. И это уже не бюрократическая организация с ее малой эффективностью. Здесь, как отмечал Роберт Коуз: «Немалая часть работ выполняется по контракту, т.е. подрядившемуся гарантирована определенная сумма за выполнение определенных действий. Но это не предполагает никакого управления» [Коуз, 2007, с. 52]. Здесь проектное предприятие фактически становится партнерским, строит свою деятельность на базе самоорганизации и самоуправления, лидерства, и обеспечивает максимально возможную эффективность⁹⁶. Возникают стимулы и к повышению потребительской стоимости проекта, и к снижению издержек. У всех участников

⁹⁶ Оплата труда здесь подобна аккордной, а как отмечал Макс Вебер: «Только при оплате по результатам (аккордно) возникает стимул к росту готовности к труду» [Вебер, 2016].

деятельности появляются цели достижения максимального результата проекта, а не исполнения функций разработки, техподготовки, производства, и других. А также не личностный мотив получения материального результата, а мотив общественного результата проекта в целом. «Если все члены группы разделяют социально значимые цели деятельности, эффективность проявляется и в том случае, когда решаемые группой задачи не приносят непосредственной личной пользы членам группы. Возникает совершенно новый критерий успешности решения группой стоящей перед ней задачи. Это — критерий общественной значимости задачи» [Андреева, 1999, с. 228]. При проектном управлении этот критерий особо очевиден и значим участниками деятельности.

Еще при социализме наиболее удачной оказалась система, начатая в 1982 г. в Ульяновском СКБ тяжелых и фрезерных станков Минстанкопрома СССР (ныне — ЗАО «ФРЕСТ»). В этом КБ «на каждый проект оформлялся наряд-задание, в котором оговаривались основные технико-экономические показатели разрабатываемого станка, сроки выполнения работ и внедрения, сумма средств на оплату труда и размеры премий за достижение намеченных результатов [проекта]. Предусматривался контроль, как на этапе разработки конструкторской документации, так и на этапе внедрения. Оценка результатов и оплата труда производились по сданному заказчику проекту и результатам освоения разработки в производстве» [Кулагин, 2015, с. 12]. Размеры ежемесячно начисляемого аванса конструкторскому коллективу определялись, исходя из уровня выполнения наряд-заказа в соответствии с графиком. При выполнении утвержденного графика и не превышении расчетной численности, каждый участник разработки получал авансом заработную плату в размере установленного ему оклада, а при снижении плановой трудоемкости работ — в повышенном размере. В отдельных случаях (невыполнение норм выработки, брак по вине работника и т. п.) авансовый заработок мог быть ниже установленного оклада. Остаточный фонд заработной платы распределялся на основе коэффициента трудового участия (КТУ), устанавливаемого советом подразделения.

Это же касается и программ, требующих значительного взаимодействия при решении отдельных задач (проектов). Однако это требует особого партнерства уже а уровне взаимодействия проектов.

Таким образом, партнерская организация предприятия, наиболее проста, и наиболее логична для предприятий, специализирующегося на проведении проектов.

7.8.2.Сетевое проектное предприятие

И бюрократическое предприятие, и партнерское предприятие базируются на тесных связях персонала и предприятия. И это не только трудовой договор, а сильные связи, взаимозависимость сторон. Однако имеются и слабые социальные связи, базирующиеся на социальной общности людей. И здесь, «что касается слабых социальных связей, то «Представители креативных профессий, с которыми я беседовал в этих местах, не проявляли особого интереса к устойчивым связям и долгосрочным обязательствам, связанным с традиционным социальным капиталом. Они считают более предпочтительными гибкие, квазиавтономные сообщества, к которым они могут быстро подключиться, воспользоваться их возможностями и сформировать широкий спектр отношений» [Флорида, 2007]. Предпочитают деятельность в различных формах сетевых организаций.

В сетевых организациях координация деятельности отличается от организации всех рассмотренных форм предприятий тем, что сформированные временем стабильные внутренние институты уступают место внешней коллаборации: договорным рыночным отношениям в которых правила и нормы деятельности сформированы не временем, а договорными правилами между независимыми субъектами деятельности. Как отмечал М. Кастельс [Кастельс, 2000], сетевое предприятие в самом общем — это «система средств которого составлена путем пересечения сегментов автономных систем целей», у которой «суть состоит в замене многоуровневых иерархий кластерами фирм или специализированных бизнес-единиц, которые координируются рыночными механизмами вместо административных» [Алейнова, 2009, с. 162]. И этими бизнес-единицами могут быть и отдельные специалисты. Но здесь рыночные экономические механизмы не позволяют проводить эффективное разделение труда. Фактически сетевые бизнес-единицы индивидуально производят свои продукты и «продают» их другим сетевым бизнес-единицам или центральной сетевой организации.

Другая форма сетевой организации — это неформальные сети на основе краудсорсинга и викиномики [Жемчугов, 2014а]. Специалисты, работающие с центральной сетевой организацией, имеют больше креативный интерес, чем финансовый. Связи очень слабые и для стабильности такой сетевой организации необходима большая избыточность специалистов — чтобы центральная сетевая организация как можно меньше зависела от них.

И третья форма сетевой организации — это сетевая проектная организация. Здесь центральная организация ведет проекты и заключает договоры (подряда), в соответствии с которыми внешние специалисты (имеющие интерес к предлагаемым проектам, в основном

даже нематериальный) в тесном сотрудничестве осуществляют совместную деятельность со специалистами центральной организации. Но только на время проекта. А по его завершении специалисты ищут другие проекты по своим интересам.

В бюрократических, кооперативных и партнерских предприятиях устойчивость базируется за счет складывающейся адекватной институциональной структуры внутренних институтов и реальных «правил игры», функционально поддерживающих и обеспечивающих устойчивость предприятия [Дерябина, 2020]. При этом, как отметила М.А. Дерябина: «Структура, структурная устойчивость – это уже не одна из общих характеристик системы, но, прежде всего, свойство ее организации» [Дерябина, 2020, с. 32]. А «в сетевых организациях горизонтальные кооперативные (коллаборационные) отношения, основанные на взаимном влиянии членов (корреляции элементов), имеют свою внутреннюю структуру и действующие в сети механизмы, обеспечивающие многообразие кооперационных связей при одновременном поддержании устойчивости всей структуры» [Дерябина, 2020]. При этом «показатель стабильности предполагает уверенность в сохранении состояния деятельности на протяжении определенного периода времени ... Организационная среда динамично меняется за счет множества факторов, на которые сеть должна реагировать. Иначе невозможно обеспечить экономическую устойчивость сети и сохранить или ускорить темпы ее развития» [Ефанова, Слесаренко, 2020].

Фактически мы имеем проектное предприятие как динамическую структуру, организующуюся под каждый специфический проект. А иметь постоянный штат специалистов по всем специфическим проектам не позволяют большие издержки, и материальные, и даже моральные.

Таким образом, в реальном проектном производстве все же необходима централизация, и ядром промышленных сетевых организаций являются центральные органы — юридически определенные предприятия. Но с периферийными сетями, за частую не имеющими юридического статуса даже при их иерархической организации.

7.8.3. Стабильность сетевой организации

Вопрос сетевой организации в том, как могут независимые субъекты осуществлять совместную деятельность. Ведь от этого зависит стабильность сетевой организации, ее экономическая безопасность. «В кооперативных взаимодействиях сетевого партнерства экономическая безопасность субъектов базируется на обмене информации между ними. ... экономическая безопасность сетевого взаимодействия хозяйствующих субъектов как

институт представляет собой формальные и неформальные правила и императивные нормы, регламентирующие организацию, координацию и адаптацию экономических агентов, обмен соответствующими ресурсами внутри сети, снижающие неопределенность, транзакционные издержки и предотвращающие кризисные ситуации в сетевой системе» [Макарова и др., 2020. С. 21–31].

При этом «показатель стабильности предполагает уверенность в сохранении состояния деятельности на протяжении определенного периода времени ... Организационная среда динамично меняется за счет множества факторов, на которые сеть должна реагировать. Иначе невозможно обеспечить экономическую устойчивость сети и сохранить или ускорить темпы ее развития» [Ефанова, Слесаренко, 2020]. В соответствии с изменением среды динамично должен осуществляться и «процесс её формальных и неформальных согласований между автономными акторами». Только эти коллегиальные согласования несут большие транзакционные издержки. Эффект от объединения креативного капитала несколько снижается за счет этих издержек. В сетевых организациях «система экономической безопасности сетевого взаимодействия субъектов не институализируется в традиционном смысле, а проектируется на максимально возможном разделении рисков, сохраняя свою инвариантность. Она создает временные виртуальные институты для решения конкретной задачи, что способствует гибкому приспособлению к условиям эндогенной (внутренней) среды. ... С позиции институционального подхода хозяйствующим субъектам, входящим в сеть, присущи частные интересы, которые нередко противоречат друг другу. В ходе взаимодействия бизнес-партнеров, когда один из участников экономических соглашений стремится достичь свои частные интересы, могут быть нарушены условия и обязательства контракта, приводящие к причинению ущерба каждой из сторон. В этих ситуациях организованная система отношений, обеспечивающая совместную деятельность хозяйствующих субъектов, подкрепляется формальными контрактами как элементами системы экономической безопасности сетевого взаимодействия, в которых предусматриваются последствия возможного оппортунистического поведения партнеров». [Макарова и др., 2020. С. 21–31].

При этом следует отметить, что эта устойчивость базируется только на личных интересах сторон в создании общего продукта и принятых договорных обязательствах. Если эти обязательства не дают достаточных гарантий для создания этого комплексного продукта, а значит и достижения личных интересов сторон, сетевая структура, если она не обеспечена

избыточностью⁹⁷, нестабильна. Можно заметить, что кооперация — это совместная деятельность членов по достижению общей цели в рамках малой группы, являющейся субъектом деятельности, в рамках уже сформированного института этой группы. Коллаборация — это совместная деятельность отдельных личностей как самостоятельных субъектов деятельности для достижения личных целей⁹⁸ в рамках заключенных договоров, норм и правил, определяемых этими договорами, и разделяются всеми участниками, принося им взаимные выигрыши. Но только до тех пор, пока эти выигрыши больше, чем при альтернативных возможностях деятельности (на этом в основном держится стабильность сетевой организации). В противном случае любой участник выходит из коллаборации, если это позволяют условия договора. Если не позволяет, совместная деятельность продолжается, но только потому, что издержки разрыва договора меньше, чем издержки продолжения деятельности.

Можно выделить следующие виды сетевых организаций с различной стабильностью.

- Базирующаяся на социальной общности — интерес только на базе культурных ценностей — стабильность зависит от силы ценностей культуры и возможности удовлетворять витальные потребности.
- Базирующиеся на рыночном обмене — «стабильность» только на время обмена.
- Базирующаяся на реципрокном обмене — стабильность обеспечивается тем, что стабильные проверенные партнеры обеспечивают меньшие транзакционные издержки.
- Базирующаяся на разделении труда — стабильность на время проведения проекта.

Таким образом сетевая структура — это наиболее эффективная структура для создания сложной специфической интеллектуальной продукции. Но для обеспечения стабильности при создании нематериальной продукции необходимы или избыточность участников, или жесткие условия договоров. Производство же материальной продукции, тем более серийной, в сетевых структурах практически невозможно.

8. Единственно правильный тип организации предприятия

Как отмечает В.С. Автономов уже в наше время: «экономическая наука по природе своей обречена на методологический плюрализм. В отличие от естественных наук она не

⁹⁷ Избыточность может достигаться, например, наличием нескольких сторон, проводящих аналогичные работы.

⁹⁸ В ряде случаев общая цель может представлять интерес и для участников деятельности. В этом случае организация будет более стабильной.

является точной, в ней в принципе невозможен решающий эксперимент, с помощью которого мы могли бы выбрать одну теорию и отбросить другую» [Автономов, 2013, с. 59]. Рыночная среда каждого предприятия, его цели, внутренние процессы, институты — уникальны. Как уже отмечалось, Френк Найт писал: «в обществе отдаленного будущего, несомненно, найдется место каждому типу организационного механизма, и тогда проблема приобретет форму определения тех задач и сфер социальной деятельности, для которых каждый из этих типов лучше всего приспособлен» [Найт, 2013]. Практически даже в любом конкретном предприятии в различных структурных подразделениях имеется различная организация. Единая же организация зачастую не позволяет использовать весь потенциал структурных подразделений, а значит и предприятия в целом. Например, производственный цех и отдел разработки новой продукции никак не могут иметь одинаковые организацию и институты.

Приведенные три фактора и рекурсивный метод их реализации и позволяет выявить необходимую структуру предприятия - наиболее соответствующую интересам коллектива и предприятия. Формально и директивно задаваемая и структура, и организация может казаться более «правильной» с точки зрения формального менеджмента, но во многих случаях она будет отличаться от той, которая реально применяется в практической деятельности. Так мы не раз видели предприятия в которых реальная организационная структура отличается от формальной - и это приносило только дезорганизацию деятельности предприятия, огромные издержки, текучесть кадров, низкую эффективность. Организация и структура могут быть не очень «научны», но, если они порождены реальной деятельностью при необходимой вертикали власти, они будут единственно правильны для данного предприятия с его исходным видением.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наши исследования показали, что основная причина неэффективности предприятия — это не доминирование личных интересов персонала (это объективный факт, бороться с которым — только наносить вред деятельности предприятия), а отсутствие в нашем менеджменте методов, позволяющих направлять эти личные интересы на достижение целей предприятия. В то время как интерес персонала бюрократического предприятия направлен на достижение максимальных личных результатов с минимально возможными усилиями. И даже с нанесением ущерба предприятию: цели предприятия не имеют значения для персонала.

Основным результатом исследования является единая система трех факторов, сформированная исходя из трех известных положений: «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [Юдин, 1986, с. 39]; «не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы» [Пригожин, 2017, с. 148]; «именно элементы системы при соответствующих условиях способны сформировать систему, а не наоборот» [Пригожин, 2017, с. 792]. И общая методика организации предприятия на их основе. В нашей формулировке эти три фактора следующие.

- 1) Предварительное формирование видения цели предприятия как необходимого результата и средств его достижения. Где «средства — это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Поланьи, 2007, с. 46].
- 2) Отбор персонала в соответствии со сформированным видением.
- 3) Совместная самоорганизация предприятия собственником и отбираемым персоналом. Самоорганизация, а не принудительная внешняя организация определяется тем, что «единство организованных обществ, как и всякого организма, создается самопроизвольным консенсусом частей» [Дюркгейм, 1991, с. 335]. И «социальная жизнь повсюду, где она нормальна [непринудительна], самопроизвольна; а если она ненормальна, то не может долго существовать» [Дюркгейм, 1991, с. 192]. При принудительной организации будет неизбежная борьба сторон за свои интересы и, соответственно, большие транзакционные издержки, низкая эффективность деятельности.

Эффективность предприятия определяется поставленной целью и практической реализацией трех отмеченных факторов.

При этом два полюса создаваемой на базе этих факторов организации — это бюрократического предприятия — с необходимым результатом в виде максимальной прибыли — лидерстве в рыночной борьбе и соответствующими средствами. И партнерского предприятия с коллегиальным целеполаганием и результатом, представляющим максимальный интерес для собственника и коллектива, с учетом и выживания предприятия на рынке. При этом конкретная организация и вид предприятия определяется видением цели предприятия в самых общих и принципиальных чертах формируемых собственником и обеспечиваемых отбором персонала и его самоорганизацией в рамках институтов на высшем уровне формируемых собственником.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Отмеченные в «Результатах исследования» три фактора повышения эффективности деятельности наших бюрократических предприятий и создания партнерских предприятий:

- 1) Предварительно сформулированное видение предприятия.
- 2) Отбор персонала в соответствии с видением.
- 3) Совместная самоорганизация предприятия собственником и отбираемым персоналом.

Что касается нашей методики организации предприятия на основе этих трех факторов, она заключается в следующем. Предварительно сформулированное видение предприятия включает его цель — необходимые результаты и средства их достижения [Жемчуговы, 2010с]. Что касается отбора персонала, то он должен принимать цель предприятия — и необходимые результаты, и средства их достижения. В первую очередь такие средства, как общие по предприятию положения и моральные нормы совместной деятельности и разделения труда [Дюркгейм, 1991]. По ним осуществляется отбор и социализация персонала. При этом реальные положения и нормы, во-первых, определяются не директивными положениями видения, а по их последующему совместному формированию собственником и топ-менеджерами. И здесь Фридрих фон Хайек писал: «Наши ценности и институты не просто определяются какими-то прошлыми событиями, но формируются как составная часть процесса бессознательной самоорганизации некоей структуры или модели. Это имеет силу не только для экономической науки; принцип этот гораздо шире — в частности, на нем строится вся современная биология» [Хайек, 1992, с. 20]. Вначале по этим ценностям производится отбор и социализация, далее уже в процессе деятельности, коллективом формируются реальные «правила игры». Формируется видение предприятия уже коллективом. Во-вторых, видение, сформированное собственником должно быть принято всеми заинтересованными сторонами [Беломестновы, 2022] по всей иерархии предприятия. Только собственник может создать лишь ограниченное видение — он не может, например, сформировать видение производственных участков — реально он может только увидеть эти участки после их создания руководством и персоналом производственных цехов и оценить их соответствие общим нормам и принципам предприятия. Видение строится иерархически — только на самом высшем уровне собственником и отбираемыми им топ-менеджерами. На нижних — руководителями и отбираемыми уже ими подчиненными.

Таким образом, методика организации предприятия — это не построение заранее сформированной организации предприятия на основе трех базовых факторов с последующим

ее внедрением, а рекурсивно формируемая система самоорганизации коллектива по всем уровням иерархии предприятия с фиксацией результатов самоорганизации. Ее основа формируется собственником и отбираемыми топ-менеджерами (директивно или коллегиально) и представляет вершину вертикали власти предприятия, определяющую основные цели предприятия. При этом каждый нижестоящий уровень формируется вышестоящим и ориентирован на цели предприятия в той степени, в которой руководители вышестоящего уровня принимают и проводят цели предприятия — что определяется отбором и социализацией отбираемых руководителей. При этом, если, например, отбор и социализация топ-менеджеров проведена неудовлетворительно — управление предприятием осуществляется топ-менеджером исходя из личных целей топ-менеджеров — в предприятии осуществляется «менеджерская революция». При этом собственник, по факту, является лишь кредитором предприятия. И такая «революция» может произойти на любом уровне иерархии предприятия. Может произойти, если вертикаль власти построена без соответствующего видения, отбора и социализации персонала.

Что касается реальной организации предприятия, то она в первую очередь определяется тем как собственник сформирует видение предприятия (в том числе и систему целеполагания) и практически реализует положения отбора персонала и самоорганизации предприятия. Основная проблема наших предприятий заключается в том, что даже самое лучшее видение, задаваемое директивно без учета интересов персонала, отбор персонала в основном по техническим характеристикам, и с ориентацией только на директивную (или даже демократическую) организацию, не дает необходимых собственнику результатов. Реальная сформированная коллективом вертикаль власти, при этом, будет отличаться от видения собственника, будут отличаться и достигаемые результаты предприятия. Здесь персонал — несмотря на формальную ориентацию на цели предприятия — будет ориентирован на сугубо личные цели и эффективность предприятия будет низка.

В заключение можно отметить, что наиболее эффективная организация и структура предприятия та, которая определяется тремя отмеченными факторами и рекурсивной методикой их реализации. При этом базой являются ключевые положения собственника, обеспечивающие вертикаль власти и самоорганизацию коллектива в рамках сформированных им институтов. Как отмечал Эмиль Дюркгейм: «единство организованных обществ, как и всякого организма, создается самопроизвольным консенсусом частей» [Дюркгейм, 1991, с. 335], с необходимым социальным отбором членов обществ [Дюркгейм, 1991, Вебер, 2016; Найт, 2013; Поланьи, 2002; Спиридонова, 1997; Воробьева, 2021]. А единство и

эффективность такого сообщества, как предприятие собственника, требует еще и ключевых положений собственника и рекурсивной процедуры реализации этих трех факторов, начиная с самого высшего уровня сообщества. Только так можно построить эффективную вертикаль власти предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

- Абдуллина Е.Р., Белова Э.И. 2016. Понятийный аппарат: «предприятие», «организация», «учреждение», «фирма», «компания» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». № 7. С. 132–137.
- Автономов В.С. 1998. Модель человека в экономической науке. СПб. : Экономическая школа.
- Автономов В.С. 2013. «Другой канон» в истории экономической мысли / Финансы и реальный сектор: взаимодействие и конкуренция. Материалы IX Международного симпозиума по эволюционной экономике. 8–10 сентября 2011 г., Россия, Московская область, г. Пущино. М.: Институт экономики РАН, СПб.: Нестор-История, 2013. С. 57–67.
- Адизес И.К. 2007. 2009 Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер.
- Адлер А. 1997. Понять природу человека. СПб.: Академический проект.
- Адлер А. 2011. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический
- Азарова М.В., Туровец О.Г. 2017. Определение функций подразделений предприятия на основе матрицы сбалансированной ответственности // Организатор производства. Том 25. №2. С. 34–43.
- Акерлоф Дж., Шиллер Р. 2010. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс».
- Алейнова А.А. 2009. Развитие сетевых бизнес-структур в современных условиях хозяйствования: теоретический подход // Terra Economicus. Том 7. № 4. С. 162–164.
- Андреас С. 2010. Шесть слепых слонов. Понимание себя и друг друга. М.: Твои книги.
- Андреева Г.М. 2001. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс.
- Арутюнян К.С. 2019. Теоретико-методологические подходы к исследованию управления в контексте научных школ менеджмента: философский анализ // Вестн. Сев. (Арктич.) федер. ун-та. Сер.: Гуманит. и соц. науки. No 2.

- Астанин С.В. Жуковская Н.К. 2012. Внутрифирменные механизмы распределения ограниченных ресурсов на основе переговорного процесса // Прикладная информатика. № 2 (38). С. 118–124.
- Ансофф И. 1989. Стратегическое управление. М.: Экономика.
- Ансофф И. 1999. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком.,
- Аузан А.А. 2016. Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория: учебник / под общ. ред. А.А. Агузарова / М.: Проспект.
- Базиян Н.Р. 2018. Стратегический менеджмент. М.: ИД «Юриспруденция».
- Балашова Ю.Г. 2021. Теоретические вопросы управления человеческим капиталом в инновационной экономике // Московский экономический журнал. № 5. С. 231–237.
- Бандура А. 2000. Теория социального научения. СПб.: Евразия.
- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Барсегов С.С. 2012. Управление человеческим капиталом в финансовой стратегии корпорации // Terra Economicus. Т. 10. № 4. Часть 3. С. 154–156.
- Барсукова С.Ю. 2006. Неформальные способы регулирования трудовых отношений // Всероссийский экономический журнал ЭКО. № 4 (383) С. 180–191.
- Бастиа Ф. М. 2007. Экономические гармонии. М. : Эксмо.
- Беккер Г.С. 1993. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. № 1. С. 24–40.
- Беломестнов В.Г., Беломестнов И.В. 2022. Управление стратегическим развитием на основе концепции веры в необходимость изменений и преактивного видения будущего // Вестник Забайкальского государственного университета. Т. 28, № 3. С. 81-87
- Беляев Н.З. 1935. Генри Форд. М.: Журнально-газетное объединение.
- Бир С. 1993. Мозг фирмы. М.: Радио и связь 1993.
- Блауг М. 2004. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. Пер. с англ. М.: НП «Журнал Вопросы экономики».
- Богданов А.А. 2003. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Финансы.
- Бордунов С. Д. 2018. Ноономика. М.: Культурная революция.
- Бурдые П. 1999. Дух государства: генезис и структура бюрократического поля // Поэтика и политика. – М.: Институт экспериментальной социологии, СПб.: Алетейя.
- Бурдые П. 2007. Социология социального пространства М.: Институт экспериментальной социологии. СПб.: Алетейя.

- Бурдые П. 2002. Формы капитала // Экономическая социология. — — Том 3. — № 5. — С. 60–74.
- Бурков В.Н., Новиков Д.А. 1997. Как управлять проектами: Научно-практическое издание. М.: СИНТЕГ.
- Бутаков И.Н. 1927. Оплата труда работников в производстве // Известия Томского политехнического университета. Том 1. No4. С. 1–28.
- Василенко Н.В. 2008. Институциональное обеспечение управленческой деятельности в структуре капитала современной образовательной организации // Креативная экономика. Том 2. № 11 (23). С. 69–77.
- Василенко О.А. 2019. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия // Финансы: теория и практика. Том 23. № 3 (111). С. 64–81.
- Васильева Е.А. 2014. Модернизация бюрократии: опыт Китая и России // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). № 4 (33). С. 14–18.
- Вебер М. 1990. Протестантская этика и дух капитализма. // Вебер М. Избранные произведения. / Пер. с нем. М.И. Левиной. М. С. 80–85.
- Вебер М. 2016b. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Т. I. Социология.
- Вебер М. 1990 Избранные произведения. М.: Прогресс.
- Вебер М. 2016a. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. М.: СПб.: Центр гуманитарных инициатив; Университетская книга.
- Вельцель К. 2017. Рождение свободы. М.: ВЦИОМ.
- Вершинин В.П. 2020. Верификация отличий проекта от программы // Вестник Университета Российской академии образования. № 1. С. 108–116.
- Вольчик В.В. 2012. Институциональные изменения: на пути к созданию общей теории // Journal of Institutional Studies 4(4): 4–6.
- Вольчик В.В. 2018. Восхождение метрик // Terra economicus. Том 16. No 4. С. 6–16.
- Воробьева Е.Ю. 2021. Аксиологическое измерение меритократии // Научный вестник Омской академии МВД России. Том 27. № 3. с. 249–254.
- Воронин А.В., Шевченко С.Ю., Осинская И.В. 2020. Разработка комплекса мер по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования труда на основе системы грейдов // Московский экономический журнал. № 5. С. 806–813.

- Всемирная история в десяти томах. 1958. Том 5. Отв. ред. Я.Я. Зутис. М.: Издательство социально-экономической литературы.
- Гайдар Е.Т. 1997. Экономические реформы и иерархические структуры; Аномалии экономического роста; Избранные статьи и выступления, 1988–1995. Сочинения: В 2-х т; Т.2.. М.: Евразия.
- Гегель Г.В.Ф. 2015. Система наук. Часть 1. Феноменология духа. СПб.: Наука.
- Грейф А. 2018. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Даймонд Дж. 2010. Ружья, микробы и сталь — история человеческих сообществ. М.: АСТ: АСТ.
- Дементьева А.Г. 2018. / Дементьева А.Г., Миловидов В.Д., Вербицкий В. К. и др. Корпоративное управление в России: новации и тренды: монография. М.: МГИМО-Университет.
- Демидов Я.П. 2016. Измерительная и стимулирующая функции рынка: принципы и модели взаимосвязи // Экономический анализ: теория и практика. № 7. С. 76–85
- Деминг Э. 2007. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Москва: Альпина Бизнес Бук.
- Дерябина М.А. 2020. Иерархии и сетевые структуры в свете всеобщей организационной науки // Сборник материалов XIII Международного Пущинского симпозиума по эволюционной экономике / Под ред. В.И. Маевского, С.Г. Кирдиной-Чэндлер и У. Витта. М.: Институт экономики РАН.
- Додонов Б.И. 1973. Потребность, отношения и направленность личности // Вопр. психол. № 5. С. 18–29
- Додонов Б.И. 1978. Эмоция как ценность. М.: Политиздат.
- Докинз Р. 2015. Эгоистичный ген. М.: АСТ : Corpus.
- Друкер П. 2003. Практика менеджмента. М.: Вильямс.
- Друкер П.Ф. 2004. Эффективный управляющий. М.: Book Chamber International.
- Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. 2010. Менеджмент. М.: Вильямс.
- Дюркгейм Э. Элементарные формы религиозной жизни: тотемическая система в Австралии / Эмиль Дюркгейм; пер. с фр. А. Апполонова и Т. Котельниковой; под науч. ред. А. Апполонова. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018.
- Дюркгейм Э. 1991. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука.

- Егорова А.О. 2021. Участие работников в распределении прибыли / Егорова А.О., Романовская Е.В., Филиппова О.Е., Романовский Ю.В. // Московский экономический журнал. №1. С. 397-402.
- Езерская С.Г. 2016. Сравнительная характеристика методов комплексного анализа результатов хозяйственной деятельности предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. № 3 (47). С. 32–39.
- Еремина Г.А. 2015. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «Науковедение». Т. 7. № 5 (30) . С. 39.
- Ефанова Н.В., Слесаренко И.В. 2020. Интеграционная и элементарная устойчивость сетевой экономической структуры // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. № 164. С. 357–368.
- Ефимов В.М. 2016. Прошлое и будущее экономической науки с точки зрения прагматистской философии // Журнал экономической теории. №3. С. 50–63.
- Ефимов В.М. 2019. О двух типах социальных порядков. (ЧАСТЬ 2–2, окончание. Начало и продолжение работы В.М. Ефимова в ВТЭ 2-2017 и ВТЭ 1-2018) // Вопросы теоретической экономики. №1, 2019, с. 7–23.
- Жемчугов А.М. 2012. Цель и целеосуществление в теории социальной организации // Проблемы экономики и менеджмента. № 4 (8). С. 6–12.
- Жемчугов А.М. 2014. Викиномика как бизнес-модель // Проблемы теории и практики управления. № 10. С. 121–125.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010а. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Российское предпринимательство. 2010. № 6-2. С. 86–90.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010б. Составляющие эффективной деятельности предприятия. Эффективность деятельности предприятия // Российское предпринимательство. № 7-2. С. 39–42.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010с. Цельность Миссии. Основные условия эффективности предприятия // Креативная экономика. № 9 (45). С. 64–68.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2011. Стратегическое видение и стратегия предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 1 (1). С. 23–28.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2012. Жизненный цикл организации // Проблемы экономики и менеджмента. № 9 (13). С. 3-17.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2013. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия - практическая пошаговая методика. // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (22). С. 15-21.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014а. Организация в поисках смысла // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (33). С. 3-18.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014в. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация // Стратегический менеджмент. № 4. С. 304–316.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014с. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы // Проблемы теории и практики управления. №5. С. 75–80.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2015. Создание эффективной системы ключевых показателей - КРІ // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (46). С. 7-23.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (58). С. 4-30.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации // Менеджмент сегодня. № 3. С. 196–213.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018а. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. с. 120-132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018в. Проблема мотивации персонала: практическое решение // Мотивация и управление персоналом. №4. С. 286–296.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018с. Управление предприятием как социальной системой // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 2. С. 156–167.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018d. Целеполагание, стратегия и структура в современном менеджменте // Менеджмент сегодня. № 1. С. 66-77.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019а. Основные проблемы эффективного корпоративного управления и их разрешение. Деп. в ВИНТИ РАН 17.01.2019, № 1-В2019.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019в. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. Деп. ВИНТИ РАН № 11-В2019 27.02.2019.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020а. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы Деп. ВИНТИ РАН 10.08.2020, № 44.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020b. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 46–71.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021a. Концептуальные основы механизма деятельности предприятия и его эффективности Деп. в ВИНТИ РАН 26.07.2021, № 43-B2021
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021b. Производительные силы предприятия и его эффективность. Два единственных пути повышения и их практическая реализация. Деп. ВИНТИ РАН 18.01.2021, № 2-B2021
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022a. Гайд по организации и управлению предприятием // Деп. ВИНТИ РАН 14.02.2022, № 1 -B 2022
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022b. Институты, механизмы и сущность предприятия как детерминанты его эффективности и развития Журнал "Менеджмент сегодня" 2022. № 1. С. 24-38.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022c. Основная проблема организации и управления предприятием и ее разрешение. Деп. ВИНТИ РАН 04.07.2022. № 30-B2022.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022d. Структурное подразделение как базовая основа предприятия // Менеджмент сегодня. № 3. С. 190–206.
- Жюльен Ф. 1999. Трактат об эффективности. М., СПб.: Московский философский фонд, «Университетская книга».
- Качаев А.П., Стоянов И.А. 2016. Заблаговременная профилактика происшествий, связанных с человеческим фактором на этапе формирования команды // Проблемы науки. № 6 (7). С. 43–45.
- Заостровцев, А.П. 2020. Конституционная политическая экономия по Хайеку: конфликт между демократией и либерализмом // Terra Economicus. 18 (3). С. 18–29.
- Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. 2008. Мотивация и менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. №3. С. 139–149. Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) // Вопросы экономики. 2008. № 1, С. 4–26.
- Ивин А.А. 2005. Основы социальной философии: Учеб. пособие для вузов. М.: Высш. шк.
- Измайлова М.А. 2018. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний. // МИР. 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.

- Ильясов Ф.Н. 2012. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. № 6. С. 128–135.
- Имаи М. 2010. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишерз.
- Кагарлицкий Б.Ю. 2010. От империй — к империализму. Государство и возникновение буржуазной цивилизации. М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики.
- Канаева Л.А. 2011. Кризис качества управления: причины и пути выхода. Часть 2 // Век качества. № 2. С. 20–23.
- Кантильон Р. 2005. Эссе о природе и торговле в общем плане. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т. Т. III. Эпоха социальных переломов. М.: Мысль. С. 268–278.
- Каплан Р.С., Нортон Д.П. 2008. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Капогузов Е.А., Левин С.Н., Саблин К.С. 2019. Что понимается под импортом институтов // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 480–487
- Калужский М.Л. 2014. Экономическая динамика: институты, системы и самоорганизация // Экономический анализ: теория и практика. № 5 (356). С. 27–38.
- Карпова С.В., Русин В.Н., Рожков И.В. 2016. Управление ценами. М.: Инфра-М.
- Кастельс М. 2000. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. М.: ГУ ВШЭ.
- Катуков Д.Д., Малыгин В.Е., Смородинская Н.В. 2012. Институциональная среда глобализированной экономики: развитие сетевых взаимодействий: Науч. докл. под ред. Н.В. Смородинской. М.: Институт экономики РАН. 45 с.
- Киселев Д.А. 2013. Управление общественным развитием как глобальная философская проблема // Век глобализации. № 1. С. 27–36.
- Кирдина С.Г. 2014. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию. СПб. : Нестор-История.
- Клаузевиц К. 1994. О войне. Москва: Издательская корпорация «Логос»; Международная академическая издательская компания «Наука».
- Клейнер Г.Б. 2019. Проблемы реформирования отечественных предприятий // Экономическое возрождение России. № 2(60). С. 38–46.
- Ковальчук В.М. 2018. Світова економіка: її історія та дослідники. Київ: Центр учбової літератури.

- Козлов В.О. 2013. История возникновения американских концепций научного менеджмента // Вестник Поволжского института управления. № 6 (39) С. 97–103.
- Козлова М.А., Козлов А.И. 2016. Адаптивный потенциал социальной сплоченности: традиция, современность, неотрадиция // Социологический ежегодник 2015–2016. С. 33–47.
- Колганов А.И. 2020. Противоречие производительных сил и производственных отношений: современное прочтение. Экономическое возрождение России. № 1. с. 63–68.
- Коленсо М. 2002. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. М.: ИНФРА-М.
- Коллинз Д., Поррас Д. 2017. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. Пер. с англ. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Комтер А. 2012. Эволюционные основы человеческого великодушия. Реф. ст.: КОМТЕР А. The evolutionary origins of human generosity // International sociology. – Cardiff, 2010. – Vol. 25, N 3. – P. 443–464. // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11, Социология: Реферативный журнал.
- Конарева Л.А. 2011. Кризис качества управления: причины и пути выхода. Часть 2 // Век качества. № 2. С. 20–23.
- Коттер Дж.П. 2014. Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес.
- 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. Пер. с англ. М.: Новое издательство.
- Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. 2001. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс.
- Крохалева А.Б., Белов В.М. 2017. Человеческий фактор в системе социально значимой деятельности // Математические структуры и моделирование. No 4(44). С. 86–100.
- Куинн Дж.Б. 2001. Стратегия перемен // Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер.
- Кулагин А.С. 2015. За что и как платить ученому: прошлое, настоящее, перспективы // Инновации. № 10 (204). С. 8–22.
- Кули Ч. 2006. Первичные группы // Общая социология. Хрестоматия / Под общ. ред. Н.И. Лапина. М.: Высш. гик., С. 163–167.

- Кулишер И. 2007. Крупная промышленность в XVII и XVIII веках: Франция, Германия, Россия. *Анналы экономической и социальной истории. Избранное*. М.: Издат. дом "Территория будущего».
- Кэтмелл Э. 2015. Креативная компания: как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Паблишер.
- Лабунская В. А. 1999. Экспрессия человека: общение и межличностное познание. Ростов н/Д: Феникс.
- Лебедев К.Н. 2009. Механистические и организмические модели экономических процессов и проблемы экономической науки // *Вестник Финансового университета*. Вып. 5. с. 47–53.
- Лебон Г. 2016. Психология народов и масс. М.: Академический проект.
- Левин К. 2018. Теория поля в социальных науках. СПб.: Речь.
- Леонтьев А.Н. 2010. Лекции по общей психологии. М.: Смысл.
- Леонтьев Д.А. 2019. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. М.: Смысл.
- Лист Ф. 2005. Национальная система политической экономии. — М.: Европа. Локк, 1988
- Локк Дж. 1988. Два трактата об управлении. Соч. в 3т. М.: Мысль, 1988. Т.3.
- Луман Н. 2007. Социальные системы. Очерк общей теории. СПб.: Наука.
- Луценко С.И. 2014. Дилемма выбора модели управления компанией // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. № 2. С. 162–172.
- Макарова Н.Н., Тимофеева Г.В., Блинова-Сычкарь И.В. 2020. Экономическая безопасность сетевого взаимодействия хозяйствующих субъектов: неинституциональный подход // *Вестник НГУЭУ*. № 4. С. 21–31.
- Малиновский Б. 2004. Избранное: Аргонавты западной части Тихого океана. М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН).
- Маркова В.Д., Трапезников И.С. 2016. Современные формы партнерства в бизнесе. *Мир экономики и управления*. 16 (4): 109–119.
- Маркс К., Энгельс Ф. 1974. Сочинения. Т. 42. М.: Издательство политической литературы.
- Марущак Д.В. 2015. Сущность и роль трансфертной цены во внутрифирменных сделках // *Инновации и инвестиции*. № 2. С. 17–19.
- Маршалл А. 2012. Принципы экономической науки. — М.: Директ-Медиа. Мертон Р. 2006. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель.

- Маслюкова Е.В., Шашерина М.В. 2014. Наваждение бюрократии // Международный научно-исследовательский журнал. № 4-3 (23). С. 38–40.
- Матвеев В.В. 2005. Бюрократия и современная экономика // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». № 3. С. 139–148.
- Мертон Р. 2006. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. 1997. Основы менеджмента. М.: Дело.
- Мизес Л. 2019. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. Челябинск: Социум.
- Мизес Л. фон. 2006. Бюрократия. Челябинск: Социум.
- Минервин И.Г. 2008. «Энрикес Л., Волпин П. Реформы корпоративного управления в Европе. «Enriques L., Volpin P. Corporate governance reforms in continental Europe // J. of econ. perspectives. — Princeton, 2007. Vol. 21, N 1. P. 117–140» // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика: Реферативный журнал. № 3. С. 103–10.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2013. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. М.: Альпина Паблишер.
- Минцберг Г. 2017. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – М.: Книга по Требованию.
- Мосс М. 1996. Общества. Обмен. Личность. М.: «Восточная литература» РАН.
- Муравьев А.И., Игнатъев А.М., Крутик А.Б. 2001. Предпринимательство: Учебник. СПб.: Издательство «Лань».
- Мэрдок Дж. Культура, ценности // Общая социология. Хрестоматия М.: Высш. гик., 2006. С. 368–373
- Найт Ф.Х. 2013. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.
- Норт Д. 1997а. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА».
- Норт Д. 2010. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики.
- Овчинникова Л.В., Сапоровская М.В. 2017. Психологические факторы и динамические особенности карьеры менеджеров по продажам // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика № 5. С. 34–38.

- Одинцова М.А. 2016. Целеполагание как одна из ключевых проблем стратегического менеджмента. *Экономический журнал*. 5: 52–63.
- Одинцова М.И. 2009. Институциональная экономика. М.: Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики.
- Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. 1997. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник.
- Олсон М. 1995. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп. М.: ФЭИ.
- Осин Е. Н., Горбунова А. А., Гордеева А.А., Иванова Т. Ю., Кошелева Н. В., Овчинникова (Мандрикова) Е.Ю. 2017. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*. Том 7. № 4. С. 21–49.
- Остром Э. 2009. Постановка задачи исследования институтов // *Экономическая политика*. № 6. С. 89–110.
- Остром Э. 2010а. Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход. *Вопросы государственного и муниципального управления*. № 1. С. 5–52.
- Остром Э. 2010б. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. Москва : ИРИСЭН, Мысль.
- Парсонс Т. 2000. О структуре социального действия. М.: Академический Проект.
- Пашинцев Е.В. 2021. Классический марксизм и современная Россия // *Свободная мысль*. № 4 (1688). С. 47–60.
- Петросян А.Э. 2015. Природа организационных целей (концептуальный портрет в историческом интерьере) // *Вестник Омского университета*. No3. С. 68–78.
- Петти В. 1940. Экономические и статистические работы. М.: Государственное социально-экономическое издательство.
- Плотников М.В. 2011. Индивидуальные социально-психологические механизмы социального поведения человека // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. № 4. С. 361–367.
- Питерс Т., Уотермен Р. 1986. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) М.: Прогресс.
- Повышение производительности и ответственности. Чего еще добился Генри Форд, увеличив зарплату работников. URL: <https://businessman.ru/post/povyishenie-proizvoditelnosti-i-otvetstvennosti-chego-esche-dobilsya-genri-ford-uvelichiv-zarplatu-rabotnikov.html>.

- Поланьи К. 2002. Великая трансформация политические и экономические истоки нашего времени. Спб.: Алетейя.
- Поланьи К. 2007. Экономика как институционально оформленный процесс // Великая трансформация Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее. М.: ГУ-ВШЭ. С. 44–71.
- Полевая М.В. 2017. Готовность организации к внедрению изменений // Вестник финансового университета. Том 21. № 1. С. 140–144.
- Полтерович В.М. 1999. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. Том: 35. № 2. С. 3–20.
- Полтерович В.М. 2004. Институциональные ловушки: есть ли выход? // Общественные науки и современность. № 3. С. 5–16.
- Полтерович В.М. 2015. От социального либерализма к философии сотрудничества // Общественные науки и современность. № 4. С. 41–64.
- Пригожин А.И. 2017. Методы развития организаций. Москва: Ленард.
- Производительность бизнеса: до и после кризиса. 2010./ Р. Алиханов, Д. Бакатина, В. Владимиров, Ж.-П. Дювьесар и др. // Вестник McKinsey, № 4. Специальный выпуск. <http://vestnikmckinsey.ru/archive/special-nyhj-vyhpusk-4/Download/2026?ysclid=19e284pwr3707531138>
- Пфецер Д.И., Лиман И.А., Киселица Е.П. 2020. Управление проектами и геймификация: использование игр в проектах // Международный научно-исследовательский журнал № 4-2 (94). С. 36–39.
- Радаев В.В. 2002. Что такое «экономическое действие»? Экономическая социология. Том 3. № 5. С. 18–25.
- Разумов И. В., Кудрявцева Т.Ю. 2008. История менеджмента: становление, развитие, перспективы: Учебное пособие. Ярославль: Изд-во ЯрГУ.
- Рикардо Д. 1955. Сочинения. М.: Государственное издательство политической литературы.
- Розанова Н. М. 2016. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт.
- Саенко В.Н. 2021. Анализ ценностных и поведенческих установок в системе общественных движений // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. № 3. С. 103–101.
- Сироткин В.Б. 2018. Несоответствие институтов и мотивов, определяющих поведение субъектов хозяйствования // Экономическое возрождение России. № 1. С. 113–127.

- Скаржинская Е.М., Цуриков В.М. 2014. К вопросу об эффективности коллективных действий // Российский журнал менеджмента. Том 12. №3. С. 87–104.
- Смелзер Н. 1994. Социология. М.: Феникс.
- Смит А. 1997. Теория нравственных чувств. М.: Республика.
- Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо.
- Сорокин Д. 2018. Третья концепция социально-экономического развития: проблема целеполагания. Проблемы теории и практики управления. № 3. С. 50–55.
- Спивак В.А. 2016. Научное моделирование и учет человеческого фактора в отношениях бизнес-организаций как ключевой фактор успеха // Российское предпринимательство. Т. 17. № 22. С. 3265–3282.
- Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФ РАН.
- Старк Д. 2001. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология. Т. 2. № 2. С. 115–132.
- Старк Д. 2009. Гетерархия: организация диссонанса // Экономическая социология. Т. 10. №1. С. 57–89.
- Степанчук А.А. 2019. Трансфертные цены для внутрифирменного оборота: мотивы отказа и условия применения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Т. 12, № 1.
- Столярова Е.В. 2015. Особенности формирования заработной платы в
- Сухарев О.С. 2009. Теория эффективности экономики: организационный, институциональный и системный ракурс проблемы // Журнал экономической теории. N2. URL: <http://osukharev.com/art/a22.pdf>.
- Сэй Ж.Б. 2007. Трактат по политической экономии. — М.: Директ-Медиа.
- Тайлор Э. 1989 г. Первобытная культура. М.: Государственное издательство политической литературы.
- Тамбовцев В.Л. 2010. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента Том 8, № 1. С. 5–40.
- Тамбовцев В.Л. 2017. Планирование и оппортунизм // Вопросы экономики. №1. С. 22–39.
- Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. 2018. Институциональная теория планирования как общая теория планирования: состояние и возможное развитие. Terra Economicus. Том 16. № 2. С. 27–45.
- Тамбовцев В.Л. 2019. Управление без измерений // Terra Economicus, 17(3), 6–29.

- Тейлор Ф. У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.
- Тённис Ф. 1998. Общность и общество / Пер. с нем. А.Н. Малинкина // Социологический журнал. Том. 0. № 3-4. С. С. 206–229.
- Тихомиров О.К. 2008. Психология мышления. 4-е изд. М.: Изд-во МГУ.
- Тойнби А. 2010. Постижение истории. М.: Айрис-пресс.
- Ожегов С.. 1994. Толковый словарь русского языка: 72500 слов и 7500 фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Российская АН, Ин-т рус. яз., Российский фонд культуры. М.: Азъ.
- Томилина Э.И., Табурчак А.П. 2006. Синергический эффект организационных инноваций. // Инновации. №4. С. 11–12.
- Трещевский Ю.И. 2018. Целеполагание в социально-экономических системах – неоднозначность, поливариантность, несубординированность // Трещевский Ю.И., Свиридов А.С., Борзаков Д.В., Бахтин М.Н. Современная экономика: проблемы и решения. № 6. С. 61–73.
- Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. — СПб.: Лениздат.
- Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. Монография. 2013. / Под ред. Е.В. Михалкиной. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д: Изд-во Южного федерального университета.
- Уткин Э.А. 1999. Взгляд на современный менеджмент // Финансы: теория и практика. № 3 (11). С. 19–28.
- Филиппов Ю.Н., Попович А.М., Люфт С.А. 2014. Модель разработки и реализации стратегии организационного развития на предприятиях энергетики // Вестник Омского университета. Вып. 1. С. 100–108.
- Флорида Р. 2007. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Издательский дом «Классика-XXI».
- Форд Г. 2017. Моя жизнь, мои достижения. М.: Издательство «Э».
- Франк С.Л. 1993. Введение в философию в сжатом изложении. СПб: Абрис-Книга.
- Франкл В. 1990. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс.
- Франчук В.И. 2000. Основы общей теории социального управления. М.: Институт организационных систем.
- Фрейд З. 2011. Психология масс и анализ человеческого «я». Будущее одной иллюзии. Москва: Астрель.

- Фролова А.Д. 2019. Кри в современной системе управления человеческими ресурсами / Фролова А.Д., Жуйков Д.М., Шкунова А.А., Жулькова Ю.Н. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. № 6. С. 128–134.
- Фромм Э. 1949. Психоанализ и религия // Сумерки богов. Ф. Ницше, З. Фрейд, Э. Фромм, А. Камю, Ж. П. Сартр. М.: Политиздат.
- Фукуяма Ф. 2004. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак».
- Хабибуллин Р. И., Седов Е. В. 2017. Акционерные общества работников в России: в поисках траектории сбалансированного развития. Terra Economicus. 15 (3): 106–130.
- Хайек Ф.А. 1992. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. — Пер. с англ. М.: Изд-во „Новости" при участии изд-ва «Catallaxy».
- Хайек Ф.А. 2006. Право, законодательство и свобода: Современное понимание либеральных принципов справедливости и политики. М.: ИРИСЭН.
- Хаммер М., Чампи Дж. 2006. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Харт О.Д. 2001. Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы. Москва: Дело. С. 206–236.
- Ходжсон Дж. 2008. Эволюционная и институциональная экономика как новый мейнстрим?: пер. с англ. // Экономический вестник Ростовского государственного университета. Т. 6. № 2. С. 8–21.
- Хорват Ш. 2003. Духовность и богатство: две миссии экономической науки // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. Вып. 2. С. 43–50.
- Хорни К. 2016. Невротическая личность нашего времени. Nykoping, Sweden: Philosophical arkiv.
- Хьюберт К. Рамперсад. 2005. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Чейз, Ричард, Б., Эквилайн, Николас, Дж., Якобе, Роберт, Ф. 2004. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание. М.: Издательский дом «Вильяме».
- Черняк Л. 2008. Enterprise Web 2.0 или Вторая жизни АСУ // Открытые системы. СУБД. № 9.

- Цуриков В.И., Скаржинская Е.М. 2020. К теории коллективных действий. Часть 4. Использование потенциала насилия // Теоретическая и прикладная экономика. № 2. С. 86–95.
- Шевцов С. П. 2014. Метаморфозы права. Право и правовая традиция. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
- Шевчук Д.А., Шевчук В.А. 2009. История менеджмента: учебное пособие (учебник, лекции) М.: Эксмо.
- Шейн Э.Х. 2002. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер.
- Шмидт В.В., Ризоев Ш.Х. 2019. Власть: к проблеме дефиниции // Вестник Томского государственного университета. История. № 58. С. 125–130.
- Шпенглер О. 1993. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. Том 1. М.: Мысль.
- Шумпетер Й. А. 1982. Теория экономического развития. М.: Прогресс.
- Щур-Труханович Л.В. 2006. Содержание трудового договора в условиях нового правового регулирования. М.: Финпресс.
- Эмерсон Г. 2011. Двенадцать принципов производительности. Самара: Офорт.
- Эпштейн С.И. 1986. Буржуазная наука управления и неуправляемая экономика. М.: Издательство политической литературы.
- Юдин Б.Г. 1986. Интеграция наук и системные исследования. Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. М.: Наука.
- Янг С. 1972. Системное управление организацией. М.: Советское радио.
- Ясперс К. 1991. Смысл и назначение истории. Пер. с нем. М.: Полит. издат.
- Akerlof G. 1970. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics, No. 84(36). P. 488–500.
- 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, pp. 777–795.
- Arrow K. 1974. The Limits of Organization. New York: W.W. Norton & Co.
- Asher C.C., Mahoney J.M., Mahoney J.T. 2005. Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. Journal of Management and Governance. 9: 5–32.
- Becker G.S. 1993. The Economic Way of Looking at Life. The Economic Way of Looking at Life. Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working, Paper (12).

- Bell D. 1991. Modes of exchange: Gift and commodity, *The Journal of Socio-Economics*, Volume 20, Number 2, pages 155–167.
- Bertalanffy L. 1962. *General System Theory — A Critical Review / Ludwig von Bertalanffy // General Systems*, Vol. VII, P. 1–20.
- Björn F., Günther G.S. 2000. Does economics make citizens corrupt? // *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 43. 101–113.
- Burnham J. 1941. *The managerial revolution. What is happening in world.* N.Y.
- Caillé. A. 2008. Beyond Self-Interest (An Anti-Utilitarian Theory of Action I) // *Revue du MAUSS*. Volume 31, Issue 1, p. 175–200.
- Cannan E. A 1929. *Review of Economic Theory.* P.S. Kings and Son Limited, London.
Mi485587al
- Christov-Moore L., Sugiyama T., Grigaityte K., Iacoboni M. 2017. Increasing generosity by disrupting prefrontal cortex. *Soc Neurosci*, 12 (2): 174–181.
- Commons J. R. 1919. *Industrial Goodwill.* New York : McGraw.
- Commons J.R. 1931. *Institutional Economics // American Economic Review*, Vol. 21, pp. 648–657.
- Commons J.R. 1957. *Institutional Economics: Its Place in Political Economy.* New York: The Macmillan Company, Vol. 1.
- Deci E.L., Ryan R.V. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York: Springer Science, Business Media.
26. DellaVigna S., List J. 2016. Malmendier U., Rao G. Estimating Social Preferences and Gift Exchange at Work, National Bureau of Economic Research, Working Paper 22043.
- Dodlova M., Yudkevich M. 2009. Gift exchange in the workplace // *Human Resource Management Review*, 19, pp. 23–38.
- EL-Hajji M.A. 2015. The Hay System of Job Evaluation: A Critical Analysis // *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* June, Vol. 3, No. 1, pp. 1–22.
- Englmaier F., Leider S. 2019. Managerial Payoff and Gift-Exchange in the Field Managerial Payoff and Gift-Exchange in the Field // *Review of Industrial Organization*. Discussion Paper No. 178.
- Esteves-Sorenson C. 2018. Gift Exchange in the Workplace Addressing the Conflicting Evidence with a Careful Test // *Management Science*. No. 64(9).
- Gilchrist D., Luca M., Malhotra D. 2016. When $3+1>4$: Gift Structure and Reciprocity in the Field // *Management Science*, Forthcoming. *Management Science*, 62(9), pp. 2639–2650.

- Golovics J. 2015. Bounded rationality and altruism: behaviourism in economics // Financial and Economic Review, Vol. 14 Issue 2, pp. 158–172.
- Greiner L.E. 1967. «Patterns of organization change». Harvard Business Review. May — June, Vol. 45, No. 3, pp. 119–130.
- Gautreau A., Kleiner B. 2001. Recent trends in performance measurement systems – the balanced scorecard approach // Management Research News. 2001. Vol. 24, No. 3/4. P. 153-156.
- Hardin G. 1968. The Tragedy of the Commons // Science, New Series, Vol. 162, No. 3859, pp. 1243–1248.
- Hart O.D., Holmström B. 2016. Contract Theory. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
- Hsieh C., Nickerson J.A., Zenger T.R. 2007. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm // Journal of Management Studies. Vol. 44, No. 7, pp. 1255–1277.
- Hurwicz L. 2007. But Who Will Guard the Guardians? Prize Lecture, December 8, University of Minnesota, Department of Economics. Minneapolis, USA. https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/hurwicz_lecture.pdf.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., et al. 2010. Stakeholder theory. The state of the art. New York: Cambridge University Press.
- Fukuyama F. 2001. Social capital, civil society and development // Third World Quarterly, Vol. 22, N 1. P. 7–20.
- Jensen M., Meckling W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3 (4), pp. 305–360.
- Judge T. A., Bono J. E., Erez, A., Locke E. A. 2005. Core selfevaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. Journal of Applied Psychology. 90: 257–268.
- Kahneman D, Knetsch J.L., Thaler R. H. 1986. Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market // The American Economic Review, 76(4), pp. 728–741.
- Kahneman, D., Lovallo, D. Sibony, O. 2011. Before You Make That Big Decision ... // Harvard Business Review, v. 89, n. 6, pp. 50–60.
- Kelly K. 1998. New Rules for the New Economy. Penguin Group.
- Khan H. 2019. Optimal Incentives Under Gift Exchange // Journal of Theoretical Economics. Vol. 20 (1). Pp 1–11.

- Knight F. H. 1921. Risk, Uncertainty, and Profit. Boston MA: Hart, Schaffner and Marx; Houghton Mifflin.
- Kotter J. 2014. Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts.
- Kotter J.P. 2007. Leading change. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, pp. 96–103.
- Kube S., Marechal M., Puppe C. 2012. The Currency of Reciprocity: Gift Exchange in the Workplace. American Economic Review. 102 (4): 1644–1662.
- Lawler E.E. III. 2000. Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Letsch P. 2019. The Meaning of Life: The Major Philosophical Aspects Hidden Behind a Fundamental Question of Human Existence. Athens Journal of Humanities & Arts. 6 (3): 183–210.
- Locke E.A., Latham G.P. 2019. The development of goal setting theory: A half century retrospective. Motivation Science, 5(2), pp. 93–105.
- Mechanism Design Theory. 2007 // Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. Compiled by the Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences.
- Nickerson J., Zenger T. 2004. A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective // Organization Science, no.15, pp. 617–32.
- Norreklit H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research. No. 11(1). P. 65–88.
- OECD. 2016. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.
- Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y. 1993. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Ryan R.M., Deci E.L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. A Division of Guilford Publications, Inc.
- Schneiderman A.M. 1999. Why balanced scorecards fail. Journal of Strategic Performance Measurement, Special Edition. P. 6–11.
- Shiba S., Graham A, Walden D. 1993. A new American TQM: four practical revolutions in management. Center for Quality Management, Cambridge, Massachusetts.

- Simon H.A. T 1962. The Architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 106, No. 6, pp. 476–482.
- Simon H.A. 1982 *Models of Bounded Rationality // Collected papers*. Cambridge: The MIT Press, MA.
- Simon H.A. 1991. *Organizations and Markets // Journal of Economic Perspectives*. No. 5(2). P. 25–44.
- Simon H.A. 2005. Darwinism, altruism and economics. In: *The Evolutionary Foundations of Economics* (Dopfer G, ed), Cambridge: Cambridge University Press, pp. 89–104.
- Wegge J., Schmidt K-H., Hoch, J. 2009. Goal setting: Basic findings and new developments at the team level. In Schlick C.M. (Ed.), *Industrial Engineering and Ergonomics*, New York: Springer, pp. 245–254.
- Williamson O.E. 2002. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, v. 16, n. 36, pp. 171–195. Wilson, 1975.