ООО «КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

ГАЙД ПО ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Москва, 2022

Деп. ВИНИТИ РАН 14.02.2022, № 1 -В 2022

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

Название работы: Гайд по организации и управлению предприятием.

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

Наше исследование посвящено проблеме повышения эффективности наших предприятий, которая в среднем в 3-4 раза ниже, чем в развитых странах, а соответственно и проблеме повышения эффективности нашей экономики в целом. Целью исследования является определение путей и возможностей повышения эффективности деятельности наших предприятий, создания эффективных предприятий, их развития. Научная значимость работы состоит в новых подходах к капиталу человека и его развитию; к институтам предприятия; к предприятию в целом; в новых научных и практических результатах. Методология исследования базируется на исследовании «человеческих» отношений в предприятии и заключается в сопоставительном анализе литературы по экономике, социологии, философии, психологии, антропологии, кибернетики, на основании нашего шестнадцатилетнего опыта изучения российских предприятий в ходе проводимых консалтинговых проектов, сорокалетнего опыта практической руководящей деятельности, а также опыта в выявлении базовых основ деятельности предприятий различных организационных форм, реорганизации, повышении эффективности. Получены новые результаты по капиталу человека и его развитию, институтам различных социальных групп и предприятия в целом, различным видам организации предприятия, путям повышения эффективности. Получены практические методики повышения эффективности наших предприятий, создания эффективных предприятий и их развития. Многие полученные результаты закрывают «белые пятна» в существующей литературе.

Ключевые слова

Развитие предприятия, повышение эффективности, внутренний институт, внешний институт, партнерское предприятие, зона безразличия; управление человеком, управление человеческим капиталом.

Язык: рус.

Страниц: 239

Ил.: да

Библ.: 471

GUIDE ON ORGANIZING AND ENTERPRISE MANAGING

Abstract

Our study is devoted to the problem of increasing the efficiency of our enterprises, which is in average 3-4 times lower than in developed countries, and, accordingly, the problem of increasing the efficiency of our economy as a whole. The purpose of the study is to identify ways and opportunities to improve the efficiency of our enterprises, create efficient enterprises, and develop them. The scientific significance of the study lies in a new approaches to human capital and its development; to the institutions of the enterprise; to the enterprise as a whole; in new scientific and practical results. The research methodology is based on the study of "human" relations in the enterprise and consists in a comparative analysis of literature on economics, sociology, philosophy, psychology, anthropology, cybernetics, based on our more than sixteen years of experience in studying Russian enterprises in the course of ongoing consulting projects, our many decades of practical experience in management activities, as well as experience in identifying the basic foundations of the activities of enterprises of various organizational forms, ways to improve their efficiency. New results have been obtained on human capital and its development, institutions of various social groups and the enterprise as a whole, on various types of enterprise organization, and ways to increase efficiency. Practical methods have been obtained to improve the efficiency of our enterprises, create effective enterprises and develop them. Many of the results obtained close the "blank spots" in the existing literature.

Keywords

Enterprise development, efficiency improvement, internal institution, external institution, partner enterprise, zone of indifference; human management, human capital management.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 8
1. ЧЕЛОВЕК 13
1.1. Цель и смысл жизни человека 13
1.2. Капитал человека и смысл его жизни 15
1.2.1. Капитал, культура, габитус человека 15
1.2.2. Структура капитала человека 18
1.2.3. Смысл жизни человека 21
1.3. Механизм деятельности человека 22
1.3.1. Стимулы и мотивы деятельности человек 22
1.3.2. Целеполагание человека 24
1.3.3. Механизм деятельности человека 26
1.4. Деятельность человека 29
1.4.1. Деятельность человека как труд и досуг 29
1.4.2. Деятельность человека как оборот его капитала 31
1.4.3. Производительные силы человека 33
1.4.4. Результаты деятельности человека 35
1.5. «Управление» человеком 36
2. ГРУППА 39
2.1. Моногруппа и группа личностей 39
2.2.Сущность малой группы 41
2.3.Естественное развитие малой группы 41
2.3.1. Естественное производственное развитие группы 43
2.3.2. Экспрессивные (первичные) группы 47
2.3.2.1. Экспрессивные группы без целеполагания 49
2.3.2.2. Экспрессивные группы с целеполаганием 49
2.3.3. Инструментальные (вторичные) группы 50
2.3.3.1. Инструментальная группа без общей цели 50
2.3.3.2. Инструментальная группа с общей целью 50
2.3.3.3. Инструментальная группа с общей социально значимой целью 51
2.3.4.Экспрессивный аспект в инструментальной группе 52
2.4.Естественное организационное развитие малой группы 54
2.4.1. Отношения в малой группе 55

2.4.2. Эгалитарная структура группы 58
2.4.3. Эгалитарная структура с лидером 59
2.4.4. Элитарная структура группы 62
2.5. Деятельность малой группы 63
2.5.1. Межличностные отношения в малых группах 63
2.5.2. Проблемы малых групп и пути их преодоления 65
2.5.3. Мотивы деятельности человека в группе 69
2.5.4. Стабильность малой группы 70
2.5.5. Капитал и смысл группы 71
2.5.6.Институты группы 72
2.5.7. Целеполагание, механизм деятельности группы, результаты и ее производительные силы 77
3. ПРЕДПРИЯТИЕ 78
3.1. Два фундаментальных экономических фактора предприятия 78
3.1.1. Предприятие — иерархическая система малых руководящих и рабочих групп . 78
3.1.2. Институты предприятия 80
3.2. Два базовых пути организации предприятия: гармония и антагонизм 83
3.2.1. Два вида организации деятельности человека 83
3.2.2. Фредерик Бастиа: гармоничность и враждебность интересов 86
3.2.3. Честер Барнард: координация и кооперация, либо конфликт интересов, антагонизм, вражда и дезорганизация 87
3.2.4. Идеалы Честера Барнарда и Роберта Уэлса 89
3.2.5. Карл Поланьи: политические и экономические истоки нашего времени 90
3.2.6.Франсуа Жульен: управление по достижению заданного результата или развитие с использованием ситуации 93
3.2.7. Европейская и китайская концепции Жюльена в современном производстве . . 96
3.2.8. С.Г. Кирдина: редистрибутивные и рыночные экономики 97
3.3. Общие положения деятельности и организации предприятия 98
3.3.1. Базовая организация предприятия 98
3.3.2. Разделение функций владения и управления 99
3.3.3. Асимметрия информации в большом предприятии. Остаточные права контроля 101
3.3.4. Эффективность предприятия 103
3.3.5. Управление человеческим капиталом и инновациями 106
3.3.6. Капитал предприятия 109
3.3.7. Основные виды организационные формы современных предприятий 109

3.3.8. Стабильность предприятия 114
3.3.9. Создание предприятия 115
3.3.10. Развитие предприятия 119
3.3.11. Проведение организационных изменений в предприятии для его развития . . . 121
3.4. Бюрократическое предприятие 126
3.4.1. Идеальный тип бюрократии Макса Вебера 126
3.4.1.1. Идеальный тип бюрократии Макса Вебера и практический потолок ее реальных возможностей 126
3.4.1.2. Гипотетический институт предприятия при идеальном типе бюрократии Макса Вебера 128
3.4.1.3. Реальный внешний институт бюрократического предприятия 129
3.4.1.4. Реальный внутренний институт бюрократического предприятия 130
3.4.2. Малая группа бюрократического предприятия 132
3.4.2.1. Структура малой группы предприятия 132
3.4.2.2. Стимулы и мотивы деятельности человека в малой группе предприятии . . . 134
3.4.3. Механизм деятельности бюрократического предприятия 136
3.4.3.1. «Управление» человеком и группой в предприятии 136
3.4.3.2. Зона безразличия Честера Барнарда 137
3.4.3.3. Уточнение зоны безразличия Честера Барнарда 138
3.4.3.4. Асимметрия информации и зона приемлемости 140
3.4.3.5. Система целеполагания бюрократического предприятия 141
3.4.3.6. Развитие бюрократического предприятия 143
3.4.3.7. Системы управления с повышением неэкономических личных результатов 147
3.4.3.8. Демократическое целеполагание 149
3.4.3.9. Создание бюрократического предприятия 150
3.4.3.10. Роль кадрового состава в бюрократической системе 152
3.4.3.11. Регламенты бюрократического предприятия 153
3.4.3.12. Механизмы деятельности бюрократического предприятия 155
3.4.3.1. Стабильность бюрократического предприятия 156
3.4.4. Акционерное предприятие 157
3.5. Попытки экономической организации бюрократического предприятия 158
3.5.1. Оплата на базе фиксированных расценок за результаты 159
3.5.2. Сдельная оплата труда 160
3.5.3. Система научной организации труда Фредерика Тейлора 160

3.5.4. Системы управления по измеримым показателям деятельности 161
3.5.5. Системы управления на базе грейдов 164
3.5.6. Системы управления по фиксированным трансфертным ценам 165
3.5.7. Причины ограниченности экономической организации предприятия и выводы о ее применимости 167
3.5.8. Система оплаты из прибыли 169
3.6. Кооперативное предприятие 170
3.6.1. Основные цели и принципы кооперации 170
3.6.2. Условия эффективной кооперативной деятельности 172
3.6.3. Проблемы кооперативных предприятий и их место в современной экономике . 173
3.6.4. Стабильность кооперативного предприятия 176
3.7. Партнерская организация предприятия 176
3.7.1. Предпосылки и сущность партнерского предприятия 176
3.7.2. Пути построения партнерского предприятия 179
3.7.3. Целеполагание в партнерском предприятии 181
3.7.3.1. Общие вопросы целеполагания партнерского предприятия 181
3.7.3.2. Коллегиальное целеполагание 182
3.7.4. Целеосуществление в партнерском предприятии 185
3.7.5. Подведение итогов деятельности в партнерском предприятии 187
3.7.6. Создание партнерского предприятия 188
3.7.7. Формирование партнерского предприятия из бюрократического 192
3.7.8. Стабильность партнерского предприятия 193
3.8. Предприятие с проектным управлением 194
3.9. Либеральное предприятие 195
3.10. Предприятие с удаленной работой 196
3.11. Сетевая организация 198
3.11.1. Сетевая экономика 198
3.11.2. Механизм деятельности сетевой организации 201
3.11.3. Стабильность сетевой организации 201
Дерево организаций предприятия 205
ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ 207
ЛИТЕРАТУРА 210

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы организации и управления предприятием в научном плане рассматриваются с начала прошлого века целым рядом школ [Лозовская, Михайлов, 2018, с. 160]:

- Школа научного управления (1885–1920). Основоположники (представители): Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, Г. Черч, Ф., Л. Гилберт, Г. Гантт.
- Классическая или административная школа управления[1] (1920–1950). Основоположники (представители): А. Файоль, Л. Урвик, Д. Мунн, А. Рейли, А. Слоун.
- Школа человеческих отношений (1930–1950). Основоположники (представители): М. Фоллетт, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Ардгирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Х. Манстенберг, Т. Дип, А. Кеннеди.
- Школа науки управления (1950 – н.в.). Основоположники (представители): Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Н. Винер, К. Шеннон, Л. Гьюлик, Д. Коттер, Дж. Габарро, В. Вернадский, В. Ивановский, Т. Райнов, А. Ракитов, Р. Абдеев.

А «в 70-е гг. XX в. в американской управленческой науке утвердились такие понятия как «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» вместо понятий «персонал» и «управление персоналом». Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности. Среди безусловных гуру этого направления можно выделить М. Армстронга» [Костенко, 2013, с. 272].

Все же необходимо отметить, что ни одна из школ не дает достаточного ответа на вопросы управления и организации предприятия. И «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

---

[1] Некоторые историки менеджмента полагают, что школа научного управления и административная школа управления — это не две школы управленческой мысли, а одна, классическая, школа.

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].

В нашей же литературе отмечается: «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]. Однако современная наука 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, 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]. Менеджмент же, например, пошел по различным частным функциональным направлениям: стратегический менеджмент, риск менеджмент, тайм менеджмент, инновационный менеджмент, менеджмент качества, экологический менеджмент, др. При этом такой частный подход результатов не дает, так «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][2].

В целом Дуглас Норт Норт писал: «Бурная история России с начала 1990-х годов служит еще одним отрезвляющим примером того, как трудно создать новые работоспособные институциональные рамки. Осложняющим фактором является сам процесс изменений, из-за которых решения, почерпнутые из былого опыта, могут оказаться непригодными в новом контексте. Экономисты цепляются за теоретические построения, созданные применительно к развитым экономикам родом из XIX века, основные проблемы которых связаны с распределением ресурсов. Эта теория, которую экономисты настойчиво

---

[2] 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].

пытаются применять к фундаментальным проблемам развития, просто не годится для решения вопросов, поставленных в настоящем исследовании» [Норт, 2010, с. 241]. Как отметил В.И. Бовыкин уже в наши дни: «без решения проблемы управления персоналом все попытки что-либо улучшить в организациях практически бесполезны» [Бовыкин, 2020, с. 19]. Только «различные системы оплаты и стимулирования труда (окладные, повременно-премиальные, в том числе на основе KPI, сдельные системы, аккордные и др.) <...> являются анахронизмом XIX в., решают чрезвычайно ограниченный круг проблем и абсолютно не способны устранить проблему мотивации персонала» [Бовыкин, 2020, с. 55].

Если посмотреть на литературу по вопросам организации и управления предприятием, то трудов по отдельным частным направлениям менеджмента, экономики, антропологии, психологии, социологии, кибернетики — многие тысячи. И отмечается только, что необходим комплексный междисциплинарный подход [Ходжсон, 2008; Клейнер, 2019]. И мы поставили задачу совместного анализа трудов отмеченных областей наук, сопоставления их с реальной деятельностью наших предприятий, с нашей собственной более чем десятилетней управленческой и консалтинговой практикой. Однако вопрос и в том, что полученное нами в результате исследований знание является неявным (тацитным) знанием, и может быть формализовано в данной работе лишь ограничено.

Второй вопрос в том, как формализовать полученное знание: в популярной форме, ориентированной на краткость и ясность, приемлемой для большинства собственников и руководителей (но не дающей практических результатов), или в научной профессиональной (что дает большие практические результаты), ориентированной на передачу наибольшего знания. Мы постарались совместить оба пути, максимально используя сноски для непринципиальных для первого чтения материалов.

Наши исходные положения во многом соответствуют концепции Майкла Амстронга, в которой «управление людьми» включает в себя две взаимосвязанные концепции – управление человеческими ресурсами (УЧР) и управление человеческим капиталом (УЧК)», но отличаются тем, что мы не делаем «акцент на систему «рычагов» при формировании рабочих отношений», что отмечалось в [Костенко, 2013]. Что же касается управления человеческими ресурсами, мы, несомненно, считаем, что «люди – это важный ресурс, благодаря которому организация добивается конкурентного преимущества», но не согласны, с тем, что человек должен рассматриваться как ресурс, который «следует приобретать, разрабатывать и использовать таким образом, чтобы организация смогла получить выгоду». Люди — это в первую очередь личности со своими собственными ценностями, человеческим капиталом, и только они сами решают как им осуществлять и свою деятельность, и как и в каких направлениях повышать свой человеческий капитал. Решают, как отмечали Дуглас

Норт и Лео Гурвиц, исходя из ситуации (системы условий, стимулов и выборов существующей в предприятии [Норт, 2010; Измалков и др., 2008]), и только путём изменения этой ситуации можно «управлять» и деятельностью человека, и изменением его человеческого капитала — изменять его мотивы деятельности: изменять и капитал человека, и его личные цели, и результаты его деятельности. Соответственно управление человеческими ресурсами и управление человеческим капиталом неразделимы.

В предисловии русского издательства к классическому труду Честера Барнарда «Функции руководителя» (1938[3]) 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 эпигонами[4]» [Барнард, 2019]. И мы за базисные основы взяли труды А. Смита [Смит, 1997; 2017], А. Маршалла [Маршалла, 2012]. Ф. Тейлора [Тейлор, 1991], Г. Форда [Форд, 2017], М. Вебера [Вебер, 1990; 2016], Ч. Барнарда [Барнард, 2009], Ф. Найта [Knight, 1921; Найт, 2003], К. Поланьи [Поланьи 1985; 2002; 2007], С. Бира [Бир, 1993], лауреатов Нобелевских премий по экономике Р. Коуза [Коуз, 2007], Д. Норта [Норт, 1997, 2010], Л**.** Гурвица [Hurwicz, 2007; Измалков], Фридриха фон Хайека [Хайек, 1992; 2006]. Г. Саймона [Simon, 1962; 1965; 2005;], Э. Остром [Остром, 2010], Г. Беккера [Беккер, 1993; Becker, 1993], О. Уильямсона [Уильямсон, 1996; Williamson, 2002], Дж. Акерлофа [Акерлоф, Шиллер, 2010; Akerlof, 1970; 1972; 2007], О. Харта и Б. Холстрема [Харт, 2001; Grossman, Hart, 1983; 1986; Hart, Holmström, 2016], и др., наших современных исследователей: А.А. Аузана [Аузан, 2001; 2006], Г.Б. Клейнера [Клейнер 2001; 2018; 2019], В.Л. Тамбовцева [Тамбовцев, 2010; 2017; 2018], и многих др. А также наши статьи [Жемчугов, 2010-2014; Жемчуговы, 2010-2022]. Сопоставительный анализ отмеченной литературы, реальной деятельности наших предприятий, проводимый в ходе наших консалтинговых проектов, нашего производственного и руководящего опыта еще со времен внутреннего хозрасчета при социализме, и породил настоящее исследование. И нам, анализируя деятельность человека, малых групп, различных видов социальных организаций и предприятий, от первобытнообщинных укладов до нашего времени, как мы надеемся, удалось найти и в

---

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

4 Современная «цифровая культура породила феномен «инфоцыган», предлагающих разнообразные профессиональные, досуговые и психологические тренинги на любой вкус и кошелек» [Демшина, 2021], «людей, которые зарабатывают на продаже бесполезных тренингов, курсов и семинаров покупатели ... либо получают общую информацию, либо ошибочные знания, которые могут привести к потере денег, времени и даже здоровья» [Кузнецова 2021, С. 254–257]. Используя даже нейролингвистическое программирование (НЛП) [Столярова и др. 2020, с. 89–93]. К инфоцыганам можно отнести и ряд авторов, которые пишут труды не для повышения капитала своих читателей, а для достижения своих личных целей — получения определенного числа научных трудов (показатель никак не отражающий адекватность трудов), для защит диссертаций, аттестаций, рекламы своих консалтинговых компаний.

общем, и частных видах, решение основных вопросов организации и управления предприятием, повышения эффективности предприятий.

Объектом изучения и анализа является предприятие как социально-экономическая система, базирующаяся на создании и реализации необходимой обществу продукции, путем разделения труда и объединения его результатов, обеспечивающая получение добавленной стоимости для обеспечения интересов и собственника, и персонала. Для обеспечения этого анализа необходим анализ и человека, и малой группы предприятия, в рамках которых человек и осуществляет свою деятельность [Барнард, 2009].

Актуальность исследования обусловлена важностью решения проблем организации и управления предприятием для развития нашей экономики, которая пока существенно отстает от экономик развитых стран Запада и Востока. Обусловлена применимостью результатов работы для решения вопросов повышения эффективности самых различных видов предприятий — от бюрократических предприятий до сетевых организаций.

Новизна работы заключается в оригинальном комплексном подходе к решению проблем организации и управления, базирующемся на сопоставительном анализе трудов классиков и современников не только экономики и менеджмента, но и антропологии, психологии, социологии, философии, кибернетики, институционализма, и нашего практического опыта.

Исходная гипотеза заключается в том, что в любой организации доминируют личные, а при тесной сплоченной деятельности в рамках малых групп, и узко групповые интересы. Эти интересы могут быть гармоничны[5] интересам предприятия (например, малые кооперативные предприятия), а могут быть и антагонистичны (например, частные бюрократические предприятия). При этом ни деятельностью человека, ни деятельностью малой группы «управлять» невозможно — только сам человек ставит свои цели и принимает решения по своей деятельности, что отмечали и отмечают многие исследователи. Однако мотивы деятельности человека определяются той системой условий и стимулов, которые созданы в предприятии. И именно изменением этой системы условий и стимулов и можно «управлять» деятельностью человека — организовать ее так, чтобы, осуществляя деятельность в личных интересах и человек, и группа обеспечивали бы и интересы предприятия. Именно решение этой проблемы и позволило обеспечить, как мы полагаем, достижение цели статьи.

Статья включает три основных раздела: «Человек», «Малая группа» и «Предприятие».

---

[5] При этом «Гармония — это не «правильная мотивация» своих подчиненных власть имущим субъектом, это осознанная совместная деятельность сторон по достижению общей цели, в которой все стороны являются партнерами» [Жемчугов, 2014с, с. 4].

- В разделе «Человек» рассмотрены вопросы цели, капитала и смысла жизни человека, механизмы его деятельности при различных организационных формах. Показано, что *управление человеком невозможно*.
- В разделе «Малая группа» рассмотрены виды малых групп, межличностные отношения, стимулы и мотивы деятельности человека в группе, проблемы малых групп и пути их преодоления. Введено новое понимание институтов группы. Показано, что *«управление» малой группой невозможно еще более, чем отдельным человеком*.
- В разделе «Предприятие», основном разделе статьи (который, однако, базируется на двух первых), рассмотрены два фундаментальных экономических фактора предприятия и два базовых пути организации предприятия: гармония и антагонизм, принципиальные вопросы асимметрии информации и остаточных прав контроля. Вопросы создания и развития предприятия. *Показана единственная система управления предприятием*. Рассмотрены и проанализированы: бюрократическое предприятие, бюрократическое предприятие с различными системами мотивации, кооперативное предприятие, партнерское предприятие, предприятие с проектным управлением, либеральное предприятие, предприятие с удаленной работой, а также сетевая организация. *Показаны их организации и управление, обеспечивающие максимальные результаты и развитие*. Практические методы повышения их эффективности, создания эффективных предприятий, их развития.

1. ЧЕЛОВЕК

1.1. Цель и смысл жизни человека

Вопрос о цели жизни человека имеет особое значение в нашей жизнедеятельности. Еще в 1847 году К.Д. Ушинский отмечал, что человек имеет «своею непосредственною Целью — развитие его личности ... Самая существенная, самая человечественная потребность в человеке есть потребность совершенствования, развития» [Ушинский, 2017, с. 39]. Проблема в том, как человек может ставить перед собой конкретные цели, обеспечивающие свое развитие, как он может определять, что достигаемые результаты будут именно развитием. Рассматривая эту проблему, Зигмунд Фрейд в 1920 году века вывел «принцип удовольствия» в соответствии с которым у человека, при получении неудовольствия, автоматически возникает стремление в сторону получения удовольствия [Фрейд, 1992]. И целью человека является не его развитие, а только лишь движение к

состояниям принесших ранее «удовольствие»[6]. Однако как писал Альфред Адлер человек, в отличие от всего другого живого мира, может создать в своем воображении новое ещё «не достигнутое ею состояние», получить в своем воображении продукт подобный реально создаваемому[7]. А Густав Юнг отмечал, что работает не только сознание человека, «подсознательная часть мышления проявляет себя подобно сознательной» [Юнг, 2006, с. 29], причем ее возможности даже шире[8]. Более того, природа позаботилась о том, чтобы человеку не надо было ждать завершения своей деятельности для оценки ее реальных результатов, он получает эту оценку виртуального результата в ходе мыслительной деятельности, а не реальной оценки предвидимого результата деятельности[9] по достигнутым виртуальным результатам. Благодаря этому человек может ставить цели, необходимые для своего развития. В итоге человек может предвосхищать будущее и даже опережать развитие собственной личности [Додонов, 1973]

Имеется и второй аспект проблемы. Если конкретные цели выживания заложены в человеке генетически, то таких конкретных целей развития у человека нет. Природа генетически заложила человеку только фиктивную цель развития и превосходства, причем и в материальном, и в социальном плане[10] [Адлер, 2011]. «Ее нельзя полностью определить казуально [в терминах причины и следствия]. Но, пожалуй, можно как телеологический план души, стремящейся к ориентации, который в случае необходимости всегда принимает

---

6 «Если бы целью жизни было ещё никогда не достигнутое ею состояние, это противоречило бы консервативной природе влечений. Скорее здесь нужно было бы искать старое исходное состояние, которое живущее существо однажды оставило и к которому стремится обратно всеми окольными путями развития» [Фрейд, 1992].

7 «Под воображением мы понимаем возможность восприятия, не зависящую от наличия предмета, являющегося причиной этого восприятия. Другими словами, процесс воображения повторяет процесс восприятия и является ещё одним примером творческих возможностей нашей психики. Результат воображения – это не только повторение имевшего место в прошлом восприятия (которое само по себе является результатом творческих способностей души), но и совершенно новый и уникальный продукт, образовавшийся на его основе подобно тому, как первоначальное восприятие строилось на основе [прежних] физических ощущений» [Адлер, 2011].

8 «Подсознание способно анализировать факты и строить на этой основе умозаключения в такой же степени, как и сознание. Более того, в определенных случаях обработка фактов и предвидение конечного результата становится возможным благодаря, а не вопреки отсутствию осознанной информации о них» [Юнг 2006, с. 78].

9 «В ситуациях, которые не могут быть непосредственно разрешены практической деятельностью, «переживание» обозначает особой внутренней деятельности, внутренней работы, с помощью которой человек получает внутренний субъективный продукт (знание, образа)» [Василюк, 1984, с. 13].

10 «Именно эта цель и дает ценность нашему жизненному опыту. Она связывает между собой и координирует наши чувства, формирует наше воображение, направляет наши творческие силы и определяет, что мы должны запомнить, а что нам необходимо забыть. Теперь мы видим, насколько относительна ценность наших ощущений, чувств, эмоций и воображения; на эти элементы нашей психической деятельности влияет стремление к определенной цели. ... Польза от него заключается в том, что, приняв эту постоянную [фиктивную] цель как данность, мы можем в соответствии с ней отнести к определенной категории любое наше ощущение и чувство» [Адлер, 2011]. В отсутствие фиктивной цели «вся жизнь представляла бы собой безразборное ощупывание, была бы невозможна никакая оценка» [Адлер, 2011, с. 77]. Невозможно было бы определить в правильном ли направлении идет наше развитие.

конкретную форму» [Адлер, 2011, с. 34]. И именно достижение превосходства и позволяет оценить результаты развития. Так «работник строит свое поведение в организации, стремясь к своему росту и оглядываясь на состояние других» [Пригожин, 2017]. Человеку необходимо не просто формировать картины будущего, необходимо решать какие конкретно цели развития он будет ставить и осуществлять, соотносить результаты (и внутренние субъективные, и реальные) со своим окружением. При этом сама «психика может развиваться лишь тогда, когда перед личностью поставлена некая [фиктивная] цель» [Адлер, 1997].

Только можно отметить, что все три принципа в разной степени определяют и деятельность взрослого человека [Франкл, 1990]. Принцип удовольствия Фрейда объясняет выживание человека: человек ставит ту видимую цель, которая обеспечивает удовлетворение его витальных и социальных потребностей. Не задумываясь ни о своем развитии, ни о направлении этого развития. Здесь Альберт Бандура писал, что «если бы действия определялись исключительно внешним вознаграждением и наказанием, то люди вели бы себя подобно флюгерам, постоянно меняя направления, чтобы приспособиться к сиюминутным влияниям, набрасывающимся на них» [Бандура, 2000, с. 180–181].

1.2. Капитал человека и смысл его жизни

1.2.1.Капитал, культура, габитус человека

Культуру человека, как совокупность знаний, искусства, морали, права, обычаев и других особенностей, присущих человеку как члену общества, впервые определил Эдуард Тайлор (1832-1917) [Тайлор, 1989]. Зигмунд Фрейд уточнил: «Человеческая культура … охватывает все институты, необходимые для упорядочения человеческих взаимоотношений и особенно — для дележа добываемых благ» [Фрейд, 2011]. Если рассмотреть взгляды и мнения современных китайских философов [Чжан Фан, 2014, с. 215], то культура представляет собой нечто единое, сочетая материальную, институциональную и духовную составляющие. Институциональная культура удовлетворяет коммуникативные потребности человечества, к которым относятся: общение, отношения между человеком и коллективом (политические, социальные, экономические, правовые и т. п.). Материальная культура – основная и самая обычная часть в структуре человеческой культуры, так как к ней относятся непосредственные необходимые культурные продукты для жизни человечества. Поэтому ее основная функция сводится к тому, чтобы поддерживать существование, способствовать продолжению и воспроизводству как индивидуальной жизни, так и общества в целом. Она включает в себя как все естественные (преобразованная природа), так и искусственные (произведенные человеком) предметы, которые нацелены на удовлетворение

физиологических и жизненных потребностей человечества и может быть представлена через средства существования и средства производства. Духовную культуру можно рассматривать как механизм, который не только управляет всей деятельностью человечества, но и создает экономическую, политическую, правовую систему, систему образования и брака. Материальная и институциональная являются внешним проявлением духовной культуры. Духовная культура включает в себя все виды и результаты духовной деятельности индивида, общества и этнических групп. Китайские ученые объясняют духовную культуру как видимое и невидимое начало. Видимое начало духовной культуры реализуется через материальную культуру. Невидимое начало духовной культуры создает условия человеку, который стремится к свободе.

Капитал человека («блага человека») в 1890 году впервые детально рассмотрел Альфред Маршалл. Он выделял материальные: личные и коллективные; и нематериальные, внутренние и внешние, блага. Материальные блага разделяются на личные блага, «которыми он владеет (в силу закона или обычая) на правах частной собственности» [Маршалл, 2012], и «коллективные блага, т.е. блага, которые не находятся в частной собственности[11]. А это приводит нас к необходимости взглянуть на богатство с точки зрения общественной в отличие от индивидуальной» [Маршалл, 2012]. При этом человек в первую очередь хранит и приумножает то, что находится в его частной собственности и долевой собственности малой группы, в которую он входит. Общее ценится, но не сохраняется. И это отмечали еще Сократ и Аристотель [Аристотель, 1983]. Внутренние нематериальные блага человека — это «его собственные качества и способности к действию и наслаждениям» [Маршалл, 2012]. Внешние нематериальные блага — это «нематериальные блага, которые принадлежат человеку <…> и прямо служат в качестве средств, позволяющих ему приобретать материальные блага <…> его деловые и профессиональные связи, организация его предприятия» [Маршалл, 2012]. Позднее Френк Найт также отмечал, что «возможные объекты прав собственности распадаются на два основных класса: личные способности, присущие индивиду, и материальные предметы» [Найт, 2003].

Однако еще раньше было введено понятие «габитуса»[12] использованного в трудах Г. Гегеля, Э. Гуссерля, Э. Дюркгейма, М. Мосса, Н. Элиаса, П. Бурдье и др. В трудах Н. Элиаса «габитус» использован для обозначения инкорпорированной (встроенной в тело) истории и

---

11 Например, блага, которые «человек получает от проживания в определенном месте и в определенное время и от принадлежности к какому-либо государству или сообществу» [Маршалл, 2012].

12 «Габитус (от лат. habitus — внешний облик; habitude — привычка) — свойство личности, пассивная, предопределенная, сформированная структурой, т. е. объективными социальными условиями структурированная предрасположенность или диспозиция и активная способность личности (группы) вносить изменения в существующие единицы (структурирующая предрасположенность)» [Селиверстова, Короткая, 2015, с. 311].

социальности» [Селиверстова, Короткая, 2015, с. 311]. Здесь Б.Я. Шведин отметил: «Опыт — это Бытие, накопленное за конкретный отрезок времени жизнедеятельности единичным сущим — конкретным, единичным, «разовым» субъектом бытия, носителем бытия — предприятием, организацией при решении конкретных задач, в конкретных условиях, возникающих в мотивационно значимом поле судьбы единичного субъекта бытия, организованное, структурированное, зафиксированное и законсервированное в системах памяти в виде онтологических паттернов, специфичных для каждого единичного субъекта бытия. Персонифицированное, организованное, структурированное, квантованное, зафиксированное бытие» [Шведин, 2010, с. 75]. «Полани считал, что большая часть неявного и неоднозначного знания, которое является функциональной контекстно-специфическим, в значительной степени приобретается посредством опыта. Типично существуя только в умах людей, *имплицитное* знание обычно очень трудно удается ухватить. Поэтому большинство организаций зависят почти полностью от явного, *эксплицитного* знания. Здесь уместно было бы уточнить, что в данном случае более корректно было бы говорить не о знании, а об опыте. Или другими словами, что тацитное знание[13] в терминологии Полани — это и есть опыт как таковой, а знание — это есть обобщенный и структурированный опыт» [Шведов, 2010, с. 134]. При этом «опыт накапливается, структурируется, оседает и консервируется[14] и человеком, и социальным сущим в онтологических паттернах. Более глубокая консервация опыта осуществляется на биологическом уровне. Таким образом, инструментом, единицей

---

[13] «Существует несколько систем классификации знаний. Наиболее распространенной среди специалистов классификацией является разделение знаний на явные и скрытые, впервые предложенное Поланьи (Поланьи, 1985). Явное (эксплицитное) знание выражено в виде слов и цифр и может передаваться в формализованном виде на носителях (документы, инструкции, книги, пр.). Неявное (тацитное) знание не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем — человеком или группой лиц. Неявное знание сложно передается от одного человека к другому. Оно связано с интуицией, прозрением, догадками, идеалами» [Зимова, 2019, с. 103–104]. «Тацитные знания связаны с личностью, ее опытом и интуицией» [Номоконова, 2017]. «Тацитные знания — это неформализованные (не поддающиеся описанию) знания, являющиеся результатом личного опыта и интуиции, неотчуждаемые от носителя знаний. Основной задачей аналитика, занимающегося созданием базы знаний, является перевод знаний из тацитной в эксплицитную форму» [Шведов, с. 134]. К проявлениям тацитных знаний обычно относят веру, инстинкт, интуицию, инсайт (внезапное нахождение решения какой-либо задачи), импринтинг (специфическая форма обучения; закрепление в памяти признаков объектов при формировании или коррекции врождённых поведенческих актов), коучинг (наставничество в достижении конкретной цели), внутреннего цензора (самоконтроль и самоограничение) [Брагина, Зильбер, 2013].

[14] «Все однажды приобретенные нами знания и навыки укореняются в нас и сливаются с другими элементами нашей личности столь же прочно, как, скажем, железнодорожная насыпь с землей, на которой она стоит, что их не надо каждый раз заново осмыслять и обновлять, поскольку они остаются в нашем подсознании; что они практически беспрепятственно передаются другим людям посредством наследования, обучения, воспитания и влияния среды вне всякой зависимости от того, как соотносятся эти факторы между собой; что наши мысли, чувства, деяния достаточно часто становятся для нас стереотипом на индивидуальном или групповом уровне, позволяя делать многое автоматически и существенно облегчая работу ума. Огромная, растущая из поколения в поколение экономия сил, которую это означает для каждого человека <…> достаточно велика, чтобы позволить человеку выполнять те требования, которые предъявляет к нему общество в каждый конкретный момент времени» [Шумпетер 1982, с. 179]. Только, как видно, такое положение хотя и может вести к расширенному воспроизводству за счет эффективного использования ресурсов, но достаточно ограниченно. При этом «твердо установившиеся привычки мышления продолжают оставаться ими и выполнять свою функцию даже тогда, когда их час уже пробил и они становятся тормозом» [Шумпетер 1982, с. 182].

анализа и структурирования человеческого опыта, или опыта человека, по нашему мнению, являются онтологические паттерны, которые не существуют отдельно от своих носителей» [Шведов, 2010, с. 120].

При этом необходимо отметить и личностное знание (неявное знание» — tacit knowledge), которое отметил Карл Поланьи[15]: «Цель искусного действия достигается путем следования ряду норм или правил, неизвестных как таковые человеку, совершающему это действие ... Писаные правила умелого действования могут быть полезными, но в целом они не определяют успешность деятельности; это максимы, которые могут служить путеводной нитью только в том случае, если они вписываются в практическое умение или владение искусством. Они не способны заменить личностное знание» [Полани, 1985, с. 82-83]. И «именно скрытое знание — то практическое знание, которое является ключевым при принятии решения и управлении технологическими процессами» [Гузаиров и др., 2013, с. 80]. Соответственно «в самом сердце науки существуют области практического знания которое через формулировки передать невозможно... Даже в условиях современной индустрии неявное знание до сих пор остается важнейшей частью многих технологий» [Полани, 1985, с. 86].

Таким образом, мы имеем сформированный веками законсервированный опыт человека, обозначаемый как его культура[16], габитус, капитал — схожие понятия, которые, если их рассматривать в рамках деятельности персонала предприятия, не имеют принципиального различия.

1.2.2.Структура капитала человека

Развивая положения Альфреда Маршалла и других исследователей, можно выявить следующую структуру капитала человека [Жемчуговы, 2020d; 2021a; 2022].

- Внутренний капитал человека.
  - Психо-физиологический.
  - Эмоциональная насыщенность[17].

---

15 Polanyi M. Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy. London: Routledge, 1958.

16 А роль культуры заключается в том, что человеку не нужно каждый раз определять и калькулировать «полезность» — культура на подсознательном уровне выдает выработанные всей предшествующей практикой оптимальные решения. Особый интерес представляет альтруизм по отношению к незнакомым людям (например, благотворительность), который считается глубоко человеческой чертой, которая может быть встроена в наш мозг [Christov-Moore, et al., 2017]. При этом в реальности личность не скована рамками заданных социальных ролей — она не пассивный слепок культуры [Асмолов, 1983].

17 «Эмоциональное насыщение организма является его важной врожденной и прижизненно развивающейся потребностью» [Додонов, 1978, с. 76]. И эмоции являются мотивом поведения человека [Ильин, 2001].

- Духовный[18] (включая свободу[19], честь, совесть, смысл жизни).
- Институциональный — социальный (ценности, нормы[20] и принципы совместной жизнедеятельности).
- Когнитивный (творческие, научно-технические, предпринимательские способности[21], знания и навыки, ноу-хау).
- Время (невосполнимый ресурс).

- Внешний капитал человека.
  - Социальный (социальное признание, власть, ...).
  - Семья.
  - Социум (материальная и нематериальная среда, социальная среда, в которой человек осуществляет свою жизнедеятельность).
  - Домохозяйство.
  - Обособленное предприятие.
  - Социальный капитал (общественное признание, власть, ...).

---

[18] «В состав духовной культуры входит множество аспектов: нравственность, мировоззренческие идеи, моральные, гражданские и религиозные позиции, нормы поведения, нравственные и духовные ценности, и т.д.» [Ляшенко, 2019, с. 168]. Духовность человека — это не просто его характеристика, а конституирующая особенность: духовное не просто присуще человеку, наряду с телесным и психическим, которые свойственны и животным. Духовное — это то, что отличает человека, что присуще только ему, и ему одному [Франкл, 1990].
«Кроме биологических и социальных родовых свойств человеку присуще качество духовности. Человека можно назвать духовным лишь постольку, поскольку он в своем реальном поведении способен во имя высокой цели, идеи, ценности встать над повседневными интересами, выйти за пределы наличного бытия созданного как природой, так и людьми. В отличие от других названных здесь качеств духовность формируется, хотя потенциально присуща всем людям» [Лысков, 1997].

[19] «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].

[20] По определению Юргена Хабермаса, нормы – это предписанные правила поведения, которые могут быть действенными или недействительными, а «ценности или блага могут быть реализованы и, соответственно, приобретены лишь в результате целенаправленного действия» [Хабермас, 2001]. Соответственно, и нормы, обеспечивающие достижение целей человека, сами становятся ценностью.
«Согласно Парето, люди обычно имеют свое мнение о том, как они *должны* или как *не должны* себя вести. У них также есть взгляды на то, как *должны* или *не должны* вести себя другие. Такие взгляды называются нормы, и они могут быть индивидуальные, а также социальные» [Akerlof, 2007, p. 8].

[21] Впервые понятие «предпринимательство» ввел Ричард Кантильон (1898) году. Он 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 доходы» [Найт, 2013, с. 267] («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]).

«Следует сказать, что способности трактуются М. Шоу весьма расширительно, и он относит к ним как интеллект (понимая под ним некую общую способность), так и умения, знания и т. п. (трактуя их в качестве неких специфических способностей)» [Кричевский, Дубовская, 2001].

- Материальные, финансовые и нематериальные объекты собственности (в том числе авторские права), заключенные договоры (в т.ч. и контракты с предприятием).

Анализируя составляющие капитала человека, можно отметить, что на деятельность человека в предприятии в первую очередь влияет внутренний капитал человека, но влияет и наличие внешних составляющих необходимых для удовлетворения потребностей человека. Можно заметить, что из внутренних составляющих, духовный[22], психо-физиологический, институциональный и социальный капитал являются законсервированным положительным опытом человека (отрицательный опыт консервируется, но только для исключения соответствующих ситуаций). Что касается такой составляющей, как эмоциональное наполнение, то ее накапливать можно лишь на небольших интервалах времени, более того, эмоции управляют накоплением других составляющих капитала. А время — это невосполнимый ресурс человека.

Необходимо отметить, что составляющие капитала, во-первых, взаимозависимы, например, высокий духовный капитал, высокое эмоциональное наполнение, обеспечивает высокие производительные силы даже при истощении психо-физиологического капитала. Во-вторых, относительная ценность отдельных составляющих капитала различна и для различных людей, и для различных условий, изменяется во времени[23]. Она даже не может полностью осознаваться, так как действует во многом на подсознательном уровне. При этом, капитал человека не может быть выражен никакой единицей измерения — только субъективной интегральной оценкой. Как отмечал Дж. Маккалок: «для ценностей не может быть общей шкалы» [цит. по: Старк, 2009, с. 80].

Необходимо отметить, что свой капитал человек получает и от своих предков, и от своего труда. Так психо-физиологический капитал изначально закладывается генетически, затем развивается трудом. Духовный и институциональный мы получаем от своих предков с помощью тацитных знаний, переносимых культурой, затем также развивая его уже своей деятельностью. Когнитивный получаем в виде явного знания в основном из учебников, различных литературных источников, переводя его в свое внутреннее тацитное знание анализом и сопоставлением со своим личным опытом.

---

22 «Индивидуальную нравственную культуру [систему морали, нравственности и нравов] правомерно считать личностным ресурсом человека, заключающимся в возможности развить его предрасположенность к той или иной деятельности» [Франц, 2005, с. 106].

23 Экономика отдельного человека постоянно меняется в силу: изменения его физиологических потребностей, создания им полезностей и обмена ими, а также изменений в его умонастроении, то есть в его ценностях и в оценке им физических и социальных полезностей [Барнард, 2009].

Что касается такой внешней составляющей капитала человека, как его социум, то его отмечал и Альфред Маршалл [Маршалл, 2012], ведь большинство людей на протяжении истории очень часто заботилось не о своих собственных интересах, а о процветании своего города, благосостоянии своей общины, своего сеньора, иногда даже жертвуя жизнью [Кузьминов, Юдкевич, 2002, с. 21]. Но это происходит только тогда, когда социум представляет для человека личную ценность, когда повышение ценности социума имеет смысл для человека.

1.2.3.Смысл жизни человека

Исходя из фиктивной цели Альфреда Адлера, человек ставит цели и осуществляет деятельность, исходя из возможности своего развития и превосходства над окружением — повышения своего жизненного капитала. При этом человек не задумывается о выборе и направления развития, ориентируясь только на свое окружение, на достижение соответствующего уровня и превосходство. Смысл жизни по Франклу: человек выстраивает свое развитие и ставит высокие цели, исходя из выявления и осуществления наиболее значимого смысла жизни — предназначения и внутреннего призвания человека в своем социуме. «Именно смысл конечной цели определяет развитие смысла ситуации в целом, через воздействие на операциональные смыслы, а так же обуславливает смыслы промежуточных целей, которые в совокупности определяют тон деятельности на стадии поиска решения задачи и операциональный смысл ситуации в целом» [Cyert, March, 1963; Васильев, 1977]. И это обеспечивает целостность и стабильность личности: «именно смысловые установки определяют в конечном итоге устойчивость и направленность поведения личности, ее поступки и деяния» [Асмолов, 1990, с. 322]. Устойчивый жизненный смысл связан с устойчивыми личностными общечеловеческими ценностями [Леонтьев, 2019]. При этом смысл и ценность определяются вкладом человека в общество, а не его положением, занимаемым в обществе [Франкл, 1990].

Виктор Франкл, анализируя позиции Зигмунда Фрейда и Альфреда Адлера, отметил: «В конечном счете, потребность в социальной позиции или стремление к власти, с одной стороны, и принцип наслаждения, или, как его можно было бы назвать, стремление к наслаждению, с другой стороны, являются лишь производными от первичного, главного интереса человека — его стремления к смыслу[24]» [Франкл, 1990]. Б.И. Додонов также отмечал, что «люди всегда будут стремиться к тому, чтобы их деятельность не просто

[24] «То, что я называю стремлением к смыслу, можно определить как базовое стремление человека найти и осуществить смысл и цель. … В принципе имеет под собой основания утверждение А. Унгерсмы, что фрейдовский принцип удовольствия является ведущим принципом поведения маленького ребенка, адлеровский принцип могущества — подростка, а стремление к смыслу является ведущим принципом поведения зрелой личности взрослого человека» [Франкл, 1990].

эмоционально насыщала их, но и имела какое-то объективное значение» [Додонов, 1978, с. 101]. Повзрослевший индивидуум всегда старается поставить любовь к “острым переживаниям” на службу какой-либо идее, имеет потребность в искании смысла жизни [Додонов, 1978, с. 102].

Жизненный смысл человека связан с устойчивыми личностными ценностями [Леонтьев, 2019]. Маслоу [Маслоу, 1999] ввел различение низших и высших потребностей, имея в виду при этом, что удовлетворение низших потребностей является необходимым условием для того, чтобы были удовлетворены и высшие. К высшим потребностям он причисляет и стремление к смыслу, называя его даже при этом "первичным человеческим побуждением" [цит. по: Франкл, 1990, с. 29]. «Подобно тому, как даже неповторимость мозаичного элемента представляет ценность лишь в отношении к целостному мозаичному изображению, неповторимость человеческой личности обнаруживает свой внутренний смысл в той роли, которую она играет в целостном сообществе. Таким образом, смысл человеческого индивида как личности трансцендирует его собственные границы в направлении к сообществу: именно направленность к сообществу позволяет смыслу индивидуальности превзойти собственные пределы» [Франкл, 1990, с. 198].

И повышение человеком своего жизненного капитала — это не самоцель. Повышение капитала необходимо человеку для выявления, постоянного развития и осуществления максимального смысла своей жизни.

1.3. Механизм деятельности человека

1.3.1.Стимулы и мотивы деятельности человек

Человек пополняет и увеличивает свой капитал за счет естественных ресурсов внешней среды и за счет искусственных стимулов, создаваемых различными предприятиями и предприятием, в котором работает человек. А также и внутренних стимулов — изменения внутреннего капитала человека.

- *Стимул* — выявленный человеком внутренний или внешний объект, или его состояние, который может удовлетворить его потребности или оказывать на них негативное влияние — повышать или понижать капитал человека, инициировать его деятельность.
- *Система стимулов* — все доступные человеку стимулы.
- *Стимулирование* — изменение системы стимулов.

При этом сами стимулы, без осознания их необходимости и возможности человеком, не оказывают непосредственного влияния на деятельность человека. На деятельность оказывает влияние ее предвидимые результаты с учетом предвидимого изменения ситуации.

- *Ситуация*[25] — вся система условий деятельности и стимулов.

В одной ситуации человек может не обратить никакого внимания на некоторый стимул, в другой — может осознать его как жизненно важный.

- *Мотив (в узком смысле)* — внутренне осознанный личный результат как «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993 с. 41], который несет стимул в текущей и предвидимой ситуации для восстановления и повышения капитала человека [Жемчуговы, 2020c; 2021b]. Этот мотив может и не вызывать деятельности человека. При этом само осознание стимула и ситуации несет некоторые издержки.
- *Мотивация* — внешние воздействия, изменяющие осознаваемую человеком ценность конкретных стимулов.

Например, человек может просто не понимать значимость некоторых новых стимулов для повышения своего капитала (при стимулировании), но после разъяснения они могут стать его мотивами, осуществление которых повысит его капитал. При этом и отдельные мотивы могут не вызывать никакой деятельности, если имеются другие более важные мотивы. Человек осознает всю систему стимулов и мотивов.

- *Мотив деятельности* — внутренне осознанное повышение совокупного[26] капитала человека и смысла его жизни [Жемчуговы, 2020c; 2021b; 2022] в существующей ситуации, и сама новая развиваемая (моделируемая) человеком ситуация если она показывает существенно больший капитал и ценность для смысла человека[27].

  При этом осознание и моделирование несет большие издержки. [Жемчуговы, 2022].

---

25 «Стандартная ситуация — это такая, которая есть в опыте. И наоборот. Стандартная для одного человека может оказаться абсолютно нестандартной для другого 177... Восприятие и осмысление ситуации есть такое восприятие элементов окружающей среды (обстановки) в границах времени и пространства, которое приводит к пониманию их значения и последующей возможности прогнозирования их состояния развития ближайшем будущем... Неадекватная оценка ситуации рассматривается как одна из главных причин несчастных случаев, возникших как следствие человеческих ошибок, так называемого человеческого фактора» «Шведин, 2010, с. 177, 181].

26 «Действительное поведение связано с результирующей силой, воздействующей на человека» [Левин, 2018, с. 39], определяемой «психологическим прошлым, настоящим и будущим» в данное время [Левин, 2018, с. 48, 78]

27 Мотив деятельности — это единственное, что «управляет» человеком, «управляет» повышением его капитала: человеком и его капиталом «управлять» невозможно [Жемчуговы, 2021e].

- Система личных целей — система конкретных предвидимых результатов и средств[28] их достижения. Эта система динамична ввиду динамичности и ситуации, и капитала человека, в ходе деятельности[29]. Можно сказать, что система личных целей человека — это раскрытый смысл мотива его деятельности.

Человек осуществляет свою деятельность, оценивая свой текущий капитал, необходимость и возможность повышения его составляющих с учетом выгод и издержек, а также ситуацию — сознательно или подсознательно: «В большинстве случаев конечная цель или предпринятое действие связаны с неоднородными мотивами – и социальными, и физиологическими. Это невозможно установить, и сам субъект действия обычно этого не осознает» [Барнард, 2009].

Мотив деятельности — это результирующая оценки системы стимулов и текущей, и предвидимой ситуации: «Мотивы проявляют себя отнюдь не независимо друг от друга, а взаимодействуют между собой» [Додонов, 1978, с. 137]. «Каждым работником движет не один, а система мотивов, стоящих на разных ступенях по степени важности или силы в разные периоды и в разных условиях» [Ле, Фам, 2018, с. 146-147]. При этом общий вывод о том, что «использование денежных вознаграждений для мотивации деятельности имеет больше нюансов, чем многие предполагали» [Ryan, Deci, 2017; Deci, Ryan ,1985]. Наличие же контроля означает, что вознаграждение оказывается под угрозой и возникает реактивное сопротивление и является отрицательным мотивом [Deci, Ryan, 1985], а сам контроль достаточно часто бывает необъективен, соответственно вознаграждение зачастую оказывается несправедливым [Judge, Bono, Erez, et al., 2005]. И издержки от контроля и принуждения в средне и долгосрочной перспективе превышают пользу от него [Барнард 2009]. А в целом, «системы вознаграждения за эффективность работы приводят к повышению эффективности выполнения простых задач, но ухудшают эффективность выполнения более сложных задач» [Ryan, Deci, 2017, с. 547]. Да и само вознаграждения часто воспринимаются как контроль [Ryan, Deci, 2017].

1.3.2.Целеполагание человека

Проблему целеполагания поставил еще Георг Гегель в 1807 году: «Индивид, следовательно, собирающийся совершить поступок, словно находится в каком-то кругу... он

---

[28] Мы определяем средства производства по Карлу Поланьи: «Средства — это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Поланьи, 2007, с. 46]: как организационные, так и институциональные, как материальные, так и нематериальные, как орудия труда, как и материалы, естественные богатства.

[29] Экономика отдельного человека постоянно меняется в силу: изменения его физиологических потребностей, создания им полезностей и обмена ими, а также изменений в его умонастроении, то есть в его ценностях и в оценке им физических и социальных полезностей [Барнард, 2009]. И предвидимое повышение капитала, и производительные силы человека зависят и от отмеченных факторов.

не может... найти начало, потому что свою первоначальную сущность, которая должна быть его целью, он узнает лишь из действия, а чтобы действовать, у него наперед должна быть цель» [Гегель, 2015, с. 213]. И он показал, казалось бы, очевидный выход из этого круга: «интерес, который индивид находит в чем-нибудь, есть уже данный ответ на вопрос: следует ли здесь действовать и как именно» [Гегель, 2015, с. 213]. Однако далее он отметил, что «в голом «хотел» <...> сама суть дела имеет значение пустой цели» [Гегель, 2015, с. 220]. Благо, как говорил еще Аристотель (384-322 гг. до н. э.), достигается двумя обстоятельствами: правильным определением целей и видением средств[30] их достижения [Еникеев, 1999]. 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].

При этом «цели не изобретаются, не ставятся субъектом произвольно. Они даны в объективных обстоятельствах. Вместе с тем выделение и осознание целей представляет собой отнюдь не автоматически происходящий и не одномоментный акт, а *относительно длительный процесс пробирования целей действием* и их, если можно так выразиться, предметного наполнения. Другая важная сторона процесса целеобразования состоит в конкретизации цели, в выделении условий ее достижения. Поэтому действие имеет особое качество, особую его "образующую", а именно способы, какими оно осуществляется [курсив наш]» [Пригожин, 1995]. Таким образом, процесс целеполагания — это процесс анализа ситуации, выявления возможных стимулов и «*пробирования целей действием*». В отличие от всего остального живого мира, человеку даже нет необходимости реально увидеть необходимый ему результат, он может построить его в своем уме: «пчела постройкой своих восковых ячеек посрамляет некоторых людей-архитекторов. Но и самый плохой архитектор от наилучшей пчелы с самого начала отличается тем, что, прежде чем строить ячейку из воска, он уже построил ее в своей голове. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека, т. е. идеально» [Маркс, 1973, с. 189]. Как отмечал Максвелл Мольц: «театр военных действий разворачивается в вашем собственном сознании. Именно здесь выигрываются все великие сражения» [цит. по: Трейси, 2007, с. 22].

---

[30] Выготский писал: «Наличие цели не обладает волшебной силой определять и регулировать течение и строение этой деятельности. Главной и основной проблемой, связанной с процессом образования понятия и процессом целесообразной деятельности вообще, является проблема средств» [Выготский, 1934]. То же отмечал и Герберт Саймон: «Деятельность, называемая решением человеческих проблем, в основном представляет собой форму анализа средств, который направлен на обнаружение описания процесса пути, ведущего к желаемой цели» [Simon, 1962, p. 479].

Один из основных вопросов целеполагания заключается в том, как человек практически осуществляет поиск и постановку новой цели, какова логика процесса выявления цели из анализа ситуации. Здесь лауреат Нобелевской премии Джон Акерлоф писал: «Экономисты-теоретики до сих пор бьются над тем, чтобы понять, как люди обращаются с такой «настоящей» неопределенностью. Постепенно все такие исследования все больше смещаются в сторону поведенческой экономики. И здесь как нельзя лучше подходит фраза Джека Уэлча про то, что он «нутром чувствовал», что поступает правильно: инвестиции делаются на основании интуиции, а не анализа. Этот подход распространяется на все общество, следуя законам психологии — в первую очередь, социальной» [Акерлоф, Шиллер, 2010, с. 177]. Что же касается вопроса о том, что необходимо для постановки адекватной ситуации цели, то можно четко сказать, что основные знания человека существуют в виде отмеченных в разделе 1.2.1 скрытых тацитных знаний. И для перевода их в явные знания здесь необходимы интуиция и инсайт (внезапное озарение при решении какой-либо задачи). И для нахождения адекватного решения необходим большой опыт в предметной части, максимальный объем проанализированной новой информации и в этой части, а также в части ситуации и ее возможного развития. К возможным явным проявлениям тацитных знаний обычно относят инстинкт, интуицию, инсайт. Однако инсайт, хоть и находится в подсознательной области, требует времени. Поэтому не следует спешить при приятии решения: «Семь раз отмерь — один отрежь». И необходимо отметить, что если, например, рядом с «кухаркой» будут падать яблоки, она все равно не откроет закон всемирного тяготения: озарение — это результат большого опыта, труда по анализу существующих знаний, мысленного моделирования.

1.3.3.Механизм деятельности человека

Любая цель может иметь различные средства достижения, имеющие и различные издержки капитала человека, как внутреннего, так и внешнего. При этом ценность составляющих капитала, в том числе и моральных, у разных людей различна. Как пишет Роберт Мертон: «Наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, — как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением. Равновесие между предписанными культурой целями и средствами становится очень шатким по мере того, как все больше делается акцент на достижение наделенных престижем целей любыми средствами» [Мертон, 2006]. При этом, все же, «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]. Нарушение этих личных этических

ценностей настолько снижает жизненный капитал человека, что эти издержки для некоторых недопустимы. С другой стороны, человек с высокими моральными и этическими принципами (зародившимися еще в раннем детстве и за счет предыдущих поколений) может не выполнять норм коллектива, если они нарушают его личные нормы (и коллектив может изгонять такого человека).

Любой внутренне осознанный личный результат определяется человеком как личная «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993, с. 41]. При этом издержки зависят от применяемых средств. А различные средства, во-первых, дают издержки различных составляющих капитала человека с различной ценностью для человека, во-вторых, различные уровни этих издержек. Человек обладает следующими видами определения и оценки будущей деятельности:

- Подсознательная — исходящая из предыдущего опыта;
- Подсознательная — исходящая из внутреннего моделирования и оценивания дальнейшей ситуации.
- Сознательная — исходящая из мысленного моделирования и разума человека.

Подсознательная базируется на всем опыте человека, и даже на опыте предшествующих поколений, формирующих систему структурированных[31], структурирующих[32] предрасположенностей — habitus[33] (габитус) [Бурдье, 1995]. Габитус человека[34] определяется как принцип избирательного восприятия признаков, способных скорее его подтвердить или укрепить, нежели трансформировать, и как порождающая матрица ответных реакций, заранее приспособленных ко всем объективным условиям,

---

31 «Структурированная предрасположенность, или диспозиция, — термин, введённый Бурдьё для обозначения пассивного, заданного, предопределённого, сформированного структурой, то есть объективными социальными условиями. Символический обмен, по Бурдьё, определяется не символическими системами, в рамках которых происходит взаимодействие, а отношениями капиталов, имеющихся у участников взаимодействия и реализующихся в символической форме» [Бурдье, 1995, с. 16].

32 Структурирующая предрасположенность — термин для обозначения активной способности вносить изменения в существующие структуры.

33 «Слово [габитус] это несравненно лучше, чем «привычка» (habitude), выражает «exis», навык» и «способность» к чему-либо в истолковании Аристотеля. Оно обозначает не те метафизические привычки и таинственную «память», о которых говорится в солидных томах или небольших и знаменитых диссертациях. Эти «привычки» варьируются не просто в зависимости от индивидов и их подражательных действий, но главным образом в зависимости от различий в обществах, воспитании, престиже, обычаях и модах. Необходимо видеть техники и деятельность коллективного практического разума там, где обычно видят лишь душу и её способности к повторению» [Мосс, 1966].

34 «Габитус — это матрица восприятия и оценки, и она выражает характер и поведение, которые имеют смысл во всякой конкретной точке социального пространства... Индивидуальный габитус является неотъемлемой частью органической индивидуальности: имеет прямую связь с индивидуальностью, личным восприятием и индивидуальной идентичностью» [Подвойский, Солеймани, 2019, с. 830-831]. При этом «по П. Бурдье, [человек] импровизирует и совершенно не обязан заниматься той деятельностью, габитус которой он унаследовал… С другой стороны, при характеристике габитуса он говорит о некоторых «предрасположенностях» к какому-либо типу деятельности» [Сергеев, 2009, с. 121].

тождественным или гомологичным прошлым условиям своего формирования, определяется в зависимости от возможного будущего, которое он упреждает и в построении которого участвует, поскольку он его непосредственно «читает» в настоящем предполагаемого мира — единственного, который он когда-либо может познать [Бурдье, 1998; 2001]. Тем самым габитус есть основание того, что Маркс называл «результативный спрос» (который, в отличие от «безрезультативного спроса», базируется на потребности и желании), т. е. реального отношения к возможностям, находящего свое обоснование и в то же время ограничения в «мочь» (pouvoir) [Бурдье, 2001, с. 54]. Габитус определяет не желания человека, а его возможности.

Габитус формируется с рождения человека, его отношениями с матерью, семьей, затем с окружающим его миром. А поскольку он имеет тенденцию к постоянству и защищен от отбора новой информации, базовые нормы человека определяются в первую очередь опытом предыдущих поколений[35] (закладываемых родителями, дедами и прадедами), что и гласит народная мудрость: «Воспитывай, пока поперек лавки лежит» [Баишев, 2006]. И к началу трудовой деятельности человек приходит с базовыми ценностями, сформированными еще с детства (честь, честность, принципиальность), а в ее ходе уже ограниченно формирует на этой базе новые менее устойчивые ценности.

Таким образом, механизм деятельности человека на подсознательном уровне определяется всеми его накопленными знаниями, а когда они не могут дать необходимый результат (например, в новой ситуации) — сознательно явными внешними знаниями и разумом человека. В первом случае стратегии, формируемые человеком определяются «уже известным результатом идентичных и взаимозаменяемых прошлых практик, который совпадает с их собственным результатом лишь в той степени, в которой структуры, в рамках которых они функционируют, идентичны или гомологичны тем объективным структурам, продуктом которых они являются» [Бурдье, 1995, с. 27] с малыми трансакционными издержками. Во втором — разумом и с большими трансакционными издержками и затратами времени.

---

[35] «Ранний опыт имеет особое значение, поскольку habitus имеет тенденцию к постоянству и защищен от изменений отбором новой информации, отрицанием информации, способной поставить под сомнение уже накопленную информацию, если таковая предоставляется случайно или по принуждению, но в особенности уклонением от такой информации» [Бурдье, 1995, с. 26]. Как сказал Л.Н. Толстой: «Одно из величайших заблуждений при суждениях о человеке в том, что мы называем, определяем человека умным, глупым, добрым, злым, сильным, слабым, а в человеке есть всё: все возможности, есть текучее вещество» [Толстой, 1953, с. 185] И это «текучее вещество» человеческого характера наиболее отзывчиво и чувствительно в раннем возрасте, когда нравственный мир формирующейся личности особо восприимчив ко всем «впечатлениям бытия» [Толстой, 2009].

1.4. Деятельность человека

1.4.1.Деятельность человека как труд и досуг

Человек осуществляет деятельность, когда у него имеется возможность и необходимость повышения своего капитала. И эта деятельность может иметь два вида: досуг, при котором повышается его внутренний капитал (экспрессиональная деятельность) — в основном психо-физиологический, и труд, при котором в основном повышается его внешний материальный капитал (инструментальная деятельность), но снижается психо-физиологический[36]. При этом «обычно "труд" трактуется в инвертированно-положительном смысле, как антиполезность» [Найт, 2013]. Поскольку при труде снижается психо-физиологический капитал, причем, при больших нагрузках, может снижаться даже необратимо. 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».

Людвиг фон Мизес отмечал следующие случаи, когда человек предпочитает труд досугу:

- Человек может работать, чтобы сделать свои тело и разум сильными, бодрыми и подвижными.
- Человек может покориться отрицательной полезности труда, желая послужить Богу.
- Человек может тяжело работать, чтобы избежать ещё большего зла.
- Человек может работать, поскольку предпочитает доход, который он может заработать, отрицательной полезности труда.

Относительно последнего случая Людвиг фон Мизес писал: «Отличительная черта этого вида труда то, что он выполняется ради цели, находящейся вне процесса его выполнения и связанной с ним отрицательной полезности. Труд сам по себе причина отрицательной полезности» [Мизес, 2019].

Б.И. Додонов свел эти случаи к четырем мотивационным факторам [Додонов, 1978, с. 135-136].

- Прямой конечный результат деятельности. Причем «ту же самую побуждающую силу прямого конечного эффекта деятельности мы имеем и тогда, когда человек нечто создает не для себя лично, а для тех, от кого он себя не отделяет: для своих близких, для народа» [Додонов, 1978, с. 136].

---

[36] Как отмечал Вильям Джевонс еще в 1871 году: «труд — это болезненное усилие, которому мы подвергаемся, чтобы отвратить боль большего размера или получить удовольствие, которое оставляет баланс в нашу пользу» [Jevons 1871, p. 167-168].

- Стремление получить вознаграждение.
- Угроза наказания, давление.
- Стремление получить эмоциональное удовлетворение от самого процесса деятельности.

И в досуге, и в труде, «эмоциональная деятельность заключается в том, что отраженная мозгом действительность сопоставляется с запечатленными в нем же постоянными или временными программами жизнедеятельности организма и личности» [Додонов, 1978, с. 29]. Здесь «эмоция “заинтересованно”, “пристрастно” оценивает действительность и доводит свою оценку до сведения организма на языке переживаний» [Додонов, 1978, с. 31]. Соответственно «деятельность, поддерживаемая эмоциями человека, протекает, как правило, много успешней, чем деятельность, к которой он себя принуждает одними “холодными доводами рассудка”» [Додонов, 1978, с. 49]. При этом играют роль не отдельные эмоции, определяющие оценку отдельных составляющих деятельности, а вся система эмоций, определяющая всю деятельность человека[37].

Таким образом, потребности человека заключаются не просто в получении ресурсов из внешней среды при труде и восстановлении и повышении психо-физиологических составляющих капитала при досуге, а и в получении эмоций в ходе своей деятельности, эмоций, оценивающих результаты этой деятельности. При этом «наряду с функцией оценок, имеющей лишь служебную ценность, некоторые эмоции обладают и другой функцией: они выступают и в качестве положительных самостоятельных ценностей... в качестве самодовлеющей ценности, мотива поведения, самоцели» [Додонов, 1978, с. 48–49].

Свою потребность в эмоциях личность удовлетворяет главным образом через деятельность в соответствии со своими интересами, но ряд других эмоций утоляется ею преимущественно в процессе переживаний, мечтаний или воспоминаний. При этом «чисто функциональная потребность человека в эмоциональном насыщении, преобразуясь в стремление субъекта к определенным переживаниям своих отношений к действительности, становится одним из важных факторов, определяющих направленность его

---

[37] «По словам П.К. Анохина: “решающей чертой эмоционального состояния является его интегративность. Эмоции охватывают почти весь организм... производя почти моментальную интеграцию (объединение в одно целое) всех функций организма”. Благодаря эмоциям “организм непрерывно остается в русле оптимальных жизненных функций”» [Додонов, 1978, с. 38].

личности» [Додонов, 1978, с. 103]. При этом морально-мировоззренческие факторы имеют решающую роль в формировании цели и программы действий личности[38].

Именно мышление, разум человека, сформированные программы деятельности, и позволяет ему не скатываться на слепое следование удовольствиям, не уподоблять себя «флюгеру», а следовать по пути развития и превосходства, а далее и выявления, и исполнения смысла жизни. При этом экспрессия (аффективность) и мышление (когнитивность) отмечается как компоненты межличностной и организационной (групповой) идентификации человека [Сидоренков, 2021].

1.4.2.Деятельность человека как оборот его капитала

Как видно из предыдущего раздела, деятельность человека включает два повторяющихся цикла: досуг (повышение психо-физиологического капитала за счет расходования материального) и труд (повышение материального капитала за счет расходования психо-физиологического). «Как досуг, так и более высокий доход входят в функцию полезности человека[39]» [Alchian, Demsetz, 1972]. Источниками радости труда (повышения эмоционального состояния) могут быть [Мизес, 2019]:

- Ожидание промежуточного вознаграждения за труд.
- В процессе работы работник получает эстетическую оценку своих навыков и производимого продукта.
- Выполнив задание, работник получает удовлетворение от осознания того, что ему удалось успешно преодолеть все связанные с ним труды и заботы.
- Некоторые виды работы удовлетворяют специфические желания.

При этом «и радость, и тягость, сопутствующие труду, находятся с отрицательной полезностью труда в разных плоскостях. Поэтому радость труда не может ни облегчить, ни устранить отрицательную полезность труда» [Мизес, 2019].

---

[38] «В формировании цели и программы действий личности эмоции и мышление взаимодействуют самым тесным образом, причем, как правило, окончательное “добро” на развертывание той или иной деятельности дает именно мышление ... личность организует свою деятельность, не только исходя из эмоциональных оценок, но и с учетом всего своего прошлого опыта, знаний, убеждений, всей осознаваемой в данный момент системы своих программ-потребностей. Именно последние (сами в большой мере являющиеся усвоенными программами общества) в конечном счете определяют борьбу человека за определенные ценности, в ходе которой рождаются его эмоции как одно из средств успешной ориентировки в этой борьбе» [Додонов, 1978, с. 68].

[39] Как отметил Лайонел Роббинс, экономический аспект этого разделения заключается в следующем: «Во-первых, изолированный (отдельный) человек хочет как реального дохода, так и досуга. Во-вторых, у него не хватает ни того, ни другого в полной мере, чтобы удовлетворить свою потребность в каждом из них. В-третьих, он может тратить свое время на увеличение своего реального дохода или на то, чтобы проводить больше свободного времени. Поэтому ему приходится выбирать. Он должен экономить. Независимо от того, делает ли он выбор обдуманно или нет, его поведение имеет форму выбора. Распределение его времени и ресурсов имеет отношение к его системе потребностей» [Robbins 1932, p. 12].

Таким образом, труд несет и издержки, и выгоды. И только получаемый результат труда[40] и определяет готовность человека к труду. Причем оборот капитала за счет досуга необходим даже на работе и в рабочее время[41]. А тем более он необходим и во внерабочее время, и это внерабочее время должно быть достаточным.

В то же время «по мере того, как труд удлиняется[42], 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 оптимальная продолжительность труда определяется той гранью за которой «удовольствие, которое он ожидает получить <...> превышает боль от напряжения» [Jevons 1871, p. 176], гранью, за которой человек работает уже себе в убыток. Только это еще не все. Чрезмерный труд — это не только труд до боли. Это и труд, при котором психо-физиологический капитал человека, а значит и его производительные силы, так падают в течение рабочего дня, что не восстанавливаются к началу следующего рабочего дня, следующей рабочей недели. Если же оплата труда не повременная, а сдельная, то для исключения критического перетруждения человека (которое проявляется только спустя некоторое время) и необратимого нарушения психо-физиологического состояния, труд работника необходимо ограничивать принудительно. Об этом писал еще Адам Смит как о необходимости ограничения величины заработной платы, которую мог получить рабочий [Смит, 2017]. Это четко отмечал и Генри Форд. Он впервые выяснил, что наибольшие производительные силы человек дает предприятию при сокращении рабочего дня до 8-ми часов и рабочей недели до 5-и дней. Отметил также и необходимость повышения условий труда для их повышения [Форд, 2017].

Издержки труда относятся не только к физическому труду, а и умственному: «существует явная тенденция "экономить" сознание: всюду, где это возможно, адаптация

---

[40] Результат — это «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, с. 41].

[41] «Самое поверхностное исследование с нашей стороны с ясностью обнаружило, что весьма значительная часть тех десяти с половиной часов, в течение которых девушки, как предполагалось, работами, в действительности проводилась ими в безделье, так как рабочий день был слишком длинным. Самый простой здравый смысл требует расположения рабочих часов таким образом, чтобы рабочие действительно «работали в часы работы» и «отдыхали в часы отдыха», а не мешали бы дело с потехой ... Даже после сокращения рабочего дня с 10,5 до 8,5 часов, внимательное наблюдение за работницами показало, что приблизительно через полтора часа непрерывной работы они становились нервными. Они, очевидно, нуждались в отдыхе. Безусловно, благоразумно немедленно остановить работу в тот момент, когда начинается переутомление. Вследствие это, мы установили для них по 10 минут рекреации через каждые час с четвертью. Во время этих перемен (две перемены, по 10 минут каждая, в течение утренних часов и две — после полудня) их заставляли бросать работу и поощряли» [Тейлор, 1991, с. 43, 45].

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

носит характер бессознательной рефлекторной реакции» [Найт, 2013] — снижению издержек умственного труда за счет применения «законсервированных» решений, не требующих мыслительного труда.

Развитие производительных сил — это не только повышение интереса человека к результатам деятельности, а также и повышение возможностей человека — соответствующих составляющих его капитала. При этом составляющая капитала «воспроизводится именно благодаря смене своих форм, их взаимному превращению» [Радаев, 2003, с. 21]. Однако капитал может повышаться только за счет присвоения ресурсов внешней среды и труда (рис. 1). То, что человек «получает взамен, должно давать ему — с точки зрения его потребностей — больше, чем он вложил» [Барнард, 2009, с. 59]. Чем выше это предвидимая прибыль, тем выше внутренние мотивы человека к труду, тем выше его производительные силы.

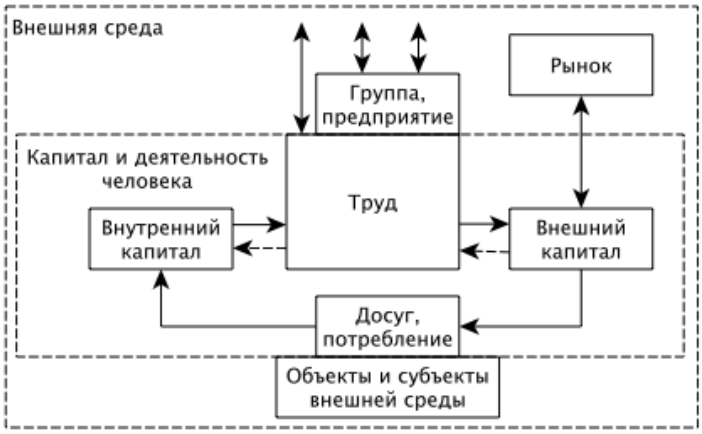

Рисунок 1. Деятельность человека и оборот его капитала

Это и пополнение внешнего капитала, и пополнение расходуемого в процессе труда и самой жизнедеятельности, внутреннего капитала (досуг, потребление). Некоторые составляющие капитала человека (например, эмоциональные, когнитивные, смысловые) могут непосредственно пополняться и за счет труда, но труд требует и расходования средств производства — составляющих внешнего капитала человека (штриховая стрелка на рис. 1). Поскольку человек не в состоянии производить все необходимые ему продукты, недостающие он получает через рыночный обмен. Часть продуктов он может получать и непосредственно из внешней среды, но также через свой труд. Так в самом общем виде человек осуществляет свою жизнедеятельность (рис. 1).

1.4.3.Производительные силы человека

Как отмечал Фридрих Лист (1789-1846): «всякая экономия, как частная, так и общественная, должна рассматриваться с двух точек зрения, а именно: или по отношению к

индивидуальным, социальным и материальным силам, при помощи которых создаются богатства, или же по отношению к *материальным имуществам, имеющим меновую ценность*» [Лист 2005, с. 32]. И «для выяснения экономических явлений рядом с *теорией ценностей* необходимо должна стоять самостоятельная *теория производительных сил*» [Лист 2005, с. 126]. При этом, как он отмечал, для предприятия «всякое развитие производительных сил <...> увеличивает ренту» [Лист, 2005, с. 194]. И как отмечается уже в наши дни: «из трудов классической политической экономии следует вывод: «Развитие производительных сил – основной принцип в оценке всех технико-экономических и прочих общественных явлений». Так было, есть и будет» [Кулик, 2017, с. 19].

Производительные силы, конечно, зависят от средств производства, только все средства производства сами определяются производительными силами человека, примененными ранее[43]. И «только человеческие ресурсы могут производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно использовать, но их выход никогда не будет большим, чем сумма входов» [Друкер, 1998, с. 252].

Производительные силы человека — это его силы, направленные на труд, на производство психо-физиологических, когнитивных, материальных и нематериальных, других необходимых ценностей, пополняющих его капитал и позволяющих ему выживать, развиваться, получать превосходство над природой и другими людьми, получать социальное признание и положение, повышать и осуществлять смысл жизни человека. При этом Чарльз Барнард писал: «Если человек получает ровно столько, сколько потратил, у него нет стимула, чтобы участвовать в кооперации, так как у него нет чистой «прибыли». То, что он получает взамен, должно давать ему – с точки зрения его потребностей – больше, чем он вложил» [Барнард 2009, с. 59]. Более того, «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43]. Чем выше личная предвидимая прибыль (повышение капитала человека) от своей деятельности, тем выше его внутренне мотивы к труду, тем выше его производительные силы. Соответственно это предвидимое повышение капитала человека[44] в ходе последующего труда и определяет силы, труд, который человек направляет на это повышение своего капитала — *определяет его производительные силы*.

---

[43] «Нация черпает свою производительную энергию ... из тех орудий, которыми они располагают и которые являются сами по себе вещественными результатами предыдущих умственных и физических усилий» [Лист, 2005].

[44] При этом экономика отдельного человека постоянно меняется в силу: изменения его физиологических потребностей, создания им полезностей и обмена ими, а также изменений в его умонастроении, то есть в его ценностях и в оценке им физических и социальных полезностей [Барнард, 2009]. И предвидимое повышение капитала, и производительные силы человека зависят и от отмеченных факторов.

Фредерик Лист выделил два типа производительных сил: те, которые непосредственно участвуют в производстве продукции, и те, которые создают сами производительные силы. «Первые производят меновые ценности, вторые создают производительные силы». Причем вторые «в несравненно большей еще степени производительны» [Лист 2005, с. 130]. Далее он показал, что «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].

При этом необходимо отметить, что повышение капитала человека может являться для него самоцелью только если или его психо-физиологические составляющие капитала ниже критических, или его внешнего капитала может недоставать для повышения этих составляющих в дальнейшем. Для современного человека повышение его капитала не самоцель. Чем выше совокупный капитал человека, тем более высокий смысл жизни он может осознавать и осуществлять [Жемчуговы, 2020c; 2021b; 2022]. С другой стороны, сама ценность составляющих капитала человека зависит от принятого им смысла жизни. В целом, чем выше предвидимое в ходе последующей деятельности повышение жизненного капитала человека (совокупной ценности всех его составляющих), тем выше и его производительные силы в этой деятельности[45] — это критерий личной эффективности деятельности человека [Жемчуговы, 2021b; 2021e].

1.4.4.Результаты деятельности человека

Человек осуществляет свою деятельность во внешней среде и получает свои результаты за счет обмена с этой средой. В ходе этой деятельности одни составляющие капитала человека повышаются, а другие понижаются. И эту деятельность человек осуществляет только тогда, когда видит, что совокупная ценность его капитала (с учетом ценности составляющих) будет повышена. В противном случае проводимая деятельность будет приводить только к деградации человека (большей, чем если бы он просто ничего не делал). В своей деятельности человек в первую очередь повышает необходимый витальный (жизненно необходимый) капитал, получает соответствующие материальные результаты, имеющие для него максимальную ценность. Если же он достиг необходимого уровня витального капитала, для него становятся ценностью уже нематериальные результаты, повышение его эмоционального насыщения, духовного капитала.

При этом в ходе любой деятельности человек также изменяет (повышает или понижает) и капитал внешней среды (материальный, социальный, экологический, и др).

---

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

Изменение этого капитала может быть как побочным эффектом деятельности в личных целях, так и направляемым извне. Например, под внешней производственной целью, задаваемой предприятием, в котором работает человек. В любом случае, когда от человека требуется конкретная деятельность по повышению капитала внешней и не влияющей на него системы[46], требуется формирование соответствующих производительных сил человека — соответствующее повышение капитала человека при этой деятельности. И это обычно называется «управление человеком».

1.5. «Управление» человеком

Как отмечал Джон Коммонс: «трансакции управления, посредством которых, собственно, и создается богатство, — это предпосылка о существовании руководителя и подчиненного. Руководящее лицо, отдает приказы — служащий или рабочий, или другое подчиненное лицо, обязаны подчиниться» [Commons, 1931, с. 653]. Эту же суть трансакций управления отмечают и сейчас: «Трансакция управления <…> предполагает такое взаимодействие между людьми, когда право принимать решения принадлежит только одной стороне» [Корнейчук 2017, с. 127–128]. При этом «управленческая трансакция — предполагает <…> перемещение определенного права собственности, а именно, свободы распоряжаться временем по своему усмотрению, от подчиненного к начальнику» [Козлова и др. 2015, с. 18].

Однако, как сказала Элеонор Рузвельт: «Никто не может заставить вас чувствовать себя подчиненным без вашего согласия. Никогда не давайте его». [цит. по: Андреас, 2010, с. 267]. И «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]. Только как отмечали Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер: «Человек сам решает, работать или бездельничать, в зависимости от того, во сколько ему обойдется его выбор» [Акерлоф, Шиллер, 2010, с. 136–137]. А Армен Алчян и Гарольд Демсец писали: «Предприятие не имеет, ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [Alchian, Demsetz, 1972, с. 777]. Соответственно «отдельный гражданин[47] сам решает в зависимости от конкретных обстоятельств, каким законам подчиняться, а каким — нет» [Барнард, 2009]. А уже в наше время отмечается, что цель человека - это не то, что

---

[46] Если деятельность человека в предприятии повышает условия жизни человека, то это само по себе повышает жизненный капитал человека, что отмечал еще Альфред Маршалл [Маршалл, 2012].

[47] В своей малой группе человек во многом подчиняется выработанным законам группы.

директивно задается свыше: цель «должна быть понята как свободно выбранная цель, как цель, которую мы, люди, определяем сами[48]» [Letsch 2019, p. 183–210]. Человек сам формулирует свою цель исходя из своих личных интересов и ситуации (в том числе анализируя и директивные цели свыше). «Субъект управления (он же – субъект развития) ставит задачи (управленческие задачи) прежде всего для самого себя, а не для кого-то ещё» [Киселев, 2013с. 35]. И «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].

А «то, что мы именуем "управлением", в основном заключается в отборе других лиц для осуществления "управления"» [Найт, 2013] - отборе лиц, во-первых, интересы которых наиболее соответствуют интересам предприятия и, во-вторых, имеющих необходимый опыт и компетенции.

Фирма не имеет возможности «заставить» своих сотрудников подчиняться распоряжениям руководства. Она может только вызвать у них более или менее соответствующее желание, пусть даже и под угрозами [Вебер, 2016]. Но только в том случае, если издержки от этих угроз будут превышать издержки от выполнения распоряжений. Как для отдельного человека, так и для группы как субъекта деятельности, «индивидуальный мотив – это всегда нечто внутреннее, личное, субъективное» [Барнард, 2009, с. 86–87]. Можно задать детальные формальные положения деятельности, формальные задания, планы, распоряжения, но они никак не смогут задать деятельность персонала. Ведь в соответствии со следствием Стаффорда Бира теоремы разнообразия Эшли «управление может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управляющего по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой им ситуации. Этот закон, как и любой другой важный закон природы, совершенно очевиден после того, как он открыт» [Бир, 2009]. Только разнообразие ситуации бесконечно и непредсказуемо. Соответственно никакие формальные правила и задания руководства не позволяют задать деятельность персонала — всегда в большей или меньшей степени он сам принимает свои субъективные решения. А работа по правилам — это «итальянская забастовка», блокирующая деятельность предприятий за счет неизбежных остановок при строгом соблюдении формальных правил и указаний руководителя[49] (которые принципиально неполны) и обращения к руководителю по каждому

---

48 «Только вы лично определяете цели» [Мольц, 2002].

49 «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» [Бурдье, 2007].

вопросу, выходящему за рамки правил и полученных ранее указаний. За счет огромных трансакционных издержек.

Соответственно «в социальных системах развивается особый уровень управления — культуры как системы инструментальных и символических средств, среди которых особую роль играют нормы, ценности, традиции и институты» [Новая философская энциклопедия, 2000–2001]. При этом как отмечали Майкл Мескон и др., «каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения» [Мескон, Альберт, Хедоури, 1997]. В предприятии организация должна строиться так, чтобы в ценности человека входили бы и социальные нормы предприятия: «Действие в схеме «средства — цель» имеет, по крайней мере, двойную нормативную ориентацию, оно ориентировано на нормы эффективности и на социальные нормы. Социальная среда стала рассматриваться уже не как ряд фактов «природы», а как ряд правил морального долга» [Парсонс, 2000]. Тем не менее, как отмечал Роберт Мертон, «наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, — как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением. Равновесие между предписанными культурой целями и средствами становится очень шатким по мере того, как все больше делается акцент на достижение наделенных престижем целей любыми средствами» [Мертон, 2006]. Необходим контроль положений институтов, культуры, только их формальный контроль (особенно культуры) очень затруднен.

Таким образом, формализовать деятельность человека можно только достаточно ограниченно. Как мы отмечали: «Что же касается оценки выполнения даже формальных положений, она всегда субъективна и неоднозначна, определяется в числе прочего ситуацией, поэтому саму оценку формализовать невозможно в принципе» [Жемчуговы, 2021с]. И проведенное Барсуковой С.Ю. «исследование показало, что эффективность управления резко снизится, если в руках руководителей оставить лишь законные способы регулирования трудовых отношений. Неформальное регулирование чутко реагирует на общие рыночные шансы предприятий и их кадровую ситуацию. Сами работники скорее поддерживают элементы неформального управления. «Обычное право» наряду с законом является основой трудовых отношений» [Барсукова, 2006, с. 191]. И деятельность персонала в большей части поддерживается неформализованными (субъективными) внешними институтами, чем формализованными.

В предприятии «экономика отдельного человека постоянно меняется в силу: изменения его физиологических потребностей, создания им полезностей и обмена ими, а также изменений в его умонастроении, то есть в его ценностях и в оценке им физических и социальных полезностей» [Барнард, 2009]. Изменяется экономика человека и при изменении

внешней ситуации — при этом изменяются и личные цели человека. И единственный путь «управления» человеком — это изменение его внешней среды — изменение внешних стимулов, возможностей и условий деятельности. Причем это изменение ситуации должно осуществляться так, чтобы личные цели человека при этом наиболее бы соответствовали целям предприятия (собственника). Управление человеком заключается не в постановке ему новой внешней производственной цели, а в изменении ситуации, создающей производительные силы человека по достижению этой внешней цели:

Новая производственная цель — Изменение ситуации

— Выявление человеком личной цели и появление производительных сил

— Деятельность человека по достижению личных целей

— Достижение и внешних целей, и личных человека.

2. ГРУППА

2.1. Моногруппа и группа личностей

Возможности человека, его производительные силы, результаты его деятельности (как материальной, так и эмоциональной), в основном проявляются не в индивидуальной деятельности, а в согласованной коллективной, в которой «источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей в физическом и социальном контексте» [Барнард, 2009, с. 53].

Первым фактором такой эффективности первобытных племен, выживающих во враждебной среде, является то, что каждый индивид еще составляет одно целое с обществом[50], нормы и принципы которого для него незыблемы, отклонения смерти подобны. К. Маркс писал: «Общество не состоит из индивидов, а выражает сумму тех идей и отношений, в которых эти индивиды относятся друг к другу» [Маркс, 1968. с. 214]. Племя

---

[50] Ссылаясь на А.Я. Гуревича и Ф. Ницше, С.П. Шевцов отмечал, что субъективные права — это полномочия, полученные от сообщества на некие действия. И правом отдельного индивида первобытной общины может быть только принадлежность к общине. Он отнюдь не лишен воли, но она направлена в первую очередь на достижение целей, поставленных перед ним коллективом. Человек, отличавшийся непредсказуемым поведением, прежде всего обращал на себя внимание из-за неясности преследуемых им целей, а следовательно, вызывал сомнение относительно принадлежности социуму, а потому давал повод для подозрения либо в отсутствии разума, либо в наглости противопоставления своего разума разуму всего коллектива, а тем самым мог нести угрозу всему социуму не только в качестве плохого примера, но посредством нарушения связующих социум отношений. И только на определенном уровне устойчивости и силы социум может себе позволить удерживать внутри себя лиц, чье поведение отличается от остальных. В условиях постоянного риска и напряжения социум избавляется от таких людей [Шевцов, 2014, с. 187–189]. При этом размер единой первобытной общины может составлять сотни членов [Даймонд: 2010], при малых размерах оно просто не выживет. «Как утверждает знаменитый итальянский политик и философ Гаетано Моска, люди обладают инстинктом к "собиранию в стада и борьбе с другими стадами» [Олсон, 1995].

монолитно[51] — все осуществляют свою деятельность единообразно, соответственно его производительная сила не на много превышает сумму входящих в него индивидов. Только такая монолитность не всегда позволяет общине эффективно сражаться с внешними угрозами, и индивид, который осознает, что текущие принципы и нормы племени не эффективны, выдвигает новые: Человек как «личность рождается в тот момент, когда человек противопоставляет себя социуму: Я — Вы (Они)» [Шевцов, 2014, с. 189]. Человек становится не просто «членом группы», он становится и личностью, обладающей личной свободой, самосознанием, индивидуальностью, интеллектом, своими собственными интересами и целями, далеко выходящими за рамки общегрупповых витальных, своим собственным смыслом жизни[52]. В любой группе, любой социальной организации, всегда присутствуют и личная свобода, и коллективная свобода [Ивин, 2005]. При этом человек изменяет цели общины и средства их достижения: вводит в жизнь общины лук и стрелы, плуг, даже произведения искусства [Малиновский, 2004].

Однако уже в наше время Гарингтон Эмерсон писал: «Если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной» [Эмерсон, 2011, с. 45]. У монолитной общины равнодействующая — это просто сумма результатов отдельных членов. Если индивидуальные интересы и цели существуют и направлены «в одном и том же направлении, то результаты колоссальные». Если же они не согласованы и разнонаправлены, то «равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной».

---

51 «Входящие в социум индивид или индивиды должны были мыслить в категориях и формах, обусловленных социальной организацией. Социум на этом этапе должен был представлять собою единый разум, как единый организм, где каждый его член должен мыслить либо подобно всем остальным (конечно, речь не может идти о полном тождестве мышления)» [Шевцов, 2014, с. 186].

52 Виктор Франкл писал: «Людям присуще чувство некоторой эмоциональной стадности; однако человеческое сообщество этим не ограничивается: перед ним стоит более общая, выходящая за пределы этой "стадности" задача. Но не только личности необходимо сообщество, ибо лишь в нем ее существование обретает смысл; но и, наоборот, сообщество, чтобы иметь смысл, не может обойтись без отдельных личностей. Именно в этом существенное различие между сообществом и просто толпой. Толпа отнюдь не обеспечивает человеку такой сферы отношений, в которой он мог бы развиваться как личность, масса не терпит индивидуальности ... каждый из них может быть заменен любым другим; ... толпа потопляет в себе достоинства и истинную ценность людей, извлекая из них чисто утилитарную пользу. Существование личности в полной мере обретает смысл лишь в сообществе. Таким образом, в этом смысле ценность человека зависит от сообщества. Но коль скоро сообщество само должно иметь смысл, оно вынуждено мириться с индивидуальными особенностями людей, его составляющих. В толпе же, напротив, особенности отдельной личности, ее непохожесть затираются, должны быть затерты, поскольку ярко выраженная индивидуальность представляет собой разрушительный фактор для любой толпы. Смысл сообщества держится на индивидуальности каждого его члена, а смысл личности проистекает из смысла сообщества, "смысл" толпы разрушается индивидуальными особенностями составляющих ее людей, а смысл отдельной личности топится толпой (в то время как сообщество помогает этому смыслу проявиться)» [Франкл, 1990].
А А.Г. Асмолов отмечал, что в реальности личность не скована рамками заданных социальных ролей. Она не пассивный слепок культуры [Асмолов, 1983].

«Тезис о полном подчинении индивида группе остается одним из наиболее распространенных положений в отношении обществ традиционной культуры. Чтобы жить, необходимо принадлежать группе» [Шевцов, 2014, с. 146], и выход из своей моногруппы равносилен смерти. В наше же время чтобы полно и эффективно жить необходимо принадлежать наиболее адекватным (с точки зрения личности) социальным группам со свободным выбором своей группы.

Таким образом, малая группа, за исключением первобытных моногрупп — это группа, члены которой являются личностями со своими идеалами, интересами и целями[53]. И эффективность группы зависит от того, как они согласованы. Далее будем понимать любую группу как группу личностей с их индивидуальностями.

2.2. Сущность малой группы

Как отмечал Ч. Барнард: «действия людей всегда происходят в рамках локальных групп» [Барнард, 2009, с. 118]. Малая группа – это элементарная социальная организация, а «организация возникает тогда, когда минимум два человека вступают в кооперацию ради общей цели» [Барнард, 2009]. Это необходимое условие социальной организации, но недостаточное, и «под социальной организацией мы понимаем относительно устойчивую социальную целостность, проявляющую разумное поведение, подобно живому организму[54]» [Франчук, 2000, с. 7]. «Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов» [Андреева, 1999. с. 191]. При этом группа естественно формируется только потому, что при осуществлении совместной экспрессивной и инструментальной деятельности она может ставить более высокие общие цели и приносить б*о*льшие результаты своим членам: «сумма вкладов отдельно взятых средств производства не равна совокупному совместно произведенному продукту, а значительно превосходит его» [Найт, 2013]. И, как отмечалось, «источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей в физическом и социальном контексте» [Барнард 2009, с. 53]. Если возникающие групповые нормы и групповые процессы дают членам группы необходимые им результаты — группа формирует и закрепляет соответствующие нормы (нормы культуры, институциональные нормы —

---

53 Но необходимо отметить, что капитализм, с его антагонизмом труда и капитала, пытается превратить группу в моногруппу без своих личных интересов.

54 Впервые это отметил Тóрстейн Веблен в 1898 году [Веблен, 2006].

«правила игры» [Норт, 1997а]), формирует свой «коллективный разум», направленный на достижение общей цели, под влиянием которого находятся мотивы большинства участников [Барнард, 2009]. Формируется как единый субъект деятельности: «группа – это система социального действия, взаимодействующая как нечто целое с каждым из ее участников» [Барнард, 2009, с. 42].

Г.М. Андреева отмечала: «малая группа – это <…> контакты, в которых реализуются определенные общественные связи и которые опосредованы совместной деятельностью». И «главной детерминантой образования группы в психологическом значении этого слова выступает совместная деятельность. Она есть, таким образом, не только внешне заданное условие существования данной группы, но и внутреннее основание ее существования». При этом главной, чисто психологической характеристикой группы является наличие так называемого «мы-чувства». Индивиды, входящие в группу – это «мы», а другие — «они»[55] [Андреева, 1999]. Такая близкая общность приводит к тому, что между членами малой группы возникают неантагонистические отношения дара (отношения дарообмена)[56]. Соответственно и трансакционные издержки в группе минимальны. А по отношению к группе, приносящей ее членам существенные выгоды, возникают и альтруистические отношения членов по отношению к самой группе, развивающие и группу, и самих ее членов. «Люди часто жертвуют личной выгодой для целей групп, к которым они принадлежат: семьи, групп сверстников, бизнеса или других организаций, которые их нанимают… групповая лояльность является непосредственным следствием теории альтруизма» [Simon, 2005, с. 98]. И «любую деятельность можно оценивать, пользуясь лишь одним критерием: ее полезностью для общества» [Адлер, 1997, с. 196].

Таким образом, естественная[57] малая группа — это единый субъект, состоящий из личностей, со своими внутренними отношениями дара, который имеет ценность для своих членов, в котором, соответственно, имеют место альтруистические отношения членов к самой группе. «Организация должна расплачиваться с участниками материальными и социальными полезностями» [Барнард, 2009]. Для группы играют роль не результаты обменов между ее отдельными членами, а именно совокупный результат, получаемый всеми

---

55 «Человек видит мир не таким как он есть, а таким как его ощущает он и его группа. Если же он ощущает его по-другому, то он уже не может являться членом этой группы. Соответственно и субъектом познания, и носителем разума, и субъектом деятельности, является группа» [Андреева, 1999].

56 Дар — «состоит отнюдь не только из богатств, движимого и недвижимого имуществ, из вещей, полезных в экономическом отношении. Это прежде всего знаки внимания, пиры, обряды, военные услуги, женщины, дети, танцы, праздники, ярмарки» [Мосс, 1996].

57 Искусственные малые группы, состав которых формируется извне, обладают отмеченными свойствами лишь в исключительных случаях. Такие малые группы — структурные подразделения предприятий — будут рассмотрены в разделе 3.4.2.

членами группы как результат группы в целом. Как писал Бронислав Малиновский: «Обмен этот не основан на простом расчете и на полезности, прибыльности или убыточности, но что он удовлетворяет эмоциональные и эстетические потребности, которые на порядок выше простого удовлетворения животных желаний», и «универсальная черта всех первобытных обществ заключается в создании социальных связей путем обмена подарками» [Малиновский, 2004].

Без альтруизма формирование сплоченной группы невозможно. Герберт Саймоном так определяет альтруистический подход: «Альтруизм в человеческих обществах обычно принимает форму организационной идентификации и лояльности, поскольку эта форма альтруизма непосредственно способствует приспособленности группы, которая стремится оказывать социальное влияние на поведение... Механизм альтруизма обеспечивает основной механизм для создания и поддержания идентификации» [Simon, 2005, p. 103]. Как отмечала И.Г. Лаверычева: «Те же самые формы поведения, которые свойственны «нормальному» эгоизму, становятся проявлениями и альтруизма – с той лишь разницей, что они направлены не на собственное выживание, а на выживание коллектива[58]. Хотя эти формы поведения ограничивают проявления эгоизма, они так же необходимы для выживания вида, как и эгоизм» [Лаверычева, 2016, с. 353].

Эгоистические же отношения торга (рыночного обмена), в которых каждая сторона ищет максимальную личную выгоду в каждой сделке (трансакции), не создают отношений и оснований для совместной деятельности [Hyde, 1983; Bell, 1991; Хорват, 2003].

2.3. Естественное развитие малой группы

Развитие деятельности малой группы — это ее развитие от производства только эмоциональных результатов, повышения внутреннего эмоционального капитала и эмоционального состояния человека, до совместного повышения всех основных составляющих капитала человека, как внутренних, так и внешних.

2.3.1.Естественное производственное развитие группы

Как писала Г.М. Андреева: «малая группа — это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов» [Андреева, 1999]. И первым шагом к образованию группы как субъекта, является коммуникация — взаимодействие людей, «что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов» [Андреева, 1999, с. 191], без которых

---

[58] «Большинство млекопитающих, действительно, ставят благополучие своих детенышей выше собственного личного выживания. Это может оказаться “саморазрушительным” для конкретного животного, но не для потомства и вида в целом» [Мак-Вильямс, 2015]. Однако аналогичные факты альтруизма известны и по отношению к своей стране.

группа как субъект существовать не может. И первой совместной деятельностью группы являются «беседы». «Как подчеркивают Шенк и Абельсон, беседы между людьми обычно происходят в форме взаимного обмена историями. Рассказ первого напоминает собеседнику похожий случай. Первый, в свою очередь, вспоминает еще одну историю и так далее. Всем нам очень приятно, когда рассказанное нами вызывает ответную реакцию у собеседника» [цит. по: Акерлоф, Шиллер, 2010, с.77]. Стороны получают первые эмоциональные результаты. И если они положительны, выявляется общность интересов членов в интересующих их направлениях, в их ценностях, — *возникает экспрессивная группа* — первичная[59] группа. Естественная малая экспрессивная группа объединяет людей с общими ценностями и интересами и не принимает членов с несовместимыми ценностями и интересами. При взаимодействии и определении общности во все процессы «включены как минимум два человека, и каждый из них является активным субъектом. Следовательно, сопоставление себя с другим осуществляется как бы с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому. Значит, при построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как этот другой понимает мои потребности, мотивы, установки» [Андреева, 1999].

Эти истории можно рассматривать как дары, а их обсуждение — как дарообмен. Ведь «дар – это не только что-то полезное, он должен содержать некое духовное сообщение... путем дарения создаются духовные взаимоотношения» [Хорват, 2003, с. 46]. Члены групп узнают друг друга, потребности других членов, их отношение к себе.

Далее у членов группы возникают и совместные мероприятия с целью получения более значимых личных экспрессивных неразделяемых результатов (внутренних результатов каждого члена группы), например, посещение выставок, туризм, покорение горной вершины, покорение горной реки на плоту, и т. д. И здесь для достижения этих неразделяемых экспрессивных целей необходима уже совместная инструментальная деятельность с обменом и внутренними, и внешними ценностями, необходимым разделением труда, общими материальными результатами (с возможным их последующим, а лучше предварительным, распределением). *Возникает экспрессивная группа с целеполаганием*. Как отмечал Нейл Смелзер: «экспрессивные группы можно считать инструментальными, поскольку они создаются с определенной целью — для получения удовольствия от человеческого общения» [Смелзер, 1998, с. 155]. Однако экспрессивные группы создаются для достижения

---

[59] При начальном создании инструментальной группы без формирования в ней экспрессивной, практически невозможна и ее инструментальная деятельность, что отмечал еще Честер Барнард. Данный вопрос будет рассмотрен в разделе 2.3.3 «Инструментальные группы».

именно экспрессивных целей, а не инструментальных — целей создания внешнего материального и нематериального капитала.

Следующим этапом жизненного пути группы является уже доминирование инструментальной деятельности. Когда члены группы не только достигают эмоциональных результатов — повышают свой внутренний капитал, а и повышают свой внешний капитал — осуществляют совместную деятельность по получению общих распределяемых материальных ресурсов, необходимых для пополнения своего внешнего капитала, необходимого для жизнедеятельности членов группы. Группа становится частично самодостаточной и может позволять себе постановку и осуществление больших экспрессивных целей. *Возникает инструментальная группа*.

При этом в ходе любой совместной деятельности, как экспрессивной, так и инструментальной, в ходе взаимовыгодного дарообмена (реципрокного обмена) при формировании группы выявляются члены с необходимыми группе ценностями (другие или уходят сами, или группа отторгает их), появляется доверие (без которого группа несостоятельна), совместная деятельность обеспечивает высокие и все более высокие личные результаты членам группы. При этом в ходе деятельности изменяется и среда в которой осуществляют деятельность члены группы, изменяются и сами члены группы[60], и капитал и ценности ее членов, и дальнейшие цели общей деятельности, и сама группа[61]. Поэтому сформированная однажды группа не может быть не подвержена конфликтам, уходу ее членов (с возможным приходом новых), возможности распада. И группе необходимо постоянно оценивать своих членов, постоянно вести соответствующую экспрессивную деятельность на базе внутреннего дарообмена: «каждый знает это на собственном опыте, что те, кто делает подарки друг другу, дольше всего дружат, если дела идут хорошо[62]» [Мосс, 1996]. Постоянные эмоционально-экспрессивные отношения, базирующиеся на обмене

---

60 «Все, что происходит в процессе кооперации, связано с использованием физических, биологических и социальных сил для воздействия на конкретные физические, биологические, личные и социальные факторы, которые характеризуют ситуацию в целом. Кооперация извлекает стимулы из изменения этой ситуации. Распределение этих стимулов или выгод тоже подразумевает воздействие на общую ситуацию физических, биологических и социальных сил. Кооперативная система пребывает в постоянной динамике и непрерывно адаптируется к среде – физической, биологической и социальной. Ее задача – удовлетворить потребности участников, и для того чтобы обрести рациональность, ей нужно изменить среду; и она делает это, изменяя физические, биологические и социальные компоненты среды» [Барнард, 2009]. Экономика отдельного человека постоянно меняется в силу изменения его физиологических потребностей, создания им полезностей и обмена ими, а также изменений в его умонастроении, то есть в его ценностях и в оценке им физических и социальных полезностей [Барнард, 2009].

61 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, 2019].

62 Перевод приведенной в эпиграфе книги Мосса [Мосс, 1966] одной из строф «Речи Высокого», одной из древних песен скандинавской «Эллады». «Они [все строфы] могут послужить эпиграфом к настоящей работе, поскольку погружают читателя непосредственно в атмосферу идей и фактов, которые будут разворачиваться наши рассуждения» [Мосс, 1966].

дарами[63] — это сущность любой эффективной малой группы. И пока группа будет обеспечивать соответствие ценностей, интересов и целей своих членов, она будет существовать, правда с возможным изменением своего состава.

Маргарет Филлипс (1965) считает, что инструментальный и экспрессивный аспекты жизни группы оказывают важное влияние на ее успех. Инструментальный аспект связан со стремлением к достижению цели, с решением задачи; экспрессивный аспект определяет эмоциональное удовлетворение группы[64] [цит. по: Смелзер 1998, с. 163]. «В действительности же производительность труда группы (или продуктивность) есть лишь один показатель эффективности. Другой, не менее важный показатель — это удовлетворенность членов группы трудом в группе» [Андреева, 1999].

А.В. Петровский показал, что психологическая теория коллектива представляет группу как состоящую из трех страт (слоев), каждый из которых характеризуется определенным принципом, по которому в нем строятся отношения между членами группы [цит. по: Андреева, 1999]:

- В первом слое реализуются прежде всего непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости.
- Во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности.
- В третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы, и, таким образом, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

Однако можно сказать, что рассмотренная экспрессивная группа включает в себя только первый слой, инструментальная группа — два: первый и второй, инструментальная группа с общей целью — все три отмеченных слоя[65]. Вопрос здесь только в том, что любая совместная деятельность невозможна без общей цели[66]. И разница двух отмеченных инструментальных групп может быть в том, что во втором случае общая цель осознается человеком на подсознательном уровне. И это действительно новый уровень развития группы, *возникает инструментальная группа с общим целеполаганием*.

---

63 «Дар, в отличие от товара, является способом поддержания социальных отношений» [Розин, 2003, с. 17].

64 Кроме отмеченных необходимо выделить и возможную суггестивную функцию коммуникации в группе — функцию убеждающего воздействия, внушения [Смельцова, Плотников, 2011], а также возможность манипулирования для достижения наибольших личных результатов.

65 «Инструментальный и эмоциональный аспекты человеческой жизни являются базисными» [Смелзер, 1998, с. 165].

66 «Без цели нет деятельности, без интересов нет цели, а без деятельности нет жизни» [Белинский, 1982, с. 480].

Очевидно, что если группа не имеет первого слоя, то она не может иметь и ни второго, ни третьего, слоев. Это будет чисто механистическое собрание независимых индивидов — толпа [Франкл, 1990]. А для того, чтобы группа стала субъектом деятельности и у ее членов сформировались единые цели групповой деятельности, необходимо единое представление членов группы о ее результатах и средствах их достижения, включая институциональные: «групповые нормы и групповые процессы», базирующиеся на справедливости и доверии»[67]. Необходимо чтобы члены поняли, осознали и приняли свою взаимозависимость в достижении общей цели, свою зависимость от группы. Далее под термином «группа» мы будем полагать именно сформировавшуюся отмеченным образом малую группы.

При дальнейшем развитии группы, «если все члены группы разделяют социально значимые цели деятельности, возникает совершенно новый критерий успешности решения группой стоящей перед ней задачи. Это — критерий общественной значимости задачи» [Андреева, 1999, с. 228]. Возникает, как отмечал Р.С. Немов: «сверхнормативная активность» (стремление членов группы добиваться высоких показателей сверх необходимого задания)» [цит. по: Андреева, 1999, с. 228]. *Возникает инструментальная группа с общей социально значимой целью*.

2.3.2.Экспрессивные (первичные) группы

2.3.2.1.Экспрессивные группы без целеполагания

Один из мотивов деятельности человека — это коммуникации с другими людьми для удовлетворения эмоциональных потребностей — восстановления и повышения эмоционального капитала. При этом первые коммуникации людей могут приводить как к положительным эмоциям сторон, так и отрицательным. И коммуникация — затраты человеком своего времени, внимания и усилий — это альтруистический дар. Ведь неизвестно получит ли он положительный ответный дар. А само начало реципрокных отношений — это чисто альтруизм. Ведь только если человек получит ответный дар (а это никак и ничем не гарантировано) и начинаются взаимовыгодные[68] (реципрокные) отношения[69]. Практически

---

[67] Как отмечала Элинор Остром: «быть слишком доверчивым очень опасно» [Остром, 2010а, с. 23].

[68] «Альтруистическое поведение может быть выбрано как следствие индивидуальной рациональности» [Becker, 1976, p. 818]. Это соответствует «типу имитированного альтруизма: человек помогает другим в ожидании или надежде, что они помогут ему в будущем» [Becker, 1976, p. 821]. «Мозг человека позитивно оценивает благотворительные поступки, независимо от того, совершаются они бескорыстно или по расчету» [Лаверычева, 2016, с. 344]. Такой расчет и определяет взаимовыгодные реципрокные отношения. И «у эгоиста есть стимул пытаться имитировать альтруизм всякий раз, когда альтруистическое поведение увеличивает его собственное потребление через его влияние на поведение других» [Becker, 1976, p. 822].

[69] Купля-продажа освобождает от обязательств [Hyde, 1983]. Дары создают «чувственную связь», а товарный обмен – нет [Bell, 1991].

человек таким образом выявляет круг, окружающий людей, коммуникации с которыми несут ему положительные эмоции (большие, чем обеспечиваемые другими возможностями) — именно так и формируется экспрессивная группа[70]. Формируется с определенными трансакционными издержками, ограничивающими круг общения уже «проверенными» партнерами. При этом возможный размер такой группы с экспрессивными связями[71] ограничен и практически не превышает 5-6[72] человек. Ведь при повышении размера группы, во-первых, уменьшается вероятность того, что все дуальные и множественные связи в группе будут положительны, во-вторых, резко повышается и число реальных связей между членами группы, а значит уменьшается сила связей, в-третьих, «когда все говорят одновременно, то невозможно понять ничего» [Барнард, 2009].

Сформированная таким образом группа имеет общность своих внутренних ценностей и интересов, отличающих ее от других. Индивиды, входящие в группу – это «мы» в другие — «они»[73]. Принадлежность к группе, сама группа является ценностью для ее членов, соответственно для них существует мотив сохранения этой ценности — мотив группового самосохранения [Жемчугов, 2013]. Такая группа «является просто экспрессивной и не имеет цели, содержит не представление о последующем завершении, но заключает конец в себе самом» [Гараджа, 1994]. Основное значение экспрессивной группы — это удовлетворение эмоциональных потребностей человека[74].

---

[70] 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].

[71] «Экспрессивные связи – это связи, образующиеся на основе эмоционального соучастия в делах других людей» [Волков, 2009, с. 232].

[72] «Первичная группа состоит из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, основанные на их индивидуальных особенностях. Первичные группы не велики, ибо в противном случае трудно установить непосредственные, личные взаимосвязи между всеми членами» [Смелзер, 1998, с. 148-149].

[73] «Главной, чисто психологической характеристикой группы является наличие так называемого «мы-чувства». Это означает, что универсальным принципом психического оформления общности является различение для индивидов, входящих в группу, некоторого образования «мы» в отличие от другого образования — «они». «Мы-чувство» выражает потребность отдифференцировать одну общность от другой и является своеобразным индикатором осознания принадлежности личности к некоторой группе, т.е. социальной идентичности» [Андреева, 1999].

[74] «Некоторые виды групп называются экспрессивными. Они имеют своей целью удовлетворить стремление членов групп к социальному одобрению, уважению и доверию. Такие группы образуются стихийно при сравнительно небольшом воздействии извне. Примерами подобных групп могут служить компании друзей и подростков, которым нравится вместе играть, заниматься спортом или устраивать вечеринки. Однако нет четко выраженной границы между инструментальными и экспрессивными группами. Инструментальные часто выполняют экспрессивные функции. Между членами войсковых соединений могут сложиться гораздо более глубокие эмоциональные отношения, чем те, что необходимы для победы, в сражении. С другой стороны, экспрессивные группы можно считать инструментальными, поскольку они создаются с определенной целью — для получения удовольствия от человеческого общения.» [Смелзер, с. 155].

Теоретически малая группа может иметь общей целью только повышение личного экспрессивного результата своих членов и не иметь общей инструментальной цели. Например, группа современных «собирателей»[75] в которой общая цель — только экспрессивная и обеспечивающая. В которой этот обеспечивающий аспект даёт и инструментальные индивидуальные результаты.

2.3.2.2.Экспрессивные группы с целеполаганием

В описанных экспрессивных группах между их членами имеется только «психологический обмен» [Кричевский, Дубовская, 2001] — обмен внутренними ценностями. При своем развитии для повышения эмоциональных результатов экспрессивная группа может ставить и свои общие цели с конкретными общими результатами. Например, победа в любительском командном спорте, совместное посещение выставок, покорение горной вершины, сплав по горной реке на плоту. В последних случаях для достижения этих неразделяемых экспрессивных целей необходимы уже внешние материальные ресурсы (а не только личное время), совместная инструментальная деятельность по организации и обеспечению мероприятий с обменом и внутренними, и внешними ценностями, необходимым разделением труда, общими материальными результатами (с возможным их последующим, а лучше предварительным, распределением). И здесь эти эмоциональные цели могут совмещаться с социальными и даже экономическими. Это и личное и общее снаряжение и оборудование, фото-видео результаты, переход на профессиональный уровень уже с экономическими результатами.

Существование таких групп уже невозможно без обмена материальными ценностями и услугами. При этом обмен крайне редко осуществляется на базе рыночного обмена (торга). Обычно это или централизация ресурсов, или реципрокный обмен. Если экспрессивная группа впервые собралась на выставку, каждый член группы выделяет необходимую сумму и группа централизованно закупает билеты. Однако со временем члены группы уже поочередно (но неформально, а реципрокно) предлагают мероприятия и индивидуально вкладывают свои ресурсы для их проведения. Группа все более интегрируется, уже на материальном дарообмене, как единый субъект деятельности. Но при этом на размер такой группы накладываются еще большие ограничения, чем в простой экспрессивной: в большой группе «с принципом каждый для всех никто не станет работать [затрачивать свои ресурсы] даже и для себя» [Бастиа, 2007, с. 287]. Чем больше численность группы, тем меньше личная

---

[75] В первобытных группах собирателей все собранные ресурсы — вся добыча равным образом делилась между членами племени [Шевцов, 2014].

отдача от вкладываемых личных ресурсов, тем меньше вероятность создания группы способной достигать поставленные цели.

2.3.3.Инструментальные (вторичные) группы

2.3.3.1.Инструментальная группа без общей цели

Инструментальная группа без общей цели образуется, например, когда она подряжается на какую-либо повременную работу для получения заработка. При этом сама работа, результат для нанимателя, не интересует группу. Более того, группе не выгодно ее завершать в срок, поскольку чем дольше будет продолжаться работа, тем выше заработок. И работа производится исходя из минимума труда (минимизации издержек труда), члены группы просто исполняют возложенные на них функции. Работают «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]. И основным стимулом труда для членов группы здесь является угроза увольнения [Вебер, 2016].

В такой инструментальной группе единственная общая цель — это личные результаты ее членов на время подряда.

2.3.3.2.Инструментальная группа с общей целью

Совершенно другое дело, когда группа берется за *аккордную* работу с конкретной целью и в конкретные сроки. Макс Вебер четко отметил, что «только при оплате по результатам (аккордно) возникает стимул к росту готовности к труду» [Вебер, 2016]. Тогда группе выгоднее завершить работу в срок и с необходимым для этого уровнем труда. И здесь уже достижение общей цели становится осознанным мотивом деятельности группы. «В коллективе работников совместная работа возможна (является равновесной) лишь в том случае, когда имеется общее знания о том, какой объем работ необходимо выполнить для получения вознаграждения» [Чхартишвили, 2004]. А в самом общем случае, как отмечал Мансур Олсон, «не существует такого распределения долей, при котором хоть кто-нибудь из индивидов группы не берет на себя большую часть издержек и меньшую выгоду, кроме случая, когда все индивиды группы делят издержки и выгоду в равной мере» [Олсон, 1995]. И уже в наше время Е.М. Скаржинская и В.М. Цуриков отмечали, что «максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о

справедливом разделе ожидаемого дохода» [Скаржинская, Цуриков, 2014, с. 97]. Обычно в естественной группе ее коллектив естественным путем формируется так, чтобы способности и возможности ее членов были примерно одинаковы.

В процессе постановки цели группа (или ее лидер) распределяет роли каждого из членов, ставит и согласовывает частную цель каждого члена группы (дифференциация — формирование дерева целей), проверяет совокупность поставленных частных целей на полноту и непротиворечивость, интегрирует частные цели, проверяя на соответствие поставленной общей цели, а далее координирует совместную деятельность группы по достижению общей цели. Только после этого группа организуется на достижение поставленной цели, она становится собственно группой. Такая группа может быть определена как «общность взаимодействующих людей во имя сознаваемой цели, общность, которая объективно выступает как субъект действия» [Шерковин, 1975].

Одна из процессуальных теорий мотиваций (теория ожидания) утверждает, что стимулирование — это поощрительное воздействие, имеющее цель побудить человека усилить использование своих внутренних возможностей для увеличения результативности трудовых усилий. В основе этой концепции лежат модель социально-психологической мотивации, единство экономических и психологических моментов, личностный фактор. Концепция учитывает, что всякого рода измеряемые параметры результатов и затрат, их количество и качества преломляются через восприятие их и соответствующих им вознаграждений членами группы и, как следствие восприятия, обусловливают степень и прирост трудовых усилий. Для этой концепции простой регистрации показателей результативности недостаточно, необходимо условие психологической приемлемости экономических измерений[76] [Демидов, 2012, с. 22].

2.3.3.3.Инструментальная группа с общей социально значимой целью

Высшая степень развития группы наступает, «если все члены группы разделяют социально значимые цели деятельности, [при этом] возникает совершенно новый критерий успешности решения группой стоящей перед ней задачи. Это — критерий общественной значимости задачи» [Андреева, 1999, с. 228]. Возникает, как отмечал Р.С. Немов, «сверхнормативная активность» (стремление членов группы добиваться высоких показателей сверх необходимого задания)» [цит. по: Андреева, 1999, с. 228]. Возникает инструментальная группа с общей социально значимой целью.

Здесь важна сама значимость результатов деятельности не как непосредственного

---

[76] «Теорию ожидания можно рассматривать как проекцию рыночной мотивации на нерыночную среду, как альтернативу экономических интересов в административно-бюрократической сфере отношений» [Демидов, 2012, с. 22].

личного результата, а как результата внешнего социума. Если, например, целью является постройка амбара для барина, то целью группы является только сам амбар, который сам по себе не несет никакой ценности ни для группы, ни для социума. Если же целью работы является возведение моста через реку, театра, проведение Олимпиады, то цель имеет значение и для группы, и для социума. Тогда возможно не только рыночное отношение к работе, а и альтруистическое, возможно формирование даже групп волонтеров, осуществляющих такую деятельность бесплатно. А в Великую Отечественную войну, когда нависла угроза над всей страной, производительность труда возрастала в 3-4 раза.

При такой деятельности человек повышает не свой личный непосредственный капитал, а капитал своего социума. А этот капитал опосредованно является составляющей внешнего капитала человека.

2.3.4.Экспрессивный аспект в инструментальной группе

Если необходимость экспрессивной группы определяется необходимостью восстановления и повышения внутреннего эмоционального капитала, то необходимость инструментальной группы — повышения внешнего капитала человека и группы: денег, материальных и нематериальных ценностей — как личных, так и общественных. При этом если мы соберем инструментальную группу по профессиональным признакам, необходимым для достижения какой-либо цели, достижение этой цели такой группой если и возможно, то очень неэффективно. Честер Барнард писал, что, когда имеешь дело с совсем новой организацией, члены которой оказались вместе волей случая, «то есть с организацией, где не успела вырасти скоординированная с формальной организацией неформальная, обеспечить эффективную и рациональную кооперацию практически невозможно» [Барнард, 2019, с. 223].

Без наличия экспрессивной составляющей, как отмечалось — это будет чисто формальная механистическая группа независимых индивидов. Группа, не способная ни к экспрессивной деятельности (пока члены группы не выявят «эмоциональные приемлемости или неприемлемости» друг друга, не сформируют психологическую общность [Андреева, 1999]). Которая неспособна и к совместной инструментальной деятельности (пока члены группы не узнают способности и возможности друг друга, пока не сформируются чисто человеческие доверительные отношения). Все групповые процессы базируются на доверии и справедливости, и становятся возможными только тогда, когда члены группы хорошо знают друг друга — когда между ними уже налажены эмоциональные и взаимовыгодные доверительные отношения. А такие отношения не могут быть сформированы на базе рыночного

обмена — только на базе экономики дара[77]. Когда внутренняя деятельность членов группы строится не на рациональном расчете и торге, а на взаимных дарах (в первую очередь — взаимопомощи). Принося и принимая эти дары, стороны и хорошо узнают особенности друг друга, выстраивают и налаживают доверительные[78] социальные отношения.

При этом «если между индивидами вторичной [инструментальной] группы складываются достаточно устойчивые эмоциональные отношения, можно считать, что они создали новую первичную [экспрессивную] группу» [Смелзер, 1998, с. 149]. И только такая малая группа будет обеспечивать высокую эффективность деятельности и в инструментальном плане[79]. «Инструментальный аспект группы — как отмечала Маргарет Филлипс — связан со стремлением к достижению цели, с решением задачи; экспрессивный аспект определяет эмоциональное удовлетворение группы. <…> инструментальный и эмоциональный аспекты человеческой жизни являются базисными» [цит. по: Смелзер, 1998, с. 163], а для эффективной инструментальной группы экспрессивные аспекты просто необходимы. Такая группа дает своим членам не только более высокие инструментальные результаты, а и экспрессивные — поддерживает и пополняет психо-физиологический капитал членов группы.

В литературе иногда отмечается, что «инструментальные связи — это связи, лишенные эмоционального аспекта и образующиеся в ходе сотрудничества индивидов, направленного на достижение какой-то цели» [Социология, 2009]. Однако, практически, связи, полностью лишенные эмоционального аспекта и образующиеся в ходе взаимодействия индивидов, практически невозможны. И этот эмоциональный аспект может как повышать эффективность деятельности, если они приносят положительные эмоции, так и уменьшать — при отрицательных. В последнем случае даже делать совместную деятельность невозможной.

Как отмечал М. Олсон, наличие только общего интереса и общей разделяемой цели недостаточно: «когда ряд индивидов имеет общий или коллективный интерес — когда они разделяют одну цель, индивидуальные, действия [могут] либо вообще не в состоянии обеспечить этот общий интерес, либо не могут адекватно способствовать достижению этой цели» [цит. по: Остром – Управляя общим 2010, с. 87]. В самом общем случае можно сказать,

---

[77] «В то время как в экономике дарения отсутствует заработная плата, в товарной экономике отсутствуют социальные отношения» [Bell, 1991, с. 165].

[78] Однако, если одна из сторон систематически не возвращает дары, то доверие к ней пропадает и доверительные отношения становятся невозможными.

[79] При этом пока члены группы не сформировали первичную экспрессивную группу, ее инструментальная эффективность будет невелика [Барнард, 2009].

что у любого ряда[80] случайно взятых индивидов имеется общая фиктивная цель выживания, развития и превосходства, социального признания и положения [Адлер, 1997], и эти индивиды предпочитают осуществлять совместную деятельность, которая более эффективна — объединяться в группы в соответствии с общими ценностями, способностями и интересами, и осуществлять инструментальную деятельность. Однако в результате вынужденного взаимодействия в такой группе могут быть сформированы уже несколько малых экспрессивных групп, могут остаться и члены, не принятые ни в одну малую экспрессивную группу. При этом может быть даже выгодно исключить некоторых членов из группы — инструментальные результаты группы в целом от этого только вырастут.

Наличие общей цели для существования группы — это аксиома. Но этого недостаточно – «общая цель обязательно представляет собой нечто внешнее, безличное, объективное, несмотря на то что ее индивидуальная интерпретация носит субъективный характер. Единственное исключение из этого общего правила связано со случаем, когда достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации» [Барнард, 2009, с. 87].

В инструментальной деятельности человека инструментальные результаты человека зависят того, насколько у человека удовлетворены его витальные потребности. И Честер Барнард писал: «Индивидуальные нематериальные стимулы имеют большое значение для обеспечения кооперативных усилий в ситуации, когда базовые потребности уже удовлетворены. Знаки отличия, престиж, личная власть и доминирующая позиция – гораздо более важные стимулы для развития всех типов организаций, включая коммерческие, чем материальные стимулы» [Барнард, 2009]. Другими словами, после того как человек удовлетворил сами базовые потребности, инструментальные результаты деятельности необходимы для того, чтобы человек мог получать дальнейшие эмоциональные результаты. Как отмечал Карл Поланьи: «тезис Фрэнка Х. Найта о том, что «ни один специфически человеческий мотив поведения не является экономическим», справедлив не только в отношении социального бытия в целом, но даже собственно экономической жизни в частности» [Поланьи, 2002].

Эффективная инструментальная группа может быть построена только на базе экспрессивной группы. Без экспрессивных результатов деятельности невозможно даже формирование малых групп — совместно принятых правил игры, обеспечивающих высокую эффективность совместной деятельности. Это будет только собрание рациональных индивидов, действующих на расчете.

---

[80] Такую «группу» Франкл называет «толпой» [Франкл, 1990].

2.4. Естественное организационное развитие малой группы

В предыдущем разделе было рассмотрено естественное *производственное* развитие группы от экспрессивной группы без целеполагания до инструментальной с общественно необходимым целеполаганием — от производства экспрессивных результатов до производства материальных социальных. Развитие, обеспечивающее повышение эффективности и результатов группы. В настоящем разделе рассмотрим другой вид развития группы — ее естественное *организационное* развитие. В данном разделе рассмотрим организационное развитие малой группы — развитие отношений внутри группы. Как уже отмечалось, отношения внутри группы — это отношения взаимовыгодного дарообмена — реципрокные отношения, однако, на разных стадиях организационного развития группы это могут быть горизонтальные неантагонистические реципрокные отношения (эгалитарная группа), вертикальные неантагонистические реципрокные отношения (эгалитарная группа с лидером) и вертикальные[81] антагонистические реципрокные отношения [Жемчуговы, 2020с] (элитарная группа), в которой собственность руководителя и членов группы разделены.

2.4.1.Отношения в малой группе

Анализируя вопрос Марселя Мосса о том, почему ответный дар морально обязателен Морис Годелье показал, что «даритель продолжает сохранять права на вещь после того, как он ее подарил. <…> подарить — это передать не отчуждая, или, пользуясь юридическим языком, свойственным Западу, уступить право пользования, не уступая права собственности» [Геделье 2007, с. 56]. Здесь, как отметил Морис Годелье: «сделать дар — это, по-видимому, одновременно установить двойное отношение между тем, кто дарит, и тем, кто получает. Отношение солидарности, <…> и отношение превосходства, поскольку тот, кто получает дар и принимает его, ставит себя в положение должника по отношению к тому, кто сделал ему дар. Из-за этого долга он становится обязанным ему и, следовательно, до определенной степени находится в зависимости от него, по меньшей мере до тех пор, пока не «вернет» то, что ему подарили» [Годелье, 2007, с. 19]. Таким образом, дарение, по-видимому, может создавать различие и неравенство статусов между дарителем и одаряемым, неравенство, которое при определенных обстоятельствах может превратиться в иерархию. Для этого только необходимо создать и осуществить дары, на которые вторая сторона не сможет ответить ещё большим даром [Годелье, 2007].

---

[81] «При разделенной собственности раздел власти и интереса между несколькими индивидами и коллективами, либо между коллективом и индивидом происходит не „по горизонтали", как это имеет место при общей — долевой (condominium) или совместной (Gesamteigentum) — собственности, а „по вертикали“, т. е. когда за каждым из носителей собственности признается не часть (определенная или неопределенная) одного и того же права собственности, а различные по своему характеру и объему правомочия» [Венедиктов, 1948 с. 63–64].

В эгалитарной группе с естественным дарообменом «слишком щедрые дары представляются оскорблением» [Мосс, 1996, с. 252-253]. Соответственно в такой группе отсутствует какие-либо различия в статусах ее членов. В такой группе «установление эквивалентной ценности отдаваемого взамен подарка предоставлено дарителю, и по принуждению она не определяется» [Малиновский, 2004]. В то же время «установление эквивалента [ответного дара] предоставляется на усмотрение того, кто отплачивает» [Малиновский, 2004]. И «обмен этот никогда не совершается из рук в руки так, чтобы эквивалентность двух предметов обсуждалась, была предметом торга и расчета» [Малиновский, 2004]. Организация и общие вопросы такой группы определяется только на общих собраниях группы, какая-либо координация текущей деятельности в промежутках между собраниями практически отсутствует. Первые шаги к координации текущей деятельности и централизации племен связывают с институтом бигменов (англ. bigman). 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]. И «с появлением первого бигмена 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]. Группа остается эгалитарной, но с оперативной координацией деятельности лидерами.

Со временем бигмены накапливают свое богатство и могут давать уже слишком щедрые ответные дары — агонистичные (антагонистические) дары [Мосс, 1996; Годелье, 2007]. А такие отношения — это уже антагонистические реципрокные отношения. Сама «категория неантагонистического типа даров и встречных даров является самой древней и что исторически она развивалась в сторону все более соревновательных и индивидуалистических форм, которые достигают кульминационной точки в

потлаче[82]» [Годелье 2007, с. 14]. «В потлаче дарят, чтобы «раздавить» другого своим даром»… Цель потлача… «заключается в том, чтобы сделать другого должником почти навсегда, заставить его публично «потерять лицо» и таким образом утвердить на максимально возможный срок свое превосходство» [Годелье 2007, с. 72]. Причем «в этом типе общества для большинства индивидов и групп трудно, даже невозможно не включиться в игру даров и встречных даров или выйти из нее. Единицы могут (частично) избежать этого — те, чей очень высокий ранг ставит их над ареной, и те чьё низшее положение или рабство исключает их из нее. Для остальных желание избежать этой игры означает потерять честь, свою и группы, которую он представляет» [Годелье 2007, с. 184].

Возникает совершенно новая организация деятельности[83]. И одним из результатов такой и более эффективной организации, являются излишки даров, которые невозможно использовать. И «дело доходит до совершенно чрезмерного уничтожения накопленных богатств с целью затмить другого вождя — соперника и в то же время компаньона» [Цит. по: Годелье, 2007, с. 52]. В действительности «здесь не просто уничтожают полезные вещи, чрезмерно потребляют огромное количество пищи, но уничтожают ради удовольствия» [Мосс, 1996] — уничтожают на публичных церемониях соревнования вождей. И Морис Годелье отметил: «Таким образом в этих обществах действительно существовали отношения доминирования и эксплуатации, что подчеркивали многие авторы» [Годелье, 2007, с. 95].

Фактически возникает первобытный капитализм с производством не ради удовлетворения потребностей, а ради победы над конкурентами, с уничтожением излишков произведенной продукции. Только прибыль при таком капитализме не является ликвидной.

---

82 «Обязанность давать составляет сущность потлача. Вождь должен устраивать потлач за себя, своего сына, зятя, дочь, за своих умерших. Он сохраняет свой ранг в племени... он поддерживает свой ранг среди вождей национальном и международном масштабах, только если доказывает, что духи и богатство постоянно посещают его и ему благоприятствуют, что богатство это обладает им, а он обладает богатством. Доказать наличие этого богатства он может, лишь тратя его и распределяя, унижая им других, отодвигая их «в тень своего имени» <…> Обязанность отвечать на дары — это весь потлач в той части, которая не сводится к чистому разрушению... Если не возвращают или не разрушают эквивалентный ценности, навсегда «теряют лицо» <…> «Посредством этих даров между вождями и вассалами, между вассалами и держателями устанавливается иерархия» [Цит. по: Годелье 2007, с. 74]. Для поддержки такой системы требуются дары с большим излишком: «Процент общего «избытка» колеблется от 30 до 100 в год» [Мосс, 1996]. И чтобы добиваться такого роста производства необходимы соответствующие мотивы для членов. Основной такой мотив: «Обязанность достойно возмещать носит императивный характер. Если не отдаривают или не разрушают эквивалентные ценности то навсегда теряют лицо. Санкцией для обязанности отдаривать служит рабство за долги» [Мосс, 1996].

83 При такой организации «чем значительнее тот или иной человек, тем больше ему хочется блеснуть своей щедростью. «Noblesse oblige» [положение обязывает] — такова в действительности та социальная норма, которая регулирует поведение туземцев. ... Поскольку [в племени] всегда существует жестокая конкуренция за право считаться самым щедрым, то человек, который получил меньше, чем отдал, не будет скрывать своего неудовольствия, но будет хвалиться своей щедростью, сравнивая ее со скупостью партнера ... Отдающий так же, как и принимающий (хотя и по другим причинам), стремится к тому, чтобы дар был щедрым» [Малиновский, 2004].

В соревнованиях вождей племен, они дарили, естественно, не продукты собственного производства, а продукты племени. А чтобы собирать максимальные дары, вождь говорил, в частности: «Ибо это будет не от моего имени. Это будет от вашего имени, и вы станете славнейшим среди племен, когда скажут, что вы отдали вашу собственность для потлача» [Цит. по Мосс, 1996]. Производство продуктов племенем выстраивалось не под удовлетворение его потребностей, а под конкурентную борьбу вождей и вассалов.

Не смотря на рост производства, такие социальные отношения не обеспечивали должного развития: натуральная прибыль была неликвидна и уничтожалась. Первобытный капитализм стал уступать системам с наследственной передачей власти. Кланы окончательно иерархизировалисъ почти на всех островах и даже сконцентрировались вокруг монархии, потлач как институт стал исчезать [Годелье, 2007]. Первобытный капитализм стал превращаться в феодализм[84].

Характерное отличие элитарной группы от эгалитарной заключается в том, что цели руководителя группы отличны и антагонистичны целям подчиненных членов группы и, фактически, такой руководитель выходит за рамки группы. Соответственно такому руководителю для обеспечения высокой управляемости группы выгодно, чтобы подчиненные не имели своей личности, и он стремится подавить их личность. Только при этом группа обречена на отсутствие внутренней инновационности, внутреннего развития.

Можно отметить, что система щедрых даров, которые невозможно вернуть, и которые повышают статус дарителя, обеспечивают его власть, существуют и в наше время. Но очень ограниченно: ведь в первобытной группе невозвращение адекватного дара означало или подчинение, или изгнание из племени — что было подобно смерти. В наше же время любой член группы, нарушивший нормы группы[85], может выйти из группы и перейти в другую[86]. Такая система даров действует в основном криминальных и полукриминальных структурах.

В наше время власть в малых группах имеет место в таких малых группах, как структурные подразделения предприятия. Этот вопрос подробно рассмотрен в разделе 3.4.2.

2.4.2.Эгалитарная структура группы

---

[84] При этом некоторые неевропейские племена практически изначально передавали власть по наследству и потлача в них не было. С другой стороны, потлач имел некоторое место и в Европе «в более раннюю эпоху в ней (Германии) была чрезвычайно развита целая система потлача, но особенно — система даров» [Цит. по: Годелье 2007, с. 93].

[85] «Нарушая традиционные нормы чести или щедрости, индивид ставит себя вне общества и превращается в изгоя» [Поланьи, 2002].

[86] Соответственно резко сократился и размер малых групп. Если раньше численность племени (единой группы) составляла до нескольких сотен человек, то размер современной малой группы обычно не превышает 5-6 человек [Барнард, 2009].

Эгалитарная группа — это группа, в которой все члены имеют равную информацию, равные права. Это исходная простейшая форма социального объединения [Тетенькин, 2015]. «Трудность понимания структуры эгалитарной группы заключается в том, что лидерство здесь находится не просто в слабом или "зародышевом" состоянии, как это обычно представляется, оно не имеет значения вообще [Leacock, 1978. p. 249]. 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: Козлова, Козлов, 2016. с. 37].

Социальные отношения племени на ранней стадии их развития характеризуются эгалитарной структурой: общими материальными ресурсами, информацией, коллегиальным[87] 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].

Эгалитарную структуру могут иметь не только экспрессивные группы, но и инструментальные.

2.4.3.Эгалитарная структура с лидером

Первоначально все члены малой группы имеют одинаковый статус. Однако члены группы, дающие группе большие результаты[88], получают и больший статус[89], и большее влияние. Со временем член группы, который приводил группу к высоким результатам институционально связывается с этими результатами группы и выдвигается как ее лидер.

---

[87] При коллегиальном решении вопросов используются как известные участникам внешние явные знания, так и (в ходе дискуссии, аргументов, контраргументов) и внутренних тацитные знанияя - опыт всех участников. Индивидуальное решение базируется на внутренних тацитных знаниях, опыте, только одного человека.

[88] «Ценностного вклада индивида относительно отдельных партнеров и группы в целом (обобщенно — ценностный вклад в жизнедеятельность группы)» [Кричевский, Дубовская, 2001].

[89] «Конечным результатом ценностного обмена в лидерстве на любой его стадии является приписывание субъекту партнерами по группе определенного статуса в зависимости от вклада в жизнедеятельность группы» [Кричевский, Дубовская, 2001].

Первоначально племя — это эгалитарная полностью децентрализованная система. Первые шаги к организации и централизации племен связывают с институтом бигменов (англ. bigman). Бигмены — это лидеры сообществ. С их появлением сообщество все ещё совместно участвует в решении важных вопросов, но по сути следует указаниям своего лидера. «Бигмен» — ненаследуемая позиция, но с появлением первого бигмена общество вкушает сладость снятия с себя ответственности за принятие решений [Шевцов, 2014]. Соответственно последователи лидера находятся в тени личности своего лидера, в определенном смысле утрачивают свою личность.

Лидерство — это также взаимовыгодный обмен: члены группы освобождается от необходимости постоянного принятия оперативных решений — текущей координации деятельности; лидер получает уважение и признание. Но никаких материальных преимуществ он не получает.

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].

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].

В наше время большинство инструментальных социальных групп базируются на лидерстве — любое производство требует оперативной координации деятельности[90]. Так, например, часть студентов нашей группы организовали студенческий отряд и поехали строить БАМ. И они договорились, что в группе не будет командира — все вопросы будут решать совместно. По возвращении их спросили о работе. И они ответили: «С работой все было отлично, но мы так устали, так устали... В то время, когда все другие группы после работы отдыхали, пели песни у костра, гуляли по окрестностям, мы до самого поздна

---

[90] Мери Фоллет, известный американский социальный философ, политолог и психолог, еще в 1926 году отмечала: «Вы не можете всегда, получив по отдельности результаты деятельности подразделений, ожидать их согласованности. Вы должны построить организацию, которая обеспечивает координацию в процессе выполнения работ. Нить должна быть соразмерена с нитью, с тем чтобы потом не пришлось решать трудную задачу соединения вместе клочков законченной ткани» [цит. по: Ансофф, 1999, с. 61].

обсуждали что и как делать!». Ведь достижение консенсуса требует существенных издержек — его применение неизбежно при целеполагании и решении серьезных проблем, но «начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [Hsieh 2007, с. 1265]. «После выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим [рутинным] процессом» [Барнард 2009, с. 184] и коммуникация направляется на передачу «координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером» [Барнард, 2009, с. 182]. Коллегиальное решение при решении оперативных вопросов приводит к огромным издержкам. Именно решение оперативных вопросов и делегируется группой выдвигаемому ей лидеру. Уже не коллегиально, а на основе полномочий [Nickerson, Zenger, 2004].

Марвин Бауэр представляет своё видение лидерства в современном мире. Изучая феномен лидерства, он выбрал наиболее важные, с его точки зрения, качества и черты лидера. Среди них он приводит следующие: способность вызывать доверие (честность в действии), справедливость, скромность, умение слушать, восприимчивость к новому, способность чувствовать людей, умение чувствовать ситуации, инициативность, здравый смысл, широту взглядов, гибкость, адаптивность, способность принимать качественные и своевременные решения, способность мотивировать, оперативность [Бауэр, 2018]. Автор считает, что, только обладая этими чертами и качествами, человек может стать эффективным лидером. Отмечается и несколько другой перечень лидерских качеств и способностей: самосознание, точная самооценка, уверенность в себе, открытость, адаптивность, инициативность, оптимизм, социальная чуткость — особенно сопереживание, содействие изменениям, командная работа и др. [Гоулман и др., 2008]. Но главное в том, что лидер — это тот член группы, который показал, что может наиболее эффективно привести группу к осуществлению поставленной ею общей цели, которому группа доверяет себя, которому она дает необходимые полномочия. С другой стороны, «чтобы управлять, нужно быть лидером» [Деминг, 2007, с. 87]. Члены группы не исполняют указания не лидеров. Исполняют только если они соответствуют их личному пониманию ситуации — но такие «указания» и не нужны.

Но если будет поставлена новая общая цель, группа может принять предложения другого члена группы, далее выдвинуть его как лидера. Группа не принимает в расчет былых заслуг лидера, но она принимает в расчет способность вдохновлять, воодушевлять и вести за собой, волю к победе, и др. лидерские качества. Даниэл Гоулман и коллеги писали: «Лидерство всегда имеет эмоциональную первооснову» [Гоулман и др., 2008], а не инструментальную. И «примерно на 50–70% создание климата в организации зависит от действий одного человека — лидера» [Гоулман и др., 2008]. Что же касается

профессиональных знаний и навыков — играют роль только те, которые требуются для решения конкретной новой задачи. В целом можно отметить, что лидер, исходя из общей цели и на базе текущей и предвидимой им ситуации, формирует необходимые мотивы деятельности членов группы.

Анализируя труд «Социальная психология малой группы» [Кричевский, Дубовская, 2001], можно сделать следующие выводы. При коллегиальном целеполагании мнение лидера имеет большее значение для собрания, он выдвигает решения с наибольшим, по сравнению с другими членами группы, риском[91]. Если выдвигаемое решение сразу поддерживается большинством группы, то и меньшинство в основном поддерживает это решение[92]. Если же решение поддерживает только меньшинство, но оно имеет устойчивую и долговременную позицию, отстаивает свое мнение, вкладывает ресурсы в обоснование своего мнения, то при дальнейшем обсуждении и выдвигаемое решение, поддерживаемое меньшинством, может стать коллегиальным решением группы. Если же решение, выдвигаемое членом группы, никто не поддерживает и группа старается побудить его отказаться от «собственной» точки зрения, но он отстаивает свое мнение и не принимает решения группы, то становится изгоем. Однако если он имеет большие ресурсы, вкладывает их в осуществление своего решения, получает результат необходимый группе, группа принимает и его, и его решение. Как отмечали Эрих Фромм и др.: «Пока не будет достигнута полная свобода и независимость, человек будет принимать за истину то, что считает истинным большинство; его суждения определяются потребностью контакта со стадом и страхом оказаться в изоляции. Немногие могут выдержать одиночество и говорить истину, не боясь лишиться связи с другими людьми. Это — истинные герои человечества. Если бы не они, мы до сих пор жили бы в пещерах» [Фромм, 1949]. Здесь «рожденная в практике делового оборота отдельного сотрудника, актора, модель логистики показывает свою высокую эффективность. Тогда она становится нормой для других. И тогда эта модель годится не только для индивидуального, но и для коллективного использования» [Шведов, с. 45].

Естественная малая группа, как экспрессивная, так и инструментальная, основывается на добровольном членстве индивидов. На эмоциональной приемлемости (психологической совместимости), и отношениях, основанных на принятии всеми членами группы единых целей и норм групповой деятельности. Индивиды, не соответствующие этим требованиям, или уходят сами, не получая от группы необходимых результатов, или группа

---

[91] «Лидер может оказывать сильное влияние на процесс выработки группового решения; делая его, в частности, более рискованным, нежели решения отдельных членов группы» [Кричевский, Дубовская, 2001].

[92] «Внимание личности фокусируется лишь на тех аспектах задачи, которые близки к мнению большинства» [Кричевский, Дубовская, 2001].

отторгает их. Соответственно естественная малая группа может существовать только как единый субъект. И существовать рядом с другими группами и отдельными индивидами.

2.4.4.Элитарная структура группы

В наше время элитарная группа — это или неформальная группа, в которой лидер имеет полную власть над группой, а также группа с формальным руководителем, как малое предприятие без структурных подразделений. Или подчиненное структурное подразделение предприятия. В первом случае лидер получает власть или за счет даров, которые члены группы не могут вернуть и остаются обязанными ему (в подростковых группах это в основном самый материально обеспеченный член группы), или за счет его существенного превосходства, когда его власть определяется тем, что он ставит и обеспечивает достижение таких высоких целей, постановка и достижение которых другим членам группы невозможна (в подростковых группах это в основном самый старший и опытный член группы).

В формальных малых предприятиях и структурных подразделениях предприятий власть[93] руководителя определяется его формальными полномочиями, определяющими его права: правом оценивать деятельность подчиненных, распределять достигаемые результаты группы, накладывать взыскания (запретительные издержки), вплоть до исключения из группы. Но «власть – это такой тип коммуникации (порядка) внутри формальной организации, которому участник или «член» организации согласен подчиняться, иначе говоря, такой, которому он согласен дать право определять то, что он должен или не должен делать по отношению к организации» [Барнард, 2009, с. 162]. Власть имеет и коллектив группы — он может приносить выгоды руководителю, а может и существенные издержки. Руководитель может исключить одного сотрудника, но коллектив может «исключить» и руководителя.

При этом эффективность группы, а значит и ее стабильность, зависит от того, какую часть результата руководитель распределяет себе. И могут ли члены группы получать более высокие результаты в других группах.

Подробнее группы как структурные подразделения рассмотрены в разделе 3.4.2

2.5. Деятельность малой группы

2.5.1.Межличностные отношения в малых группах

---

[93] 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].

Карл Поланьи отметил следующие три типа межличностных отношений: реципрокность (взаимовыгодный дарообмен[94]), централизованное перераспределение (редистрибуция) и рыночный обмен (торг) [Поланьи, 2007]. Он писал: «На эмпирическом уровне такими основными способами связи [обеспечивающими внутреннее единство и стабильность] являются реципрокность, перераспределение и обмен. Реципрокность [reciprocity] обозначает перемещения между соответствующими точками в симметричных группах; перераспределение [redistribution] представляет акты «стягивания» товаров центром с их последующим перемещением из центра; под обменом [exchange] подразумеваются встречные перемещения из рук в руки в условиях рыночной системы» [Поланьи, 2007]. При этом в малых, как экспрессивных группах, так и инструментальных группах, основным способы связи являются реципрокные отношения. Без таких отношений, без даров, дающих партнерам эмоции, и позволяющим им оценить партнеров на основе этих эмоций (оценку дает принимающая сторона [Мосс, 1966]), невозможны никакие объединения людей (это, конечно, не относится к толпе).

Необходимость дарообмена объясняется тем, что «те, кто обмениваются подарками... остаются друзьями» [Мосс, 1966]. Более того, только так они могут стать друзьями. Ведь без дарообмена не узнать порядочность партнеров, можно ли им доверять и в чем [Alchian, Demsetz, 1972]. А при любой совместной деятельности без этого не обойтись. Именно этим определяется обязательность дара [Мосс, 1966], без этого не будет формирования из толпы отдельных индивидов, социальных групп, обеспечивающих развитие и Человека, и его социума. Как отмечал еще Адам Смит: «преследование личных целей при обычных обстоятельствах должно определяться скорее общими правилами нравственности, чем нашим пристрастием к самой цели; Общий интерес и, так сказать, общее благоразумие требуют при всяком состоянии общества, чтобы общественная сила была направлена к воспрепятствованию членам общества наносить друг другу вред» [Смит, 1997]. Отмечал это и Зигмунд Фрейд: «Человеческая культура … охватывает все институты, необходимые для упорядочения человеческих взаимоотношений и особенно — для дележа добываемых благ» [Фрейд, 2011]. И «чем сильнее культура, тем более она сможет обойтись без средств внешнего принуждения. Наше развитие идет в том направлении, что внешнее принуждение постепенно уходит внутрь, и особая психическая инстанция, человеческое сверх-Я, включает его в число своих заповедей» [Фрейд, 2011]. И именно взаимовыгодный дарообмен (реципрокный обмен) и обеспечивает эмоциональную сплоченность группы, выработанные

---

[94] Дар — «состоит отнюдь не только из богатств, движимого и недвижимого имуществ, из вещей, полезных в экономическом отношении. Это прежде всего знаки внимания, пиры, обряды, военные услуги, женщины, дети, танцы, праздники, ярмарки» [Мосс, 1996].

ею правила эффективной совместной деятельности, ее более высокие результаты (и эмоциональные, и инструментальные), ее ориентацию на общие цели группы.

Выше были отмечены реципрокность, редистрибуция, рыночные отношения и альтруизм. В то время как Джоном Комансом отмечались три следующие экономические трансакции: трансакции торга – bargaining (рыночные), трансакции управления – managing, и рационирования – rationing (нормирования) [Commons 1931, p. 652]. Последние — это, фактически, трансакции распределения. И основное расхождение в том, что вместо реципрокности у Джона Коммонса присутствует управление. Мы же отмечали, что управление человеком невозможно. И управление в предприятии — это, фактически, антагонистические реципрокные отношения с использованием принудительной власти. А координация деятельности — неантогонистические реципрокные отношения.

2.5.2.Проблемы малых групп и пути их преодоления

Деятельность любой группы, как экспрессивной, так и инструментальной, базируется на взаимовыгодном взаимообмене. При этом «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]. Соответственно решающим в группе является личные интересы ее членов. Как отмечал Аристотель: «к тому, что составляет предмет владения очень большого числа людей, прилагается наименьшая забота. Люди заботятся всего более о том, что принадлежит лично им; менее заботятся они о том, что является общим[95], или заботятся в той мере, в какой это касается каждого. Помимо всего прочего люди проявляют небрежность в расчете на заботу со стороны другого» [Аристотель, 1983, с. 407]. Общий результат группы будет тем ценнее для ее членов, чем меньше численность группы[96]. При этом в первобытных общинах принадлежность к ней означала для ее членов саму жизнь и численность таких общин (как малых групп) составляла до нескольких сотен человек. В настоящее же время, когда человек

---

[95] В принципе это совершенно объективно: когда объект контролируют много людей — фактически не контролирует никто. То, что является общим, практически всегда приходит в негодность. И выходы из этого: передать объект в собственность индивида или малой группы, или сформировать четкие нормы совместного пользования [Остром, 2010b]. Но последнее работает только тогда, когда эти нормы будут выгодны подавляющему большинству (чтобы оно могло подавить меньшинство).

[96] «Если оптимальный размер команды – это только два владельца входов, то равное разделение прибылей и убытков между ними оставит у каждого из них более сильные стимулы для уменьшения уклонения, чем если бы оптимальный размер команды был большим, поскольку в последнем случае только меньший процент потерь, вызванных уклонением, будет нести он. Стимулы к уклонению положительно связаны с оптимальным размером команды при равной схеме распределения» [Alchian, Demsetz, 1972, с. 786].

всегда может найти для себя новую группу, численность малой группы уже не превышает 5-6 человек [97][Барнард, 2009]. В большой группе «с принципом каждый для всех никто не станет работать даже и для себя» [Бастиа, 2007, с. 287]. Чем больше численность группы, тем меньше каждый член группы получает от своего труда.

В своей деятельности «каждый человек стремится максимизировать свое благосостояние с минимально возможными усилиями»[98] [Блауг, 2004, с. 112]. И эта максимизация наиболее эффективно осуществляется в совместной деятельности, дающей своим членам большие личные результаты при меньших издержках. Однако, «имея несколько членов команды, каждый из них имеет стимул обманывать друг друга[99] <…> В результате общая производительность команды снижается» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 781]. Оливер Харт и Бенгт Хольстрем 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]. И эти личные интересы препятствуют общим интересам группы - получению максимального общего результата. И это возможно потому, что члены группы имеют не полную информацию друг о друге: в любой группе имеется «асимметрия информации» [Akerlof, 1970, p. 490]. При этом чем больше группа и чем меньше взаимодействие между ее членами, тем эта асимметрия выше[100]. Тем выше и возможности обмана. Оливер Уильямсон называл это «оппортунизмом»[101]. А Элинор Остром отмечала: «Участники придерживаются стратегии сотрудничества до тех пор, пока все остальные придерживаются этой же стратегии. Если кто-либо отступает от правил, <...> все остальные немедленно и навсегда также бросают их выполнять» [Остром, 2010a, с. 183-184]. Ведь «соблюдение правил каждым участником зависит от соблюдения правил всеми остальными. Никто не захочет быть «лохом» [Остром 2010b, с. 62]. При этом «вымирание группы —

---

[97] Как писал Д. Майерс: «Мы можем свести к минимуму деструктивные ловушки социальных дилемм, устанавливая правила, которые регулируют своекорыстное поведение; сохраняя небольшие группы, позволяя людям общаться; изменяя вознаграждения, чтобы сделать сотрудничество более полезным; призывая к принудительным альтруистическим нормам» [Майерс, 2012, с. 361].

[98] Коулман отмечал важность «подхода к акторам как к лицам, принимающим самостоятельные решения и действующим независимо, руководствуясь собственными интересами. Главное его достоинство состоит в принципах действия, максимизирующих полезность» [Коулман, 2001, с. 122].

[99] Здесь Зигмунд Фрейд отмечал: «Надо, как мне думается, считаться с тем фактом, что у всех людей имеются разрушительные, следовательно, противообщественные и антикультурные, тенденции и у большого количества людей они достаточно сильны, чтобы определить их поведение в человеческом обществе» [Фрейд, 2011, с. 114].

[100] Ведь нет «Нет никакой презумпции того, что агенты будут говорить правду; они будут правдивы только в том случае, если это в их собственных интересах» [Mechanism, 2007].

[101] «Под оппортунизмом я понимаю преследование личного интереса с использованием коварства. Подобное поведение включает такие его более явные формы, как ложь, воровство и мошенничество, но едва ли ограничивается ими. Намного чаще под оппортунизмом подразумеваются более тонкие формы обмана, которые могут быть активными и пассивными, проявляться ex ante и ex poste» [Уильямсон, 1996, с. 97].

процесс медленный по сравнению с чрезвычайно оживленной конкуренцией на уровне индивидуумов. Даже в то время, пока данная группа медленно и неотвратимо катится под откос, эгоистичные индивидуумы достигают кратковременного процветания за счет альтруистов» [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 кризис[102]» [Полтерович, 1999].

Элинор Остром также отметила очень сложный вопрос о том «каким образом группы принципалов, находящиеся в ситуации взаимозависимости, могут сорганизоваться и начать осуществлять самоуправление, с тем чтобы непрерывно получать общие выгоды в условиях, когда все они испытывают искушение проявиться как «халявщики», «сачки» или лица, осуществляющие иные оппортунистические действия» [Остром, 2010b, с. 71]. И самый общий ответ заключается в следующем: «если члены какой либо группы имеют общие интересы или цель и если им всем станет лучше, если эта цель будет достигнута, то считается, что из этого логически следует, что индивиды, составляющие данную группу, будут, если они рациональны и преследуют собственный интерес, будут действовать так, чтобы достичь этой цели» [Остром, 2010b, с. 29]. Но только если в группе не проявятся «халявщики»[103] и она не попадает в институциональную ловушку[104]. Поэтому наличие только общего интереса и общей разделяемой цели недостаточно[105]: «когда ряд индивидов имеет общий или коллективный интерес — когда они разделяют одну цель, индивидуальные, действия [могут] либо вообще не в состоянии обеспечить этот общий интерес, либо не могут

---

[102] «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 [дополнительных доходов] более выгодно, то агенты выбирают этот вид деятельности, и может возникнуть институциональная ловушка» [Полтерович, 2004, с. 10]. Такая институциональная ловушка называется «трагедией общин» и в ней невидимая рука А. Смита не действует [Hardin, 1968].

[103] Если принятый в группу новый член не прилагая никаких усилий как «безбилетник» безнаказанно присваивает результаты деятельности других членов группы (или свои сэкономленное ресурсы вкладывает в сугубо личную деятельность), то осознавая это, так начнут действовать все – никакого результата группы просто не будет – лавинообразный процесс разрушает и институт, и группу [Остром, 2010b; Alchian, Demsetz, 1972]. Такое «негативное сообщество упразднило... понятие собственности, а вместе с ним и возможность равенства, как и любую форму распределительной справедливости» [Булл, 2016, с. 267].

[104] Только «даже в группе альтруистов почти наверное будет некое диссидентское меньшинство, которое откажется приносить какие бы то ни было жертвы. Если в группе имеется хоть один эгоистичный бунтовщик, готовый эксплуатировать альтруизм остальных ее членов, то он, по определению, имеет больше шансов выжить и оставить потомство, чем другие. Каждый из его потомков будет наследовать его эгоистичные черты. После нескольких поколений такого естественного отбора «альтруистичная группа» будет наводнена эгоистичными индивидуумами и станет неотличимой от эгоистичной группы» [Докинз, 2015, с. 42].

[105] Группе мешают «разрушительные, следовательно, противообщественные и антикультурные тенденции и у большого количества людей» [Фрейд, 2011, с 114].

адекватно способствовать достижению этой цели» [цит. по: Остром – Управляя общим 2010, с. 87].

Элинор Остром писала, что достижение общей цели группы основано на санкциях к различным «халявщикам» и «сачкам». При этом: «В робастных [самоорганизующихся[106]] институтах надзор и санкции осуществляются не внешними властями, а самими участниками» [Остром 2010b, с. 184]. «Злостных нарушителей подвергают серьезным наказаниям в виде жестких санкций и исключения из группы[107]. Правила, отвечающие этим структурным принципам, укрепляют сотрудничество и уверенность других участников в том, что они выполнят свои обязательства» [Остром 2010a, с. 18]. Только «наказание почти неизбежно дорого обходится наказывающему, тогда как выгоды от наказания широко распределены неопределенным кругом членов сообщества» [Остром 2010b, с. 187]. И поддержка норм группы — это чисто альтруистические действия отдельных ее членов. А «любая альтруистичная система внутренне нестабильна, поскольку она не защищена от злоупотреблений со стороны эгоистичных индивидуумов, готовых ее эксплуатировать» [Докинз, 2015, с. 197]. Как отмечал Герберт Саймон: «Альтруистическое поведение, за исключением альтруизма по отношению к очень близким родственникам (прямым потомкам и братьям и сестрам), не является жизнеспособным» [Simon, 2005, p. 92]. И «вечное препятствие для человеческого сотрудничества состоит в том, что у людей разные интересы» [Hart, Holmström 2016, p. 1]. При этом, в тоже время «каждый член команды предпочел бы команду, в которой никто, даже он сам, не уклонялся бы» [Alchian, Demsetz, 1972]. Ведь максимальные суммарные личные результаты членов группы достигаются при коллективной деятельности ее членов в общих интересах. Отвлечения же на индивидуально достигаемые личные цели снижают суммарные личные результаты группы, разрушает саму группу.

Как отмечал Д. Норт: «Обычно мы наблюдаем кооперативное поведение в тех случаях, когда индивиды взаимодействуют постоянно, когда они располагают большой информацией друг о друге и когда численность группы невелика» [Норт, 1997a, с. 29]. Тогда «социальные

---

106 Существуют три типа процессов самоорганизации [Василькова, 1999]:
- Первый — это возникновение новой целостной системы из некоторой совокупности объектов определенного уровня.
- Второй тип — процессы, благодаря которым система поддерживает стабильность организации при трансформации внешних и внутренних условий ее функционирования.
- Третий тип — оптимизация и совершенствование системы, переход на новый виток развития.

Здесь работает второй тип организации.

107 «Действующие члены будут ограничены угрозами замены аутсайдерами, предлагающими услуги за более низкие доли вознаграждения или предлагающими большее вознаграждение другим членам команды. Любой член группы, который уклонился в надежде на то, что пониженный выходной эффект не будет приписан ему, будет смещен, если его деятельность будет обнаружена. Команды производственных ресурсов, как и бизнес-единицы, будут развиваться в явной спонтанности на рынке-без какого-либо центрального организационного агента, менеджера команды или босса» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 781].

нормы будут хорошо понятны "акторам", создадут основу для знания друг о друге, и это знание будет поддерживаться механизмами, которые делают действия "акторов" понятными друг для друга» [Норт, 1997a, с. 32]. И «порядок является результатом тесного совместного существования» [Норт, 1997a, с. 59]. Как отмечал В.И. Тамбовцев: «различные формы оппортунизма в коллективном планировании практически не осуществимы, если оно имеет место в малой группе – устойчивом сообществе, члены которого хорошо знают личностные черты друг друга, ресурсные потенциалы участников, и т. д. Тогда любое оппортунистическое поведение сразу становится наблюдаемым и, следовательно, наказуемым[108]» [Тамбовцев, 2017, с. 31].

Таким образом, выживают и развиваются те малые группы, в которых их члены становятся «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], те, в которых «надзор и санкции осуществляются не внешними властями, а самими участниками» [Остром 2010b, с. 184].

2.5.3.Мотивы деятельности человека в группе

Мотивы своей деятельности в группе человек находит тогда, когда он осознает предвидимые результаты (разности выгод и издержек) своей деятельности (сознательно или подсознательно) как возможности повышения своего жизненного капитала за счет текущей и предвидимой ситуации, условий экспрессивной и инструментальной деятельности. Причем если эти личные результаты больше чем при индивидуальной деятельности или деятельности в другой группе.

Выгодами человека в естественной малой группе являются:

- Повышение личных внутренних эмоциональных и инструментальных составляющих своего капитала от своей деятельности в группе и ее результатов.
- Повышение капитала группы (потенциальной возможности повышения результатов), тогда сама группа имеет ценность для человека.
- Повышение капитала внешнего социума, сам социум имеет ценность для человека.
- Повышение своего социального капитала за счет социального признания членов группы, внешних по отношению к группе людей и организаций.
- Повышение личного капитала за счет высокого морального климата группы, доверия, минимальной асимметрии информации.

---

[108] В малой группе «порядок является результатом тесного совместного существования» [Норт, 1997a, с. 59].

- Повышение личного капитала за счет оппортунистической деятельности: повышения асимметрии информации и снижения личных издержек за счет других членов группы, использования ресурсов членов группы и общих ресурсов в личных целях.

Издержками членов группы являются:

- Издержки на вхождение в группу, создание и формирование группы.
- Издержки на деятельность в группе: издержки труда, материальные издержки, издержки времени.
- Издержки от налагаемых группой санкций.
- Издержки от оппортунистической деятельности других членов группы.

Самое главное — это мотив сохранения и развития группы, доминирование мотива деятельности в общих интересах над сиюминутным мотивом оппортунистической деятельности, приводящего к самоуничтожению группы.

2.5.4.Стабильность малой группы

Стабильность малой группы определяется личными результатами (разностью выгод и издержек), которых достигают ее члены, как инструментальными, так и экспрессивными методами. Которые больше, чем при индивидуальной деятельности ее членов [Найт, 2003; Барнард, 2009]. А эти личные результаты достигаются членами группы двумя путями: деятельностью по достижению общей цели группы, и деятельностью в личных интересах, в том числе и оппортунистической — с сокращением результатов других членов группы. При этом при деятельности по достижению общей цели член группы получает только часть вкладываемого в этот общий результат труда (обратно пропорциональную числу членов группы — деленному на число членов группы). При деятельности в личных результатах — весь результат своего труда. При оппортунистической деятельности — член группы может получать результат даже без своего труда (тем больший, чем больше численность группы). Таким образом оппортунистическая деятельность наиболее выгодна отдельному члену группы, но если такая деятельность не будет наказываться группой — ей начнут заниматься все члены группы — она тут же вообще не будет давать личных результатов своим членам. И им придется или осуществлять свою деятельность индивидуально (что неэффективно) или искать другую группу (с теми же возможными проблемами). Соответственно группа может существовать и давать высокие личные результаты только если группа выработает «правила игры» (институт), обеспечивающий доминирующую деятельность своих членов в интересах достижения общей цели группы. Если же такой институт не будет создан — группа попадает в отмеченную выше институциональную ловушку и распадается.

Таким образом, стабильность группы базируется на формировании группой правил игры, ориентированных на достижение этих общих целей (и соответствующем естественном отборе членов группы), формировании групповых норм, обеспечивающих выполнение этих норм за счет санкций группы, реальное эффективное применение этих санкций к нарушителям.

Что касается элитарных групп (групп с руководителем наделенным властью), то их стабильность, как отмечалось в разделе 2.4.4, во многом зависит от политики руководителя и его возможностях.

2.5.5.Капитал и смысл группы

Капитал группы включает не только самих членов группы с их личными капиталами. Сформировавшаяся стабильная группа — это не только ее члены, «малая группа – это <…> контакты, в которых реализуются определенные общественные связи и которые опосредованы совместной деятельностью» [Андреева, 1999]. Но «с позиций методологического институционализма экономика, например, — это не взаимодействующие агенты, а система правил, по которым они взаимодействуют» [Дози, 2012, с. 38]. Это не просто контакты, а законсервированный опыт – система правил, регулирующих эти контакты, которые обеспечивают такие положительные результаты деятельности, которые выше, чем при индивидуальной деятельности или деятельности в других возможных группах. Причем этот опыт действует на подсознательном уровне[109] и обеспечивает минимальные трансакционные издержки группы — ее высокую эффективность. Если такого результат нет, то положительный опыт отсутствует и группа распадается.

В малой естественной группе ее жизненной капитал практически равняется сумме капиталов ее членов. Практически он несколько меньше за счет индивидуальных особенностей, но за счет естественного отбора это снижение невелико.

Таким образом, капитал группы — это такой сформированный законсервированный опыт, который приносит членам группы личные результаты, необходимые для ее существования и развития. При этом для группы важнее даже не когнитивные составляющие ее капитала, а духовные — моральные.

Необходимо отметить, что направленность группы на общий результат — дает большой сиюминутный результат, но ограничивает этот результат в дальней перспективе — ограничивает развитие группы. Группа не должна гоняться за этими сиюминутными

---

[109] «В хозяйственной жизни индивиды не раздумывая [подсознательно] следуют социальным нормам вместо того, чтобы на каждом шагу углубляться в рациональные расчёты» [Доббин, 2016, с. 67].

результатами[110], она должна сформировать свой смысл и направлять свои цели на достижение этого смысла [Жемчугов, 2014b]. При этом «совесть руководит человеком в его поиске смысла» [Франкл 1990: 294]. Смысл группы определяется ее духовным капиталом.

Производительные силы малой группы больше чем суммарные ее членов. Такая группа имеет ценность для своих членов — сама группа становится капиталом своих членов, что еще больше обеспечивает стабильность группы. Капитал же не сложившейся группы («толпы» по Франклу) не больше, чем суммарный капитал ее членов, и группа распадается даже не создавшись.

2.5.6.Институты группы

Социальные институты[111] разделяются на формальные и неформальные, однако: «Бытующее разделение институтов на так называемые «формальные» и «неформальные» представляется нам неточным, хотя и весьма распространено. При таком разделении речь идет лишь о правилах деятельности в формальной и неформальной сферах. Поэтому сам термин «институт» является в данном случае лишним, избыточным. Например, законы представляют собой законы, а не институты, точно также как традиции — это традиции, а не институты. Организации или фирмы также не являются институтами, если исследуются с точки зрения своего устройства» [Кирдина, 2014]. И если «формальные институты» еще можно понять как формально предписанные нормы и принципы совместной деятельности, то сколько-нибудь общепринятое определение термина «неформальных институтов» мы найти не смогли[112].

---

[110] «Если бы действия определялись исключительно внешним вознаграждением и наказанием, то люди вели бы себя подобно флюгерам, постоянно меняя направления, чтобы приспособиться к сиюминутным влияниям, набрасывающимся на них» [Бандура, 2000, с. 180-181].

[111] При этом необходимо разграничить институты и привычки (habits), которые относит к институтам, например, Дж. Ходжсон (Hodgson, 2004): нарушение сложившейся привычки вызывает только (если вообще вызывает) самоосуждение, в то время как нарушение института обусловливает внешнее наказание в той или иной форме [Тамбовцев, 2020].

[112] В настоящее время есть несколько подходов к определению сущности и содержания неформальных институтов [Бахарева, 2012, с. 15]:

- неформальный институт – это институт, санкции за нарушение правил которого носят неорганизационный, спонтанный характер.
- неформальный институт – это институт, в котором функции, средства и методы деятельности не установлены формальными правилами;
- неформальный институт – это устойчивые и обязательные поведенческие паттерны, в полной мере демонстрирующие характеристики данного института, но не являющиеся при этом институтом формального права;
- неформальные институты (ограничения) являются продолжением, развитием и модификацией формальных институтов, социально санкционированными нормами поведения, внутренними, обязательными для выполнения стандартами поведения;
- неформальные институты – это правила поведения, которые существуют в виде традиций или привычек и воспроизводятся без вмешательства третьей силы... с целью добиться создания в обществе более благоприятной для себя институциональной среды;
- неформальные институты – это спонтанно сложившаяся система социально-экономических связей, взаимодействий и норм межличностного и межгруппового общения.

Таблица 1. Определения институтов

Одно из первых определений института	
Торстейн Веблен, 1899.	«Институты есть распространенный образ мысли в том, что касается отдельных отношений между обществом и личностью и отдельных выполняемых ими функций <...> Другими словами, институты — это привычный образ мысли, руководствуясь которым живут люди. Институты, — это образ мысли, точки зрения, настрой и способности ума, да и многое другое» [Веблен, 1984, с. 201-202].
Институты, как ограничения организующие взаимоотношения между людьми	
Дуглас Норт, 1991.	«Институт – это созданные человеком ограничения, которые структурируют политическое, экономическое и социальное взаимодействие» [Норт, 1997b, с. 6]. «Институты уменьшают неопределенность, структурируя повседневную жизнь. ... Они организуют взаимоотношения между людьми. Институты включают в себя все формы ограничений, созданных людьми для того, чтобы придать определенную структуру человеческим взаимоотношениям. ... Они бывают и формальными, и неформальными. Меня интересуют и формальные ограничения — такие, как правила, придуманные людьми, и неформальные ограничения — такие, как общепринятые условности и кодексы поведения. ... институты представляют собой рамки, в пределах которых люди взаимодействуют друг с другом» [Норт, 1997a, с. 18].
Авнер Грейф, 2006.	«Институт – это система социальных факторов, совокупное влияние которых порождает регулярность поведения» [Грейф, 2018, с. 55]
Институт, как сформированные нормы культуры	
Alesina Alberto, Giuliano Paola, 2014.	Альберто Алесина и Паола Джулиано отмечают, что термин «культура» как ценности и убеждения, предпочтительнее термина «неформальные институты» [Заостровцев, 2019, с. 154-156]. «Неформальные институты (или культура как комплекс исторически устоявшихся и передаваемых из поколения в поколение ценностей, убеждений и поведенческих норм) лежат в основе доминирующих в обществе представлений о правильном (справедливом) социальном порядке» [цит. по: Заостровцев, 2019, с. 154-156].
Питирим Сорокин (1889-1968)	«В самом широком смысле слова культура обозначает совокупность всего, что создано или модифицировано сознательной или бессознательной деятельностью двух или более индивидов, взаимодействующих друг с другом или воздействующих на поведение друг друга» [Цит. по: Ионин, 1998, с. 46].
Джеффри Ходжсон, 1988	«Свободная деятельность пронизана привычками и рутинами и пропитана культурой и структурами системы, в которой оно осуществляется. Институты, скорее, – внутреннее содержание социальной жизни, нежели ее границы» [Ходжсон, 2003, с. 205–206].
Институт, как накопленное внутреннее (тацитное) знание	
Карл Полани, 1958	«Цель искусного действия достигается путем следования ряду норм или правил, неизвестных как таковые человеку, совершающему это действие ... Писаные правила умелого действования могут быть полезными, но в целом они не определяют успешность деятельности; это максимы, которые могут служить путеводной нитью только в том случае, если они вписываются в практическое умение или владение искусством. Они не способны заменить личностное знание» [Полани, 1985, с. 82–83].
Ф.А. Хайек, 1973-1988	«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]. «Наша цивилизация и есть в основном непредвиденный и непреднамеренный результат нашей приверженности определенным моральным и правовым нормам, которые никогда и никем не были “изобретены” для достижения этого результата, а возникли потому, что общества, которые шаг за шагом развивали эти нормы, на каждом шагу оказывались сильнее других групп, где действовали иные правила, менее благоприятные для развития цивилизации» [Хайек, 2009, с. 311]. «Согласно Хайеку, конституции, как и институты в целом, создаются человеческими действиями, но не человеческими замыслами» [Заостровцев, 2020, с. 26].

Продолжение таблицы 1.

Е.Б. Дондокова, И.С. Мункуева, 2015	«Культурный фильтр обеспечивает непрерывность, благодаря которой неформальные решения проблем, найденные в прошлом, переносятся в настоящее и делают прежние неформальные ограничения важным источником непрерывности в ходе длительных социальных изменений» [Дондокова, Мункуева, 2015].
Институт, как накопленный и законсервированный опыт	
Йозеф Шумпетер, 1911	«Все однажды приобретенные нами знания и навыки укореняются в нас и сливаются с другими элементами нашей личности столь же прочно, как, скажем, железнодорожная насыпь с землей, на которой она стоит, что их не надо каждый раз заново осмыслять и обновлять, поскольку они остаются в нашем подсознании; что они практически беспрепятственно передаются другим людям посредством наследования, обучения, воспитания и влияния среды вне всякой зависимости от того, как соотносятся эти факторы между собой; что наши мысли, чувства, деяния достаточно часто становятся для нас стереотипом на индивидуальном или групповом уровне, позволяя делать многое автоматически и существенно облегчая работу ума. Огромная, растущая из поколения в поколение экономия сил, которую это означает для каждого человека <…> достаточно велика, чтобы позволить человеку выполнять те требования, которые предъявляет к нему общество в каждый конкретный момент времени» [Шумпетер 1982, с. 179]. Только, как видно, такое положение хотя и может вести к расширенному воспроизводству за счет эффективного использования ресурсов, но достаточно ограниченно. При этом «твердо установившиеся привычки мышления продолжают оставаться ими и выполнять свою функцию даже тогда, когда их час уже пробил и они становятся тормозом» [Шумпетер 1982, с. 182].
Дейдра Макклоски, (1942)	«Институты больше, чем ограничения и правила. Как отмечает Д. Макклоски: «Лишь некоторые экономисты понимают, что институты имеют дело со смыслами, которые вырабатывают люди, и это не только нортовские «ограничения» [Вольчик и др., 2015, с. 145].
Б.Я. Шведин, 2010	«Опыт — это Бытие, накопленное за конкретный отрезок времени жизнедеятельности единичным сущим — конкретным, единичным, «разовым» субъектом бытия, носителем бытия — предприятием, организацией при решении конкретных задач, в конкретных условиях, возникающих в мотивационно значимом поле судьбы единичного субъекта бытия, организованное, структурированное, зафиксированное и законсервированное в системах памяти в виде онтологических паттернов, специфичных для каждого единичного субъекта бытия. Персонифицированное, организованное, структурированное, квантованное, зафиксированное бытие» [Шведин, 2010, с. 75]. «Опыт накапливается, структурируется, оседает и консервируется и человеком, и социальным сущим в онтологических паттернах. Более глубокая консервация опыта осуществляется на биологическом уровне. Таким образом, инструментом, единицей анализа и структурирования человеческого опыта, или опыта человека, по нашему мнению, являются онтологические паттерны, которые не существуют отдельно от своих носителей» [Шведин, 2010, с. 126].
А. Заостровцев, 2014	«Институты и убеждения сами по себе не являются акторами исторического процесса. В качестве способа (инструмента) их влияния выступают организации. И они могут быть кровно заинтересованы в консервации определенных убеждений и институтов, если их выживание неотделимо от нее» [Заостровцев, 2014, с. 44–45].
И.В. Розмаинский, 2016	«люди накапливают знания, создают и модифицируют технологии, при этом совершенствуя правила социальных взаимодействий, то есть институты. Задача институтов состоит в том, чтобы «собрать» и упорядочить знания и технологии». [Розмаинский, 2016, с. 42-–43].

Сопоставительный анализ материалов таблицы и компонентов описания института позволяет сделать следующие выводы:

1) Не существует ни «формальных», ни «неформальных институтов». Существуют внутренний институт группы как накопленный и законсервированный опыт, обеспечивающий выживание, развитие и превосходство группы. И внешний

институт, обеспечивающий выживание, развитие и превосходство уже выделенного руководителя группы (имеющего большие личные знания, ресурсы и получившего власть) или руководящей вышестоящей группы. При этом возможны и неэффективные институты, попадания в институциональные ловушки, но группы с такими институтами не выживают.

2) Положения институтов представляют собой неявное (тацитное) знание. При этом положения и внутреннего, и внешнего институтов, могут быть и документированы (формализованы с соответствующей потерей информации), и не документированы. Для малых социальных организаций, где взаимодействие протекает на личностном уровне, документирование норм как правило не требуется [Вебер, 2016; Норт, 2010b]. Поэтому в основном документируются внешние институты.
3) Фридрих Август фон Хайек писал, что институты «никогда и никем не были “изобретены” ... а возникли потому, что общества, которые шаг за шагом развивали эти нормы, на каждом шагу оказывались сильнее других групп, где действовали иные правила» [Хайек, 2009, с. 311]. Соответственно документирование внешних институтов, документирование опыта передовых компаний и личного опыта тех, кто формулирует эти институты, осуществляется с наложением и их личных представлений и целей. При этом «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [Юдин, 1986, с. 39]. Как отмечал Дуглас Норт: «Организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997a, с. 92]. И создатели “изобретают” внешние институты для своего персонала, исходя из своего предыдущего опыта и своего видения последующей деятельности групп, а не опыта организации.

1) Свободная группа формирует следующие нормы своего внутреннего института:
   - нормы и принципы совместной деятельности, обеспечивающие положительные результаты, выживание и развитие группы;
   - санкции группы к нарушителям норм и принципов группы;
   - нормы оценки нарушений, необходимости и жесткости применения санкций к нарушителям, минимизирующие нарушения и обеспечивающие высокие результаты, целостность группы.
5) Подчиненная группа формирует свой опыт, направленный на свое внутреннее выживание, развитие и превосходство, при этом на ее результаты, а соответственно и на ее внутренний институт, будут оказывать влияние и внешние институты, контролируемые руководством. И положения внутренних институтов группы будут дополнительно включать:

- положения внешних институтов, которые будут приносить группе положительные результаты, которые будут имплементированы[113].
- условные положения внешних институтов, приносящих группе «положительные» результаты только с учетом санкций[114] за отклонение от этих положений. Условием исполнения этих положений будут результаты оценки группой возможных санкций в текущей ситуации. Эти положения будут исполняться с соответствующими трансакционными издержками.
- положения внешних институтов, не приносящих «положительные» результаты даже с учетом санкций, не войдут во внутренние институты группы.

6) Внутренние институты формируются не как пополняемый набор «фотографий», а как эффективный механизм, во многом предопределяющий деятельность членов группы и действующий на подсознательном уровне. Только там, где определяющее значение имеют внешние санкции, их анализ, анализ ситуации, возможное невыполнение положений, приводит к существенным трансакционным издержкам.

Таким образом мы всегда имеем только два института: внутренний, ориентированный на внутренние интересы группы, и внешний для группы - ориентированный на интересы внешнего руководителя или руководящей группы. При этом внешние институты могут быть как документированы (формализованы), так и не документированы. Внутренние институты группы как правило не формализуются.

В заключение отметим, что «с позиций методологического институционализма экономика, например, — это не взаимодействующие агенты, а система правил, по которым они взаимодействуют» [Дози, 2012, с. 38]. Курт Допфер также отмечал, что «главная догадка состоит в том, что экономическая система представляет собой популяцию правил, структуру правил и процесс правил» [Ходжсон, 2008, с. 15].

---

113 «Сила коллективных представлений определяется тем, что они начинают работать за пределами сознания… эти представления воспринимаются не просто «нашими», но, поскольку опыт был успешным, истинными и позитивными» [Шейн, 2020, с. 31]. «Если всплывает новая ситуация, в которой вспоминается первое переживание, возникает опыт. Опыт есть предпонятие всех «рефлексивных обращений» Я к своим «текущим переживаниям» (Schutz, 1932, S. 104). Я вступает в действие лишь в тот момент, когда мы говорим о сознании. Опыт не только сохраняется, но обобщается при сопоставлении его с другим опытом. Лишь тогда он обретает смысл. Смысл указывает на нечто такое, что находится вне феноменов» [Абельсс, 1998, с. 126].

114 «Человек, которого наказали, не будет меньше склонен вести себя определенным образом; в лучшем случае он научится избегать наказания» [Скиннер, 2015, с. 72]. Причем это характерно не для внутренних отношений группы, а внешних — при антагонистичности отношений руководителя и группы.

2.5.7.Целеполагание, механизм деятельности группы, результаты и ее производительные силы

Целеполагание в малой эгалитарной группе осуществляется коллегиально, в интересах всей группы и используя интеллект всей группы. Этот процесс, за исключением коллегиальности, подробно описан в разделе 1.3.2. При этом в группе с общностью интересов именно коллегиальность привносит общность интересов и целеосуществление. Если же группа построена на антагонизме интересов, что может быть применимо для отдельных элитарных групп, но характерно для структурных подразделений бюрократических предприятий, ситуация с целеполаганием радикально меняется. Она будет подробно рассмотрена далее в разделе «Предприятие», в подразделе 3.4.3.5.

Механизм деятельности малой группы определяется распределением результатов группы (правами собственности на результаты). И, как отмечала Элинор Остром: «Если участники имеют равные капитал и отдачу, то самым простым решением было бы поровну разделить всю сумму, которую необходимо вложить, и подсчитать общий доход. Если же вклады неравные, то здесь добиться согласия труднее, хотя можно использовать разные правила справедливости, чтобы сократить время и усилия и прийти к общему согласию» [Остром, 2010a, с. 28]. В естественных малых группах ее состав формируется в основном так, что вклады и результаты в большинстве признаются равными. Соответственно имеется общность интересов в достижении общей цели, необходимость принуждения отсутствует (разве что в соблюдении норм и принципов деятельности, не приемлющих оппортунистического поведения). После принятия общих целей текущая координация деятельности при целеосуществлении делегируется лидеру. Собственно, это и весь механизм деятельности естественной малой группы.

Производительные же силы малой группы будут определяться тем, какой дополнительный совокупный капитал группа может получить от своей деятельности. При этом некоторые составляющие капитала могут или будут сокращаться, некоторые увеличиваться в зависимости от этого результата. Время же участников деятельности будет сокращаться всегда, и затрачиваемое на достижение результата время — это один из основных факторов производительных сил. Еще один фактор — это время от начала деятельности до получения личного результата, ведь отдаленные результаты человек оценивает с большим дисконтом, связанным с вероятностью получения этих результатов [Остром, 2010b; Akerlof, 2007; Акерлоф, Шиллер, 2010].

3. ПРЕДПРИЯТИЕ

3.1. Два фундаментальных экономических фактора предприятия

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 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].

3.1.1.Предприятие — иерархическая система малых руководящих и рабочих групп

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» или «базовых» организационных подразделений[115], поверх которых наложены руководящие организационные подразделения» [Барнард, 2009, с. 111]. При такой организации каждый руководитель одновременно будет и руководителем своей малой группы, и подчиненным в малой 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 организму[116]» [Франчук, 2000, с. 7]. С другой стороны и «живые системы можно определить

---

[115] В нашем менеджменте есть два понимания структурных подразделений. Первое: «С управленческой точки зрения под структурным подразделением организации понимается официально выделенный орган управления частью организации [руководящая группа], отдельными направлениями ее деятельности, с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью» [Щур-Труханович, 2006]. Это определение соответствует руководящим и рабочим группам. Второе соответствует идеям Честера Барнарда. С другой точки зрения: «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, Туровец, 2017, с. 36] — это цеха, участки, отделы, секторы и подобные подразделения, в целом. Со всеми входящими в них руководителями и рядовыми сотрудниками.

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

как иерархически организованные открытые системы, сохраняющие себя или развивающиеся в направлении достижения состояния подвижного равновесия» [Bertalanffy, 1962, с. 42].

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 комплекс становится органическим целым (рис. 4) при совместной деятельности всех малых групп предприятия (и руководящих всех уровней, и рабочих групп нижнего уровня), эффективность всех групп предприятия обеспечивает эффективность и всего предприятия — эффективные руководящие малые группы обеспечивают необходимую координацию нижестоящих руководящих и рабочих.

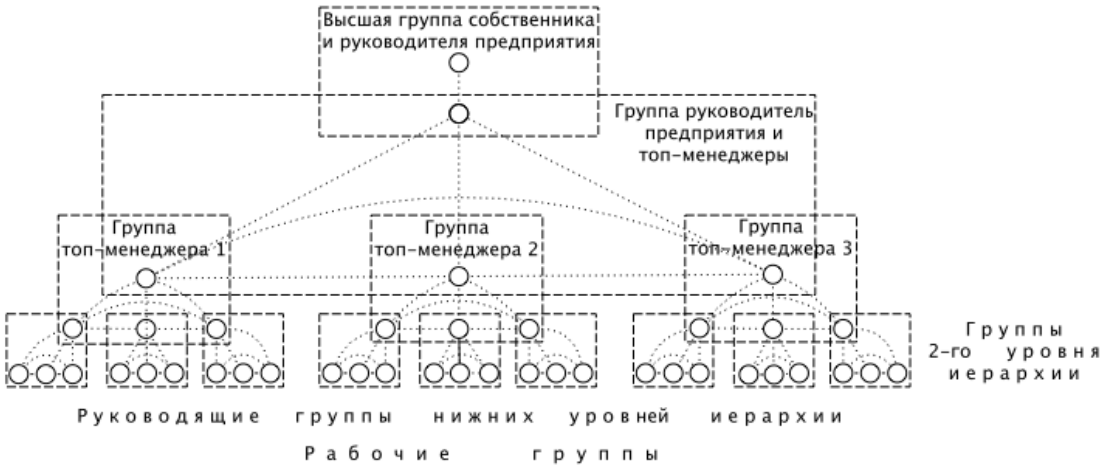

Рисунок 2. Иерархическая организация крупных предприятий

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).

Может возникнуть вопрос о том, входит ли собственник в предприятие. Мы под предприятием будем понимать совокупность собственника[117] и наемного персонала (рис. 4). Если собственник отсутствует — мы получаем естественную эгалитарную группу с ее результатами (раздел 2.3.7). Если все сотрудники предприятия являются собственниками —

[117] Хотя формально собственник (если он не штатную должность) не является сотрудником предприятия.

мы получаем кооперативное предприятие, рассмотренное в разделе 3.6. Если же он 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 целей, миссии, и др. должны начинаться с собственника [Жемчугов, 2011].

3.1.2.Институты предприятия

Фредерик Лист отмечал, что «производительная способность каждого человека, каждой отдельной отрасли производства и, наконец, вся совокупность производства зависят от точной пропорциональности в деятельности одних по отношению к другим. Это то, что мы называем равновесием или гармонией производительных сил» [Лист 2005, с. 242]. И эта пропорциональность может обеспечиваться формальными (документированными) и неформальными (недокументированными) положениями деятельности. При этом Дуглас Норт отметил, что «в самых малых предприятиях, где взаимодействие протекает на личностном уровне, неформальных норм в целом достаточно» [Норт 2010b, с. 91]. Однако в больших предприятиях обеспечить такую «пропорциональность» только неформальными средствами уже невозможно. Необходимо формализовать «правила игры», направленные на выживание и развитие предприятия и обеспечить выполнение этих правил за счет положительных и отрицательных санкций по результатам их соблюдения.

Г.Б. Клейнер в своей статье «Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России» отметил, что «институт предприятия служит несущей функциональной конструкцией индустриальной экономики» [Клейнер, 2001]. При этом «формальные правила включают политические (и юридические), экономические правила и контракты. Иерархия этих правил — от конституций до статутов (законодательных актов) и обычного права, до законодательных постановлений и распоряжений и, наконец, до индивидуальных контрактов — составляет общие и конкретные ограничения. Конституции обычно составляются таким образом, чтобы изменить их было труднее, чем законодательные акты, а законодательные акты — труднее, чем индивидуальные контракты» [Норт, 1997a, с. 68]. Как отмечалось в разделе 2.5.6, деятельность предприятия направляется иерархией внешних институтов всех его руководящих и рабочих групп[118]. Как документированных (документированные положения, нормы, приказы, и др.), так и недокументированных (устные задания, распоряжения, замечаниями, предупреждения, применение санкций, и др.).

---

[118] При этом, как правило, внешние институты нижестоящей группы включают в себя и нормы вышестоящих институтов — они только конкретизируют положения внешних вышестоящих институтов.

При этом документировать все внешние институты даже одной группы, особенно в части применения санкций к подчиненным в реальных ситуациях, практически невозможно. Кроме того, реальная деятельность определяется внутренними, а не внешними институтами.

Внешние институты определяют и организацию (законы, конституции) предприятия, а также документированные (нормы, планы, бизнес-процессы, и др.) и недокументированные (задания и распоряжения руководства в рамках их полномочий) положения деятельности руководящих и рабочих групп. Внешние институты должны исходить из интересов выживания и развития предприятия, фактически же, ввиду доминирования личного интереса, они исходят, во-первых, из личных интересов тех руководителей, которые выдвигают предложения, разрабатывают, согласовывают и утверждают соответствующие документы. И, во-вторых, исходя из оценки этих документов вышестоящим руководством. Соответственно даже формализованные внешние институты далеко не полностью направлены на выживание и развитие предприятия. С другой стороны, наличие как формализованных, так и неформализованных, положений внешнего института вовсе не говорит о том, что коллектив будет их исполнять.

Внутренние же институты формируются уже самими коллективами и они направлены не на конечные рыночные результаты предприятия, а на получение тех личных выгод, которые члены руководящих и рабочих групп могут получить в создаваемой в предприятии и подразделениях системе стимулов и выборов (на повышение человеческого капитала). В зависимости от организации предприятия внутренние институты могу быть как гармоничны внешним института, так и антагонистичны. При этом «Гармония — это не «правильная мотивация» своих подчиненных власть имущим субъектом, это осознанная совместная деятельность сторон по достижению общей цели, в которой все стороны являются партнерами» [Жемчугов, 2014с, с. 4]. Структура внутренних институтов рассмотрена в разделе 2.5.6.

В целом можно отметить, что внешний институт предприятия — это иерархическая система внешних институтов всех руководящих и рабочих малых групп предприятия, формулируемая собственником и руководителями этих групп, формируемая исходя из их опыта достижения ими своих личных результатов, — это внешние правила игры которым должны следовать подчиненные группы. А внутренний институт предприятия — это иерархическая система внутренних институтов всех руководящих и рабочих малых групп предприятия, консервирующая и развивающая опыт членов групп, позволяющий им достигать своих максимальных личных результатов в ситуации наличия внешнего института и входящих в него санкций. Реальную деятельность предприятия определяет его внутренний институт, а положения внешнего института только постольку, поскольку они могут входить в

этот внутренний институт: если они соответствуют интересам членов групп, или поддерживаются санкциями, влияющими на личные результаты членов групп.

Оливер Уильямсон [Williamson, 2000] выделял четыре уровня социального анализа предприятия.

1) Первый — это уровень социальной встроенности. Именно здесь находятся общие нормы, обычаи, нравы, традиции и т. д.
2) Второй уровень называется институциональной средой. Структуры, наблюдаемые здесь, отчасти являются продуктом эволюционных процессов, но при этом открываются и новые возможности. Выходя за рамки неформальных ограничений (запретов, табу, обычаев, традиций и кодексов поведения) 1-го уровня, мы теперь вводим формальные правила: конституции, законы, права собственности. Это открывает возможность для получения правильных формальных правил игры, правил, ориентированных на цели предприятия и заинтересованных сторон.
3) Третий уровень — экономика трансакционных издержек. Это институты управления. Хотя собственность по-прежнему важна, идеально функционирующая правовая система для определения и обеспечения исполнения контрактов не является шаблонной.
4) Неоклассическая экономика / агентская теория. Отношения «принципал — агент»[119] («руководитель — подчиненный») в процессе деятельности предприятия.

Практически второй уровень — это уровень задаваемых внешних институтов, а третий — уровень реальных внутренних институтов. А отношения принципал-агент четвертого уровня определяют реальный институт предприятия — реальные правила игры руководителей и подчиненных. Здесь первые действуют в интересах предприятия (не забывая при этом и о личных), вторые — в личных интересах[120].

А Макс Вебер отмечал, что типичной основой социальных отношений может быть рациональное соглашение сторон (руководителей и подчиненных), гарантируемое взаимными обязательствами и духовными ценностями культуры [Вебер, 1990].

3.2. Два базовых пути организации предприятия: гармония и антагонизм

---

[119] Отношения принципал-агент - это отношения между индивидами и группами, находящимися на разных уровнях иерархии [Grossman, Hart, 1983].

[120] Кузьминов и др. выделяют по некоторой аналогии с отмеченными уровнями социального анализа Оливера Уильямсона три институциональных уровня, на которые разлагается всякая институциональная система [Кузьминов и др., 2005, с. 9–10]:

- Культурные ценности и традиции.
- Система неформальных правил.
- Система формальных правил.

Вероятно, понимая под системой неформальных правил, выработанные коллективом реальные правила игры и руководителей, и подчиненных.

3.2.1.Два вида организации деятельности человека

Как показано в первом разделе, изначальные первобытные эгалитарные племена с гармонией интересов, направленных на развитие племени, эволюционным путем сменились на элитарные с антагонизмом интересов в борьбе за статусы и власть[121].

В истории эти два вида организации на базе единства интересов и гармонии, и антагонизма интересов и борьбы, проявлялись в различные времена и в различных формах. Например, антагонизм был при рабовладельческом строе, но как отмечал Френк Найт: «отмена рабовладения[122], т.е. права собственности на человеческие существа, обусловлена меньшей производительностью рабского труда по сравнению с трудом свободных людей, так что оказывается дешевле платить людям за услуги, предоставив им самим управляться с их частной жизнью, нежели содержать их и заставлять работать» [Найт, 2013]. Феодальные формации, существовавшие и до, и параллельно, и после рабовладельчества, строились на принципах перераспределения [Поланьи, 2002] без антагонизма. И 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]. А при «при промежуточной цеховой системе, как, впрочем, и при любой иной экономической системе в предшествующие периоды истории[123], 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]. Кроме того можно отметить

---

[121] Правда эти племена не выдержали конкуренции с феодальными системами с наследуемыми статусами — в которых отсутствовала беспрестанная борьба за статусы и власть.

[122] Само рабовладение обусловлено появлением работорговли, рабочая сила рабов поначалу обходилась дешевле чем свободных людей.

[123] Кроме периода первобытного капитализма.

издольный контракт, описанный Адамом Смитом [Смит, 2017] и Альфредом Маршаллом [Маршалл, 2012].

Здесь можно отметить также фабрику Роберта Оуэна, который из своих личных социалистических убеждений ввел гармоничные отношения с рабочими своей фабрики[124], а также большие кооперативные предприятия с коллективной собственностью. Однако это только исключение из правил, они держались не на объективных предпосылках, а на исключительности личностей их создателей [Маршалл, 2012; Хабибуллин, Седов, 2017]. Причем при этом и предприятие Роберта Оуэна, и большие кооперативные предприятия достигали больших экономических результатов чем классические капиталистические.

И только капитализм вновь ввел антагонизм в производственных отношениях людей. Капиталистическое предприятие трудом рабочих создает добавленную стоимость, но как собственность капиталиста. А рабочие рассматривались лишь как «рабочая сила»: «Обычным масштабом стоимости является среднее дневное пропитание взрослого человека, а не его дневной труд <...> и мало найдется таких рабочих, которые могли бы, не рискуя дойти до последней крайности, прожить и нескольких недель без работы» [Сэй, 2007]. Здесь «естественной ценой труда[125] является та, которая необходима, чтобы рабочие имели возможность 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].

---

124 Роберт Оуэн в 1797 году стал во главе фабрики в Нью-Ланарке. Само это место не представляло никаких выгод, у прежнего хозяина дела велись из рук вон плохо, деморализация на фабрике (да и в быту) была полная, отношения между рабочими и подрядчикам и заводчикам были враждебны, доходы фабрики были ничтожны. Но Оуэн решил принять новую систему управления, основанную на началах справедливости и человеколюбия, и постепенно упразднить наказания, построил деятельность своей фабрики на сознании взаимной пользы хозяина и работника. Он говорил рабочим: «От вашего старания зависит количество и качество фабричных продуктов, которое вы можете изготовить на продажу. Чем больше будет продуктов и чем выше их достоинство, тем более доходов получится с фабрики. Увеличение же доходов даст мне возможность больше сделать в вашу пользу, – возвысить сдельную плату, сократить число рабочих часов, увеличить удобства вашего помещения и т. п. Вы видите, следовательно, что, работая хорошо, вы не для одних моих барышей жертвуете своим трудом, а имеете в виду вашу собственную прямую выгоду» [Добролюбов, 1987]. Работники не сразу поверили Оуэну, но когда убедились, что он действительно улучшил условия труда, сократил число рабочих часов, построил жилье для работников, обеспечил снабжение, стал обучать детей, и т. д., убедились что это все реально, поверили ему и пошли за ним. На его фабрике не было никаких строгих надсмотрщиков, мастеров, донимающих штрафами и взысканиями. Уничтоживши взыскания, Оуэн уничтожил и награды. Рабочие сами следили за добросовестным исполнением работы, и тот из них, который работал плохо и лениво, подвергался только порицанию своих товарищей. Личная заинтересованность каждого работника заключалась у Роберта Оуэна в получении таблички белого, в крайнем случае желтого цвета, говорящей о том, что он находится в первых рядах (других цветов соответствующих недобросовестной работе практически не было), в отсутствии санкций со стороны коллектива [Каменский, 1998]. В итоге фабрика Роберта Оуэна из самой отсталой превратилась в одно из самых выгодных предприятий в фабричном мире Англии.

125 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].

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 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 и минимизируя средства оплаты труда — что и определяет антагонизм интересов. Предприятия же, в которых добавленная стоимость является коллективной собственностью всех участников и направлена на удовлетворение их потребностей[126], имеют общность интересов[127].

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. Поскольку

---

[126] В предприятиях с общностью интересов само развитие предприятия является целью и интересом участников.

[127] Макс Вебер отмечал, что «противоположностью же фирмы, или доходного предприятия (как типа экономической ориентации на извлечение дохода), является домохозяйство (ориентированное на удовлетворение потребностей)... противоположность домохозяйства и предприятия [Вебер, 2016]. Только он не рассматривал и не отмечал как противоположные другие формы организации производства, организованные для удовлетворения потребностей.

видение этих двух видов организации у авторов рассматривается с различных точек зрения, а вопрос очень важен, рассмотрим основные положения этих авторов.

3.2.2.Фредерик Бастиа: гармоничность и враждебность интересов

Организация социальной системы, как отмечал Фредерик Бастиа в 1850 году: «должна быть различна, смотря по тому, гармоничны ли между собой или враждебны друг другу самые интересы. В первом случае решение надо искать в свободе, во втором — в принуждении[128]. В первом не надо только мешать, во втором надо мешать непременно» [Бастиа, 2007]. Здесь «одно из двух: или союз вредит индивидуальности, или он выгоден ей... Если союз выгоден, то он совершится в силу личного интереса, самого могущественного, постоянного, единообразного, всеобщего принципа, чтобы там ни говорили его противники» [Бастиа, 2007].

Гармония интересов существует в эгалитарных организациях (без социального разделения на руководящую и подчиненную стороны), а также в тех социальных организациях, в которых участники деятельности (и руководители, и подчиненные) имеют общую цель и не имеют причин и возможностей для эксплуатации друг друга (получения одной из сторон более высоких результатов за счет другой). Во всех предприятиях, в которых стороны имеют непосредственный личный интерес в результатах его деятельности, в его развитии. Наиболее полно это осуществляется в предприятиях с правами собственности коллектива на результаты деятельности предприятия. Эти предприятия осуществляют свою деятельность не на принуждении, власти и подчинении (управлении), а на личном интересе, самоуправлении, координации оперативной деятельности лидером.

Враждебность же интересов возникает в том случае, когда результаты деятельности предприятия находятся в частной собственности, а наемный персонал получает заработную плату. Здесь, как отмечал Жан-Батист Сэй еще в 1803 году: «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]. Это рыночная купля-продажа труда человека[129]. Однако если при обычной рыночной сделке торг сторон полностью завершается сделкой (или ее отклонением), то при сделке трудового найма каждая из сторон в ходе всей последующей деятельности будет постоянно пытаться изменить баланс интересов в свою сторону — ведь эта сделка не может формально фиксировать ни уровень

---

[128] «Социальное отношение называется борьбой, если действие имеет целью реализацию собственной воли вопреки сопротивлению партнера (или партнеров)» [Вебер, 2016].

[129] В коммерциализированном обществе, для бесперебойного притока рабочей силы, труд необходимо было сделать доступным для покупки. А значит, организовать для продажи на рынке, иными словами, превратить в товар. [Поланьи].

труда, обеспечиваемого работником, ни условия труда, обеспечиваемые работодателем. Здесь «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [Вебер, 2016, с. 99]. И возникающие производственные отношения являются борьбой — каждая сторона имеет целью реализацию собственной воли вопреки сопротивлению другой [Вебер, 2016]. Это определяет антагонизм интересов труда и капитала. Джон Коммонс пишет: «В каждой экономической трансакции существует конфликт интересов, поскольку каждый участник пытается получить как можно больше, а отдать как можно меньше» [Commons, 1957, p. 118] — антагонизм на все время трудового соглашения. Ведь в предприятии невозможно оценивать каждую трансакцию из всего их множества. Оценка может вестись только интегрально и субъективно, и, если эта интегральная оценка не удовлетворяет любую из сторон, контракт расторгается.

Отмеченное и определяет и наличие предприятий (или отдельных подразделений предприятий) с двумя видами организации: осуществляющих деятельность на базе гармонии, самоорганизации и самоуправления (когда не надо мешать), и осуществляющих деятельность на базе власти и подчинения (когда необходимо мешать доминированию личного интереса сторон).

3.2.3.Честер Барнард: координация и кооперация, либо конфликт интересов, антагонизм, вражда и дезорганизация

Честер Барнард показал, что «каждого участника организации можно рассматривать как две личности, одну – организационную, а другую – индивидуальную. Строго говоря, цель организации не имеет значения для отдельного человека. Для него существенны его отношения с организацией, то, каких жертв она требует и какие выгоды приносит». Деятельность человека при этом заключается в его принуждении к деятельности по выполнению заданий и распоряжений руководителя, и получении выгод (в том числе и заработной платы), зависящих от оценки руководителя. А деятельность под принуждением, во-первых, имеет большие издержки, во-вторых, человек стремится уклоняться от принуждения и действовать в своих личных интересах. При этом руководителю необходимо контролировать и исполнение своих заданий и распоряжений, и чтобы подчиненный не занимался досугом, личными делами, и др. Цель же предприятия может стать личной целью человека только в одном исключительном случае — когда она становится источником личной удовлетворенности [Барнард, 2009]. В первом случае цель организации — это посторонняя для человека цель и ее достижение не имеет личного значения для человека, его личная цель — достижение необходимой оценки руководителя с минимальными усилиями (что может достигаться и без достижения заданных целей). Во-втором случае цель предприятия и личная

цель человека гармонизированы — человека не надо принуждать, он осуществляет деятельность по качественному достижению цели на самоорганизации и самоуправлении, необходима только его текущая координация с другими участниками.

Когда потребности и интересы человека носят не социальный, а материальный характер «возникают либо координация и кооперация – по крайней мере на уровне формирования распределительной цели, – либо конфликт интересов, антагонизм, вражда и дезорганизация» [Барнард, 2009]. Для возникновения заинтересованной эффективной деятельности человеку как минимум необходимо, чтобы он получал часть достигнутого с его участием результата. Если же нет — человек не будет заинтересован вкладывать свои силы в получаемые задания и распоряжения, в координацию деятельности, и его деятельность будет определяться угрозой увольнения [Вебер, 2016].

В реальных же предприятиях «то, что создается в ходе кооперативной деятельности, может распределяться или не распределяться между ее участниками. Обычно распределение не является непосредственным; кроме того, все распределяется редко. Между индивидуальными усилиями, составляющими часть кооперативной системы усилий, и кооперативным продуктом (всем или той его частью, которая распределяется) нет и не может быть прямой причинно-следственной связи» [Барнард, 2009]. А если такой связи нет, то не может и заинтересованной деятельности. Мы получаем конфликт интересов, антагонизм, вражду и дезорганизацию.

Честер Барнард отмечал: «Функции руководителя служат для поддержания системы кооперативных усилий. Они безличны. Эти функции состоят не в управлении группой лиц, несмотря на то что так часто утверждают. Я не думаю, что можно правильно понять суть работы руководителя, придерживаясь этого более узкого, более удобного и более привычного, но в конечном счете ошибочного представления. Не вполне верно даже то, что функции руководителя состоят в управлении системой кооперативных усилий. В конечном счете эта система управляет сама собой» [Барнард, 2009]. Проблема в том, что «управлять» человеком (как уже было показано в разделе 3.4.3.1) невозможно. Тем более невозможно «управлять» группой. «А если результат, который можно обеспечить с помощью принуждения, ограничен, как это обычно и бывает в средне- и долгосрочной перспективе, то издержки принуждения превышают пользу от него» [Барнард, 2009]. Принуждение — это временное повышение результата с последующим неизбежным спадом.

В итоге анализа Честер Барнард заключил, что в предприятии «рациональность усилий в том смысле, который нас интересует, связана с обеспечением личного участия людей, без которого существование кооперативной системы невозможно» [Барнард, 2009]. А значит предприятие должно быть организовано так, чтобы этот личный интерес был

обеспечен. Однако хотя он и показал, что этот интерес может быть обеспечен распределением результата деятельности предприятия между ее участниками — собственником и коллективом, «когда достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации», по этому пути он не пошел. Он пошел по пути рекомендации подбора необходимых кадров с высокими моральными позициями, высокой ответственностью, лояльностью к предприятию, (а профессиональные качества можно достаточно быстро приобрести). Только «функционирование таких систем сложной организации руководства требует от руководителя высочайшего искусства. Контроль при сознательном его применении относится в основном к работе организации в целом, а не к работе руководителей» [Барнард, 2009]. Таким образом, «устойчивость организаций зависит от качества их лидеров, которое зависит от качества этических принципов, на которых оно основано» [Барнард, 2009]. И качества этических принципов и рядового персонала на рабочих местах: «Именно там находится последняя стадия организационной деятельности, именно тогда происходит окончательный выбор средств» [Барнард, 2009].

3.2.4.Идеалы Честера Барнарда и Роберта Оуэна

В целом Честер Барнард, отмечая два вида организации, отдавал предпочтение бюрократической (по своей сути антагонистической) организации, но в которой персонал имплементировал цели предприятия и за счет этого обеспечивал и единство интересов, и высокую эффективность предприятия. Это достаточно близко к утопии Роберта Оуэна, только его утопия держится на исключительных этических качествах собственника, а Честера Барнарда на исключительных этических качествах наемного персонала предприятия. При этом идеалы Оуэна для построения эффективного предприятия — это развитие социума — развитие самой жизни, в том числе и самого Оуэна. А идеалы наемных менеджеров, которые необходимы им для повышения эффективности предприятия, — это повышение личного капитала собственника, которое будет восприниматься ими скорее как несправедливость. В идеалистическом плане для построения эффективного предприятия необходим один идеалист-социалист-собственник (Роберт Оуэн), или весь персонал, идеалы которого заключаются в повышении капитала собственника (Честер Барнард). Здесь Карл Поланьи отмечал, что «хотя оуэнизм явился истоком современного социализма, его ключевые идеи и новшества не были связаны с проблемой собственности, которая составляет принципиально важный юридический аспект единственно лишь для капитализма» [Поланьи, 2002]. При этом Роберт Оуэн, фактически, отмечал собственность на результаты деятельности предприятия как общую собственность, которую он распределял по

справедливости, и рабочие его фабрики признали справедливость его распределения, ответили высокой эффективностью своего труда. При этом Честер Барнард вообще не касался вопросов собственности на результаты предприятия, и если Роберт Оуэн за счет своих высоких моральных качеств реализовал свою утопию, то построение эффективного предприятия на базе высоких моральных качеств лишь наемного персонала — это уже совсем нереализуемая утопия.

И здесь можно отметить, что «теория и во всех своих так называемых правилах не может отмежевываться от моральных величин… Каждая тория становится бесконечно труднее с того момента, когда она затронет сферу моральных величин… весь кодекс правящих законов расплывается в неопределенных идеях… Теория обязана считаться с человеческой природой» [Клаузевиц, 1994]. А «моральные силы неуловимы для книжной мудрости, ибо их нельзя подвести ни под числа, ни под разряды; их можно лишь наблюдать и прочувствовать» [Клаузевиц, 1994, с. 199].

3.2.5.Карл Поланьи: политические и экономические истоки нашего времени

Карл Поланьи писал, что различие между принципом потребления и принципом прибыли является ключом к пониманию двух совершенно иных цивилизаций [Поланьи, 2002]. При феодализме и цеховой системе земля и труд составляли неотъемлемую часть самой социальной организации (деньги едва ли успели превратиться в важный фактор хозяйственной деятельности). О создании свободного рынка труда ни в одной из этих стран вплоть до последнего десятилетия XVIII века не заходило даже и речи, а идея саморегулирования экономической жизни была совершенно недоступна умственному горизонту эпохи. Вплоть до конца XVIII в. промышленное производство в Западной Европе было лишь придатком торговли. Но использование сложных машин привело к развитию фабричной системы[130] и тем самым к радикальному изменению относительной роли торговли и промышленности в пользу последней. Карл Поланьи писал: «Поскольку фабричная система развивалась как часть процесса купли-продажи, то, чтобы обеспечить непрерывность производства, труд, землю и деньги требовалось превратить в товары... Но так как труд — это лишь другое название для образа жизни простого народа, то это означало, что развитие рыночной системы должно было сопровождаться переменами в структуре самого общества. Таким образом, человеческое общество во всех отношениях превратилось в придаток экономической системы. Крайняя искусственность характера рыночной экономики

---

[130] «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 ... 1958, с. 492].

объясняется тем, что сам процесс производства организован здесь в форме купли-продажи. С этой неведомой прежде точки зрения свободное общество можно было рассматривать как состоящее из двух видов — собственников и работников» [Поланьи, 2002]. И «то, что человеческие возможности ограничены не законами рынка, а законами самого общества, суждено было постигнуть Оуэну[131]; он один сумел разглядеть за покровом рынка нарождающуюся реальность — общество. Но его прозрение было забыто на целое столетие. А 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].

Чисто экономические факторы, вроде тех, что лежат в сфере «потребность-удовлетворение», связаны с поведением классов в несравненно меньшей степени, чем соображения общественного признания и одобрения. Конечно, удовлетворение потребности может быть результатом подобного одобрения, в особенности как его внешний признак или обусловленная им награда. Однако самым непосредственным образом классовые интересы относятся к иной проблематике — к вопросам репутации, престижа, статуса и его обеспеченности, иначе говоря, являются в своей основе не экономическими, а социальными. Но даже там, где так или иначе затрагивался денежный вопрос, его подчиняли интересам иного рода. Почти всегда речь шла в первую очередь о профессиональном статусе человека, о его безопасности и уверенности в будущем, о нормальных условиях его существования, о широте его жизненных горизонтов, о сохранении окружающей его среды. А все чисто денежные определения интересов не оставляют места для жизненно важной потребности в социальной защите, обеспечение которой выпадает обычно на долю лиц, призванных

---

[131] Карл Поланьи отмечал: «Прозрение Оуэна было верным: рыночная экономика, если позволить ей развиваться по ее собственным законам, породит огромные и долговременные бедствия» [Поланьи, 2002, с. 147]. В истоках своих оуэнизм не являлся ни политическим, ни рабочим движением. Он выражал стремление простых людей, раздавленных пришествием фабрики, найти такие формы жизнеустройства, которые дали бы человеку власть над машиной. Несмотря на существование машин, полагал Оуэн, человек должен оставаться своим собственным работодателем; принцип кооперации, или «союза», должен решить проблему машины, не принося в жертву ни индивидуальной свободы, ни социальной солидарности, ни достоинства отдельной личности, ни ее человеческих связей с другими людьми. Сила оуэнизма заключалась в том, что вдохновлявшая его идея была в высшей степени практической, тогда как его методы основывались на целостном подходе к человеку. Оуэнизм имел дело с проблемами, относившимися, по сути, к реалиям повседневной жизни, — качество пищи, жилищные условия, образование, уровень заработной платы, обеспечение занятости, помощь в случае болезни и т. п., — однако связанные с ними вопросы были столь же разнообразны, как и духовные силы и способности, к которым приходилось обращаться для их решения [Поланьи, 2002, с. 188]. «Прибыльность нью-ланаркской фабрики была обусловлена прежде всего высокой производительностью труда при менее продолжительном рабочем дне, а высокую производительность обеспечивали превосходная организация дела и возможность восстановления сил рабочих — преимущества, перевешивающие рост реальной заработной платы, который достигался благодаря щедрым расходам Оуэна на создание достойных условий жизни для работников. Но последнее обстоятельство само по себе объясняет нам, почему рабочие прямо-таки боготворили Оуэна. Подобного рода факты убедили его в необходимости социального, т. е. не просто узко-экономического, подхода к проблеме промышленности» [Поланьи, 2002, с. 191].

заботиться об общих интересах социума, — в современных условиях это правительства отдельных государств. Именно потому, что рынок угрожал не экономическим, а именно социальным интересам различных слоев населения, люди, принадлежавшие к разным экономическим группам, стихийно объединяли свои усилия в попытке отвести нависшую над всем обществом опасность [Поланьи, 2002, с. 172–173].

Отделить труд от других сфер человеческой жизни, подчинив его законам рынка, означало полностью уничтожить все органические формы социального бытия, заменив их совершенно иным, атомистическим и индивидуалистическим, типом общественной организации. «Ни в древности, ни в эпоху раннего средневековья — это следует особо подчеркнуть — товары повседневного потребления не были предметом регулярной купли-продажи» [Поланьи, 2002]. «Рыночное общество заслуживает критики не потому, что оно основывалось на экономике — последняя представляет собой в известном смысле необходимый фундамент любого общества, — а за то, что в основе его экономики лежал принцип эгоизма. Подобная организация экономической жизни является совершенно неестественной и необычной» [Поланьи, 2002]. При этом «поведение человека, как в первобытном состоянии, так и на протяжении всей истории цивилизации, представляло собой почти полную противоположность тому, что подразумевается в данной теории. Тезис Фрэнка Х. Найта о том, что «ни один специфически человеческий мотив поведения не является экономическим», справедлив не только в отношении социального бытия в целом, но даже собственно экономической жизни в частности» [Поланьи, 2002].

Таким образом по Поланьи мы видим две организации деятельности человека в предприятии: неестественную рыночную организацию предприятия, подчиненную прибыли с ее антагонизмом труда и капитала[132], и естественную ориентированную на удовлетворение потребностей человека: «различие между принципом потребления и принципом прибыли является ключом к пониманию совершенно иной цивилизации» [Поланьи, 2002].

3.2.6.Франсуа Жюльен: управление по достижению заданного результата или развитие с использованием ситуации

Франсуа Жюльен четко разделяет нашу европейскую концепцию деятельности и китайскую.

В европейской концепции «казалось бы, все само собой разумеется – есть цель, есть идеал и воля: взгляд обращен только на модель, образец, избранный нами; этот образец мы проецируем на окружающий мир, а затем в своих действиях следуем разработанному плану.

---

[132] «Подобная экономика исходит из допущения, что люди всегда ведут себя таким образом, чтобы получить максимальную денежную выгоду» [Поланьи, 2002].

Наш выбор – вмешиваться в жизнь, придавать форму нашей действительности. Чем ближе наше действие подойдет к идеальной форме, тем больше у нас шансов на успех» [Жюльен, 1999].

В китайской концепции «весь реально существующий мир здесь предстает как процесс, размеренный и постоянный, обусловленный взаимодействием двух начал, одновременно и противоположных, и взаимодополняющих: это знаменитые инь и ян. Порядок вещей уже не зависит от образца, накладываемого на вещи сверху... «Мир» в понимании китайского мыслителя – не предмет для умозрений. Не существует «знания» с одной стороны и «действия» – с другой. Вот почему китайский образ мышления логически не признает оппозиции «теория – практика»: не потому, что представители этой традиции не знают о нем или что у них затянулось некое теоретическое детство, но просто потому, что они прошли мимо этого отношения, – как прошли они мимо идеи Бытия или идеи Бога...» [Жюльен, 1999].

Франсуа Жюльен пишет: «Применим полученное различение к тому главному неизвестному, каким выступает для нас эффективность: вместо того, чтобы выстраивать модель как образец для действия, китайский мудрец, скорее, сосредоточивает свое внимание на привычном ходе вещей, стараясь постичь их соразмерность и извлечь пользу из их саморазвития... Вместо того, чтобы жестко фиксировать цель нашей деятельности, не лучше ли следовать ходу своих естественных пристрастий? Короче говоря, не лучше ли, вместо того, чтобы навязывать реальному миру наш план, опираться на тот потенциал[133], что заложен в самой ситуации?... чтобы достигнуть желаемого эффекта, следует рассчитывать скорее на развитие событий, чем на свой собственный инструментарий; вместо того, чтобы думать о выстроенном заранее плане действий, лучше научиться извлекать пользу из того, что заложено в ситуации и что вытекает из ее развития... Потенциал ситуации – это то, когда все идет своим ходом и нас «втягивает» в этот ход вещей» [Жюльен, 1999, с. 10]. Необходимо искать успех в потенциале ситуации, а не требовать его от подчиненных. От того, умеет ли стратег опираться на потенциал ситуации или не умеет, зависит, как поведут себя его подчиненные: как герои или как трусы. Для увеличения потенциальной энергии ситуации китайский стратег еще и организует ситуацию таким образом, чтобы его подчиненные без каких-либо требований с его стороны дошли до такого состояния, такого, когда они сами станут «рваться в бой», что им нельзя поступать иначе [Жюльен, 1999]. И им «чужда идея предопределения хода событий в соответствии с заранее составленным планом как неким

---

[133] «Потенциал есть нечто зависящее от обстоятельств – существующее исключительно в заданных обстоятельствах (отсюда потенциальность, обилие возможностей и необходимость использовать их для развития успеха)» [Жюльен, 1999].

идеалом, к которому надо стремиться и который должен быть более или менее завершенным» [Жюльен, 1999].

Франсуа Жульен отмечал: «Мы видим два различных подхода: либо строят какую-либо идеальную форму и проецируют ее на ситуацию, а затем на какое-то время фиксируются на ней; либо опираются на ситуацию как на явление или положение, причем известно, что положение это постоянно изменяется» [Жюльен, 1999, с. 81]. Первый подход базируется на том, что «необходимость цели — это аксиома, она заложена в самих словах «система», «координация», «кооперация» [Барнард, 2009, с. 85], Второй подход базируется на том, что «у стратега вообще нет своей «цели», намеченной заранее, на расстоянии, как некоторого рода идеал: он все время извлекает пользу из развития ситуации, и главное для него — достижение успеха» [Жюльен, 1999, с.19].

И Франсуа Жульен заключил: «Отсюда два вида эффективности, соотносящиеся с двумя конкурирующими логиками: наряду с отношением «средства» и «цели», которое нам ближе всего, существует отношение «условие – следствие», которому большое внимание уделяют китайцы. С тех пор, как сутью стратегии стали считать способность направлять ситуацию[134], а самому плыть по ее волнам и ждать, когда накопленный потенциал выльется в результат, – с этих пор стало не нужно больше ни выбирать средства, ни прилагать усилия для достижения цели» [Жюльен, 1999, с. 20]. И «Любая стратегия получения эффективности сводится в конечном итоге к простейшей истине: нужно уметь ее имплицировать, то есть научиться пользоваться ситуацией таким образом, чтобы она, без всякого принуждения, сама порождала эффективность» [Жюльен, 1999, с. 50]. А «чтобы в результате эффективность была достаточной, необходимо, чтобы она вытекала из данной уникальной ситуации, осуществлялась когерентным образом и воспринималась окружающими в качестве неизбежной, единственно возможной, не таящей в себе никаких уловок» [Жюльен, 1999, с. 46]. Поэтому «китайской стратегии не приходится иметь дело с «трением», потому что она нацелена против любого плана, составленного заранее, в то время как привходящие

---

[134] Все же и в китайской концепции ограничительные рамки имеются: «Рамки остаются – точнее говоря, остаются границы мысли. Тут-то мы и обнаруживаем – в Китае – такую трактовку эффективности, которая не только исключает любые планы, предписываемые обычному ходу событий, но вовсе не предусматривает поведения, руководствующегося различением средств и цели: эффективность представляется в таком случае не результатом «наложения» модели на реальную жизнь (теория составляется заранее, она должна охватить реальность с тем, чтобы впоследствии быть спроецированной на нее), а скорее, результатом ее «использования» (нужно извлечь пользу из потенциала, заложенного в конкретной ситуации). Перейдя на новые позиции (или хотя бы начав интересоваться ими постольку, поскольку они отличаются от наших), мы не можем не заметить новые перспективы: здесь главные роли отводятся не монтажу, не последовательности заранее разработанных и систематизированных операций и не расстановке опорных вех во времени (пределов, сроков) по программе, соответствующей поставленной цели. Короче говоря, нет ни идеальных рамок, ни заранее размеченных планов, ни «путей», ни даже того, что подразумевают под словом «путь» (дао) в Китае, ибо этот «путь» надо понимать совершенно не так, как у нас понимают «метод» (у нас под «методом» понимают последовательность шагов, которая позволяет прийти к чему-то, – к дао это не относится)» [Жюльен, 1999].

обстоятельства – это, наоборот, та сила, которая позволяет имплицитному потенциалу осуществляться и развертываться» [Жюльен, 1999, с. 13]. Она имеет минимальные трансакционные издержки.

Таким образом, по Франсуа Жульену китайская концепция обеспечивает максимальную эффективность за счет: выявления возможностей из анализа и развития потенциала ситуации; имплицирования этих возможностей подчиненным; обеспечения когерентной деятельности подчиненных по извлечению пользы из развития ситуации и достижению общего успеха. «Любая стратегия получения эффективности сводится в конечном итоге к простейшей истине: нужно уметь ее имплицировать, то есть научиться пользоваться ситуацией таким образом, чтобы она, без всякого принуждения, сама порождала эффективность» [Жюльен, 1999, с. 50].

Можно отметить, что ориентацию на постоянное развитие, а не на погоню за прибылью отмечал еще Альфред Маршалл: «Прерогативы человека простираются до ограниченного, но эффективного регулирования процесса естественного хода вещей путем предвидения будущего и прокладкой пути для следующего шага вперед» [Маршалл, 2012]. Еще более радикально высказались Карл Маркс и Фридрих Энгельс: «У нас нет конечной цели. Мы сторонники постоянного, непрерывного развития» [Маркс, Энгельс Т. 22, с. 563]. Аналогичный тезис дал и Эдуард Бернштейн: «Конечная цель — ничто, движение — все» [Бернштейн, 1990, с. 123]. В.А. Спивак, анализируя этот тезис, писал: «Жизнь проходит в процессе постоянных изменений, в постановке целей и их достижении … Целью обычно является иное состояние живого организма, системы и (или) его отдельных элементов и качеств» [Спивак, 2014, с. 96]. Но не получение максимальной прибыли. И «главное в организации — ее целостность (а не целенаправленность), а сама организация — это «объект, состоящий из людей и технических средств, взаимодействующих ради успеха целого» [Лавренчук, 2006, с. 175]; «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].

3.2.7.Европейская и китайская концепции Жюльена в современном производстве

Экономика, базирующаяся на развитии за счет анализа ситуации и использования ее потенциала (без целеполагания), несомненно эффективна в условиях не предполагающих создания новых средств производства. Когда «следует рассчитывать скорее на развитие событий, чем на свой собственный инструментарий; вместо того, чтобы думать о выстроенном заранее плане действий, лучше научиться извлекать пользу из того, что заложено в ситуации и что вытекает из ее развития» [Жюльен, 1999]. Однако в современном

производстве основой эффективности становятся новые средства производства и анализ ситуации (включая собственные финансовые возможности) для извлечения максимальной собственной пользы с учетом развития ситуации (повышения ее потенциала) за счет возможного создания новых конкретных средств производства[135]. Здесь, однако, как только мы начинаем вкладывать ресурсы в создание новых средств мы меняем ситуацию — она достаточно необратимо «нацеливается» на создание новых средств производства:

Потенциал ситуации — цель как новые средства производства для повышения потенциала ситуации — достижение цели и получение нового более высокого потенциала ситуации — деятельность с учетом дальнейшего развития ситуации.

Здесь для нового средства производства «строят какую-либо идеальную форму и проецируют ее на ситуацию, а затем на какое-то время фиксируются на ней» [Жюльен, 1999]. Но лучше, конечно, при создании нового средства производства анализировать изменение ситуации и корректировать планы, а то и цели, создания этого средства.

В современном производстве по восточной модели с учетом ситуации (и предвидимого ее развития) необходимо ставить конкретные цели и планы создания новых средств производства (но не конкретных результатов их применения), но далее корректировать их с учетом реального развития ситуации.

Соответственно современная восточная модель будет включать и западную модель. При этом и современная западная модель включает коррекцию планов и целей по развитию ситуации: «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].

Аналогично и в китайской военной стратегии: любая переброска войск или подтягивание техники, резервов, необходимые для достижения успеха изменяет ситуацию и сужает возможности.

В современном мире «Veritas in medio est» — истина находится где-то посередине. Таким образом в современном производстве восточная и европейская модели деятельности человека во многом сближаются.

---

[135] Кроме того, при заключении договоров поставок - исполнение этих поставок является уже поставленной целью.

3.2.8.С.Г. Кирдина: редистрибутивная и рыночная экономики

Как отмечает С.Г. Кирдина из трех основных форм экономической интеграции Поланьи: редистрибуции (redistribution), обмена (exchange) и реципроксности (reciprocity), только первые две рассматривалась им как образующая экономический тип общества, и мы имеем два вида экономик: редистрибутивные и рыночные[136] Y-экономики и восточные X-экономики) [Кирдина, 2014]. И институциональной основой распределения созданного экономического продукта являются два соответствующих института [Кирдина, 2014]:

- *Институт частной собственности*[137], определяющий порядок закрепления благ за участниками производства, конкуренция за производственные ресурсы и рабочие места, а также институт наёмного труда, определяющий специфику организации труда в Y-экономиках.
- *Институты X-экономики*: институт верховной условной собственности, кооперации, X-эффективности и др. Они регулируют систему пропорций движения благ в воспроизводственном процессе, основанную на относительной стоимости иного рода (не меновой). Здесь количественные соотношения ценности благ определяются на основе иной «методики» учета общественных усилий по их созданию.

Первый институт реализуется в разнообразных институциональных формах, таких, например, как планы, система тарифов и нормативов. Здесь трудовые отношения также имеют характер обмена, или купли-продажи рабочей силы [Кирдина, 2014]. Основным институтом, определяющим характер взаимодействия между участниками экономической деятельности во-вторых, редистрибутивных X-экономиках, как показывает практика, выступает не конкуренция, а кооперация. Она отражает потребность в организации координированных действий участников хозяйственного процесса в коммунальной материально-технологической среде [Кирдина, 2014].

Таким образом и здесь мы видим две различные организации труда: антагонистическую Y-экономику, и гармоничную X-экономику.

---

136 В наших статьях [Жемчуговы, 2020с] показано, что и редистрибутивная, и рыночная экономика на базе наемного труда, базируются на реципрокности — только на разных ее видах: горизонтальной и вертикальной, неантагонистической и антагонистической.

137 «В отличие от обмена [института частной собственности], институт редистрибуции в редистрибутивной X-экономике характеризует процесс движения материальных ценностей и услуг (но главное — соответствующих прав) не между независимыми экономическими агентами, как в обмене, а предполагает опосредование этих трансакций хозяйствующим центром. Редистрибуция как устойчивое отношение исторически возникает тогда, когда большинство хозяйствующих субъектов находятся в зависимости от значимого для них ресурса, когда взаимодействие между ними прямо или косвенно предполагает использование этого общего ресурса, не принадлежащего каждому в отдельности. Такой ресурс является общим благом» [Кирдина, 2014].

3.3. Общие положения деятельности предприятия

3.3.1.Базовая организация предприятия

Естественная малая группа владеет ресурсами группы и управляет ими, осуществляет деятельность в интересах своих членов. Предприятие отличается тем, что оно осуществляет деятельность под управлением собственника предприятия[138], направленного на достижение его личных целей (личной целью здесь является и развитие своего предприятия). А деятельность, направленная на достижение целей собственника, осуществляется уже наемным персоналом, у которого доминируют свои личные цели. И для того, чтобы персонал мог осуществлять деятельность в интересах собственника, последний должен предоставить ему соответствующие стимулы, которые должны быть осознаны персоналом, которые должны обеспечить необходимые личные результаты. Тогда персонал, получая эти личные необходимые ему результаты, вырабатывает соответствующие «правила игры» как законсервированный положительный опыт деятельности. Соответственно формируемая система стимулов должна обеспечивать достижение персоналом и результатов предприятия, и личных персонала — все зависит от того, как сформирована и как реально работает эта система стимулов. Если в самом общем виде рассмотреть организацию двух базовых институтов с общностью и противоположностью интересов, можно получить две системы стимулов. Если персоналу будет предоставлен такой стимул, как его права собственности на результаты деятельности предприятия (добавленной стоимости), то достижение цели предприятия будет личным результатом и личным интересом его персонала. *Здесь мы имеем общность интересов.* Если же результаты деятельности предприятия принадлежат его собственнику, а он выплачивает персоналу тот фиксированный объем оплаты труда, который он считает нужным (или просто заранее им заданный), интересы собственника и персонала антагонистичны: «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]. Персонал старается минимизировать уровень своего труда, минимизируя напряженность труда, или выделяя рабочее время для досуга или деятельности в личных интересах. *Здесь мы имеем противоположность интересов*. От выбора предприятием своей базовой организации зависит и эффективность деятельности предприятия. При этом, однако необходимо сказать, что эффективность зависит и от капитала собственника, и от капитала персонала, и в определенных случаях эффективным может быть и предприятие с противоположностью интересов. Этот вопрос и будет рассмотрен в дальнейших разделах. И начальный этап этого рассмотрения заключается в разделении

---

[138] На первый взгляд из этого определения выпадают кооперативные предприятия, но по факту, как будет показано в разделе 3.6 «Кооперативное предприятие», и они попадают под это положение.

функций владения и управления, что необходимо при любой базовой организации предприятия.

3.3.2.Разделение функций владения и управления

Даже в самых малых предприятиях, включающих руководителя-собственника (который выполняет и производственные функции) и нескольких непосредственно подчиненных ему работников, при противоположности интересов деятельность предприятия отлична от деятельности малой группы с общей целью. Что общего, так это то, что «в обществах, где взаимодействие протекает на личностном уровне, неформальных норм в целом достаточно» [Норт, 2010, с. 91]. Ранее это отмечал и Макс Вебер: «Только малое (политическое, ... общественное, хозяйственное) предприятие в нем [в бюрократическом управлении] не нуждается» [Вебер, 2016]. Формально здесь требуются только документы, определенные законодательством и предназначенные не для внутренней деятельности предприятия, а только для внешних проверок. В таком предприятии собственник владеет капиталом и *лично распределяет* его по направлениям деятельности.

В иерархических же предприятиях собственник лично распределяет ресурсы между топ-менеджерами, а их реальное дальнейшее распределение осуществляют уже топ-менеджеры — «ресурсы распределяются на основе административных решений» [Коуз, 2007, с. 63], принимаемых наемными руководителями. При этом капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [Смит, 2017, с. 443]. А «до какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом[139]» [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»[140] [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

---

[139] 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].

[140] В.М.Ефимов отмечал два типа социальных порядков: экномический (определяемый финансовой властью) и патрональный (определяемый административно 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.

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].

Именно такая ситуация, как отмечается в литературе, и привела к необходимости науки управления: «Профессиональный менеджмент возник тогда, когда функции владения и управления начали разделяться[141]» [Канаева, 2011, с. 20]. Точнее, менеджмент становится необходимым, когда в предприятии имеется существенная асимметрия информации, а интересы участников деятельности антагонистичны. Именно этот факт стал причиной появления научного менеджмента Фредерика Тейлора [Тейлор, 1991].

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]. Любое предприятие базируется на нерыночном административном распределении ресурсов. Только это распределение не определяется ни рыночным обменом, ни формально обязывающими документами, ни властью руководства[142]. Определяется сформированным в предприятии реальным внутренним институтом (раздел 3.1.2).

3.3.3.Асимметрия информации и остаточные права контроля

В предприятиях с гармонией интересов проблема асимметрии информации отсутствует, потому что персонал изначально ориентирован на общую цель как на свою личную — для достижения общей цели выгодна и общность информации, необходимая для координации деятельности (она не выгодна только «сачкам» и «халявщикам», которых коллектив изгоняет или перевоспитывает). В предприятиях же с противоположностью интересов асимметрия информации выгодна каждому для достижения своих личных целей. И здесь «сачками» и «халявщиками» могут быть не только отдельные индивиды, но и целые структурные подразделения [Докинз, 2015]. А наблюдая только за деятельностью входящих в нее 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

---

[141] Если же уточнить, то функции владения и управления разделяются и в предприятии, состоящем лишь их собственника-руководителя и его непосредственных подчиненных. При этом рядовой персонал владеет таким ресурсом, как свое рабочее время, как «остаточные права контроля активов» предприятия, которые будут рассмотрены в разделе 3.3.3. И научный менеджмент был начат Фредериком Тейлором как раз на уровне рядового персонала.

[142] Ведь обладание властью может иметь непредвиденные последствия; проверить же, обладает тот или иной человек властью или нет, можно, только определив, способен ли он добиваться поставленных целей. Без целеполагания понятие власти становится настолько туманным, что почти теряет смысл [Политика... 2001].

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].

Руководитель (принципал) всегда обладает меньшей информацией о текущей деятельности подчиненного (агента), о его возможностях («асимметрия информации» [Akerlof, 1970]). И подчиненный может получать более высокие результаты, чем те, о которых может предполагать руководитель. И соответствующую разницу подчиненный считает своей собственной заслугой и своей собственностью. Эта разница является «остаточными правами контроля» [Grossman, Hart 1986, p. 692], и мы «фактически определяем собственность как право осуществлять контроль» [Grossman, Hart 1986, p. 693–694], ведь этот результат изначально и не определен. 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]. Здесь для принципала «может быть оптимальным приобретение всех прав, за исключением тех, которые конкретно указаны в контракте» [Grossman, Hart, 1986, p. 716] — остаточные права на результаты агента становятся собственностью принципала, но только формально и вынуждено: и проблемы контроля, и отрицательная мотивации к их производству остается (при этом «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [Вебер, 2016, с. 99].

Возможное «действие имеет целью реализацию собственной воли вопреки сопротивлению партнера (или партнеров)[143]» [Вебер, 2016]).

Подчиненный за счет асимметрии информации имеет возможность использовать свои остаточные права по своему усмотрению, и в личных целях, и в целях предприятия, но с оглядкой на нормы коллектива. Это может быть и досуг, и менее напряженный темп работы, и занятие личными делами, проведение работы в интересах третьих лиц, производство и реализация неучтенной продукции. Оливер Уильямсон назвал это оппортунизмом[144]. Простейший вид использования остаточных прав контроля активов показал еще Фредерик Тейлор в 1911 году: 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 рабочими» [Тейлор, 1991].

В целом «в основе предмета теории фирмы должны находиться действующие и взаимодействующие индивиды, реализующие свои интересы... перенос внимания с характеристик фирм как целостных объектов (систем) на характеристики входящих в них индивидов и их взаимодействий» [Тамбовцев, 2010]. Главное, что находится в основе этих взаимодействий — это общность интересов или их антагонизм, определяемые правами собственности. «Теория прав собственности предполагает, что два экономических элемента имеют решающее значение для понимания собственности: остаточные права контроля[145] (Grossman and Hart, 1986; Hart and Moore, 1988, 1990; Hart, 1995) и остаточные права на доход (остаточные притязания) (Alchian and Demsetz, 1972)» [Kim, Mahoney 2005, p. 237]. И «специалист компании, получающий остаточное вознаграждение, будет следить за членами команды (т. е. управлять использованием кооперативных ресурсов)» [Alchian, Demsetz, 1972].

---

[143] «Самая распространенная сегодня форма легитимности — это вера в легальность, т.е. готовность подчиняться установлениям, которые формально правильны и созданы согласно принятым нормам» [Вебер, 2016]. Только в данном случае человек не может признать что положение о собственности предприятия на все его остаточные права контроля активов являются формально правильными, тем более справедливыми. И его реакция на это — по возможности игнорирование этого положения, конечно не выходя за рамки Законодательства.

[144] Оливер Уильямсон так определил оппортунизм: «Под оппортунизмом я понимаю преследование личного интереса с использованием коварства. Подобное поведение включает такие его более явные формы, как ложь, воровство и мошенничество, но едва ли ограничивается ими. Намного чаще под оппортунизмом подразумеваются более тонкие формы обмана, которые могут быть активными и пассивными, проявляться ex ante и ex poste» [Уильямсон, 1996, с. 97].

[145] «Остаточные права контроля приравниваются к собственности» [Kim, Mahoney, 2005, p. 236].

Таким образом, для деятельности в интересах предприятия сотрудники должны иметь права собственности на результаты деятельности предприятия (остаточные права на доход) и на остаточные права контроля вверенных ему активов предприятия.

В бюрократическом предприятии в самом общем виде основная проблема асимметрии информации и использование остаточных прав — это то, что руководители определяют «распределение ресурсов внутри предприятия на основе своих административных решений» [Коуз, 2007, с. 63] (а на самом нижнем уровне — из решений работников), исходя не из целей предприятия, а из личных целей: «Стимулом будет не качественный труд во имя максимизации чистого дохода компании, а его присвоение» [*Сухарев*, 2014, с. 19]. А единственное, что сдерживает эти личные цели — угроза увольнения.

В предприятии же с единством интересов (с правами собственности персонала на результаты его деятельности) личные цели персонала, как и результаты предприятия, повышаются и при общности информации (при взаимопомощи, повышении координации деятельности), и при выявлении инноваций (неочевидных возможностей использования активов предприятия).

3.3.4.Эффективность предприятия

Конечный результат предприятия — это конкретная величина: прибыль, добавленная стоимость, капитализация предприятия, рыночное положение, и др. Это те результаты, ради которых собственник и создал свое предприятие. Только, во-первых, достигнутое ничего не говорит о возможностях предприятия. Во-вторых, в оценке эффективности бизнеса важнее относительные величины: достигаемые и предвидимые результаты относительно конкурентов — именно они определяют выживание и развитие предприятия. И с учетом того, что предприятия имеют разные масштабы, важное значение имеет понятие эффективности. Ведь крупное предприятие с б*о*льшей абсолютной прибылью, чем малое, может вскоре разориться (не имея достаточных средств развития). А малое при меньшей прибыли будет расти и развиваться.

Однако одного, тем более однозначного, понятия «эффективности» в менеджменте не существует. При этом еще Альфред Маршалл в 1890 году отмечал не один, а два вида эффективности (экономии). «Рикардо и экономисты его времени вообще... недостаточно учитывали фактор организации в качестве источника эффективности» [Маршалл, 2012]. И Он писал: «Можно подразделить экономию, проистекающую из масштабов производства любого рода товаров, на две категории: во-первых, на экономию, зависящую от общего развития производства; во-вторых, на экономию, зависящую от ресурсов отдельных занятых в нем предприятий, от их организации и от эффективности управления ими. Первую мы бы

назвали внешней экономией, а вторую — внутренней экономией» [Маршалл, 2012]. Это же виды эффективности в 1938 году отмечал Честер Барнард как «Effectiveness» и «Efficiency» [Барнард, 2009].

- «Effectiveness» связана в основном с технологическими процессами и показывает насколько достигаются поставленные цели. И здесь измерить эффективность достаточно просто. Однако важно то, насколько высокие цели ставит предприятие, ведь достижение низких целей не представляет большого труда, но достигаемые низкие цели не обеспечивают реальную эффективность предприятия.
- «Efficiency» предприятия связана с его способностью создавать эффективные стимулы, а значит и ставить высокие цели. Однако никакого формального измерения «Efficiency» не существует и существовать не может.

Можно отметить, что если в предприятии имеется «Efficiency»: способность ставить и достигать высокие цели (в том числе и за счет новых технологий), то у него будет и «Effectiveness» — будут высокие достигаемые цели. А без «Efficiency» не будет ни высоких целей, ни высоких результатов.

В 1966 Харви Лейбенстайном было введено понятие Х-эффективности[146] [Лейбенстайн, 1995]. А в своей главной книге «Общая теория Х-эффективности и экономическое развитие»[147] он рассматривает два факторах ее роста: «Первое — это система мотивации менеджмента и работников на достижение конечных результатов работы предприятия, увязка их деятельности с главными целями производства. Второе — эффективность систем внутри-организационных коммуникаций, передача «сверху вниз» и особенно «снизу наверх» важной информации о реальном состоянии, проблемах и возможных новшествах, решениях и усовершенствованиях» [цит. по: Кирдина, 2007, с. 11–12]. При этом «Х-эффективность — это не эффективность в подлинном значении, а, скорее, неиспользованный ресурс, который фактически закладывает в функционирование системы недопроизведенный продукт (доход)» [Сухарев, 2009] — это способность создавать этот недопроизведенный продукт. Как непосредственно видно Х-эффективность это «Efficiency» Честера Барнарда. В научной литературе термину Х-эффективность со временем было

---

146 «В отличие от классической теории аллокативной эффективности [оптимальной комбинации экономических ресурсов], Х-эффективность ограничена условиями, при которых ресурсы не перераспределяются в системе и заданный набор ресурсов применяется для производства продукции. Функционирование фирмы можно назвать Х-эффективным при условии, что она при имеющемся наборе ресурсов и наилучшей из доступных технологий производит максимально возможный объём продукции. В противном случае говорят об Х-неэффективности» [Бархатов и др., 2004].

147 Leibenstain H. 1978. General X-efficiency theory and economic development. N.Y. etc.: Oxford Un. Press.

сопоставлено понятие Y-эффективности[148] [Кирдина, 2007]. Она определяется конкурентным давлением рынка — необходимой максимизацией прибыли. И можно отметить, что Y-эффективность — это «Effectiveness»[149] Честера Барнарда.

Y-эффективность «максимизируют прибыль за счет своих конкурентных преимуществ в рыночной среде» [Кирдина, 2007, с. 9-10]. X-эффективность — за счет снижения трансакционных издержек[150], связанных с асимметрией информации и использования остаточных средств контроля активов в личных целях (в том числе и инноваций), тем более, с нанесением ущерба предприятию (при данном объеме выпуска). И, как уже отмечалось в предыдущем разделе, в предприятиях с общностью интересов максимизация прибыли за счет конкурентных преимуществ в рыночной среде находится в сфере интересов персонала — не требует внешнего управления — обеспечивается X-эффективностью. И понятие Y-эффективности не требуется.

Идея максимизации прибыли как единственного критерия эффективности господствовала в неоклассической теории. Но в знаменитой статье Алчиана «Неопределенность, эволюция и экономическая теория»[151] было показано, что «максимизация прибыли не является руководством к действию» [Алчиян, 2006, с. 39]. Им был «предложен модифицированный подход к анализу экономических явлений, основы которого составляют гипотезы неполной информации и несовершенного предвидения. Этот подход отличается от принципа максимизации прибыли. Он не использует предпосылку предсказуемого поведения индивида, которая обычно принимается как аксиома в стандартных учебниках. Предложенный подход реализует принципы биологической

---

[148] «Y-efficiency (Y-эффективность): Эффективность, с которой используются существующие прибыльные рыночные возможности. Понятно, что недостаточность конкурентного давления рынка создает условия, при которых фирма не может поставлять свою продукцию всем потенциальным потребителям, готовым заплатить цену, которая принесет ей прибыль. Таким образом, хотя фирма может минимизировать свои издержки производства при данном объеме выпуска, т.е. быть X-эффективной (X-efficiency), она не в состоянии максимизировать прибыль вследствие недостаточного использования рыночных возможностей. Однако хотя, в принципе, такой случай возможен, X- и Y-эффективности чаще имеют место одновременно, поскольку вызываются близкими факторами» [Словарь, 1997, с. 540]

[149] «Такое разделение двух видов эффективности позволяет более тонко описывать возникающие хозяйственные ситуации. Например, фирма может минимизировать свои издержки производства при данном объеме выпуска, то есть быть X-эффективной. В то же время она не в состоянии максимизировать свою прибыль, то есть быть Y-эффективной, потому что не может поставить свою продукцию всем потенциальным потребителям, готовым заплатить цену, приносящую фирме прибыль. Другими словами, фирма эффективно использует свои внутренние возможности, но слабо использует внешние. Хотя зачастую X-эффективность и Y-эффективность имеют место одновременно (минимизация издержек может содействовать росту прибыли), наличие двух понятий позволяет разделить эффекты, лежащие на стороне хозяйствующей структуры, с одной стороны, и среды, в которой она действует, с другой стороны» [Кирдина, 2007, с. 10].

[150] Максимизирующая производственная функция предприятия – это минимизирующая функция его удельных затрат [Клейнер, 2020]

[151] Alchian A. 1950. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory // Journal of Political Economy. Vol. 58. N 3. P. 211-221.

эволюции и естественного отбора» [Алчиян, 2006, с. 33]. При этом «Экономические аналоги естественного отбора это имитация, инновации, положительная прибыль» [Алчиян, 2006, с. 39].

В разделе 3.2 были рассмотрены базовые организационные формы предприятий — предприятия на базе общности интересов и антагонизма интересов. Можно заметить, что в предприятиях с антагонизмом интересов Y-эффективность не находится в сфере интересов предприятия, а X-эффективность — только в той мере, в которой она обеспечивается системой оплаты труда и мотивации, но ее влияние, как будет показано в разделах 3.4-3.5, очень ограничено. В предприятиях же с общностью интересов и X-эффективность, Y-эффективность, находятся в сфере интересов персонала. При этом X-эффективное предприятие одновременно будет и Y-эффективным — экономические результаты предприятия находятся в сфере интересов персонала. Необходимо также отметить, что на эффективность предприятия оказывают влияние «ресурсы отдельных занятых в нем предприятий [людей], от их организации и от эффективности управления ими». Данный вопрос рассмотрим в следующем разделе.

3.3.5.Управление человеческим капиталом и инновациями

Человеческий капитал, как отмечалось, это накопленный и законсервированный положительный жизненный опыт. Отрицательный же опыт если и накапливается, то только как предупреждение недопустимости его использования. Как отмечалось в разделе 1.2, этот капитал имеет следующие составляющие:

- Психо-физиологический (включая интеллект, эмоциональную насыщенность[152]).
- Духовный (включая свободу, честь, совесть, смысл жизни[153]).
- Институциональный — социальный (ценности, нормы и принципы совместной жизнедеятельности).
- Когнитивный (творческие, научно-технические, предпринимательские способности, знания и навыки, ноу-хау).

Повышение этого капитала за счет соответствующей деятельности — это повышение производительных сил человека. При этом повышение такого капитала не приносит человеку непосредственных материальных результатов. Соответственно такую деятельность человек

---

[152] Антиподом эмоциональной насыщенности является профессиональное выгорание. Чаще всего «жертвами» профессионального выгорания становятся люди, чья профессия связана с общением с большим числом людей: руководители, менеджеры по продажам, медицинские и социальные работники, консультанты, преподаватели, полицейские, журналисты. Когда отсутствует уверенность в стабильном заработке, когда нужно каждый отчетный период (месяц, квартал, год) доказывать на конкурсной основе свою профессиональную состоятельность и перспективность [Овчинникова, Сапоровская, 2017, с. 37].

[153] Жизненный смысл человека связан с устойчивыми личностными ценностями [Леонтьев, 2019].

будет осуществлять только тогда, когда повышение этого капитала будет приносить ему дальнейшие положительные результаты — когда предвидимые выгоды от повышенного капитала будут превышать издержки на его получение. Только в предприятиях с антагонизмом интересов — фиксированной оплатой труда — повышение этого капитала может никак не отразиться на личных результатах. И в большинстве наших предприятий мы видим отсутствие интереса к повышению своего капитала — проблему повышения капитала человека в предприятии. Управление капиталом человека даже базируется на инвестициях в него предприятием. При этом формальное получение каких-либо дипломов и сертификатов мало что дает — если человек не будет видеть личных результатов — он будет осуществлять свое обучение исходя из минимума издержек: его целью будет только само получение сертификатов.

При этом сами вопросы управления человеческим капиталом в литературе не показаны. Отмечается, например, что оно «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», ничего не говоря о самих процессах [Балашова, 2021, с.235].

Аналогичная ситуация и с управлением инновациями: «Рассмотрение механизма мотивации к инновационной деятельности на предприятии предполагает более подробное изучение взаимодействия внутренней мотивации (intrinsic motivation) и внешней (extrinsic motivation) с целью разработки эффективных мер управленческого воздействия на поведения персонала. Разработанная новая модель механизма мотивации к инновационной деятельности [включающая вознаграждение] выявляет ключевые элементы этого процесса и позволяет по-новому взглянуть на разработку эффективных мер стимулирования (внешней мотивации) к инновационной деятельности. Более пристальное внимание следует уделять внутренним мотивам, что подтверждается результатами выше описанных исследований» [Коваленко, 2019, с. 268-269].

Таким образом, можно сделать вывод, что вопросы повышения человеческого капитала и инновационной деятельности в рамках предприятий с антагонизмом интересов практически неразрешимы. Ведь «Ориентация предприятия на коммерческий результат отделяет от экономики знаний» [Клейнер, 2021, с.24]. Решение же этих вопросов в предприятиях с общностью интересов вообще не требуется: в них человек изначально

ориентирован на максимальное повышение своего личного капитала. При этом решение этих вопросов было предложено еще Чарльзом Бэббиджем (1791– 1871), который 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].

В наших же предприятиях «анализ сложностей, с которыми сталкиваются компании, показывает, что основной проблемой внедрения системы знаний в российских компаниях является низкая корпоративная культура доверия, не способствующая полноценному обмену знаниями, созданию новых идей, раскрытию потенциала сотрудников» [Зимова, 2019]. Только корпоративная культура человека и коллектива — это личный законсервированный положительный опыт членов коллектива, а если такой положительный личный опыт отсутствует, то в положениях корпоративной культуры нормы повышения своих знаний и создания инноваций будут отсутствовать. При этом «основным результатом деятельности предприятия является приращение его знаний и интеллекта, которые трансформируются в сферу знаний и интеллекта потребителя» [Клейнер, 2021, с. 26]. Однако в бюрократическом предприятии приращение его знаний и интеллекта существенно ограничено антагонизмом труда и капитала.

3.3.6.Капитал предприятия

В отличии от естественной малой группы, не имеющей (или имеющей очень ограниченный) общий капитал, предприятие без внешнего (по отношению к персоналу) капитала существовать не может. В предприятии это и средства производства, и оборотный капитал, и др. При этом средства производства, запасы материалов, сугубо индивидуальны для каждого предприятия. Этот капитал оказывает влияние на Y-эффективность, но не оказывает практического влияния на X-эффективность. И такой «внешний» капитал в данной статье мы рассматривать не будем.

Человеческий капитал предприятия формируется из капиталов всех руководящих и рабочих групп предприятия. Проблема здесь в том, что состав групп (структурных подразделений) предприятия в основном определяется директивно — руководством. Соответственно человеческий капитал предприятия может быть намного меньше суммарного

его руководителей и рядовых сотрудников. Одна из причин в том, что капитал группы включает тацитные знания своих членов. А тацитные знания повышают производительные силы группы только тогда, когда они передаются между членами групп. Но такая передача эффективно осуществляется только в предприятиях с единством интересов. Вторая причина в том, что если члены группы будут иметь низкие моральные качества (в предприятиях с антагонизмом интересов группа не контролирует использование остаточных прав контроля активов предприятия в личных целях, и даже способствует этому), то их даже высокий тацитный капитал просто не будет иметь значения — группа осуществляет деятельность в личных интересах и даже с нарушением интересов предприятия. Необходим подбор персонала в первую очередь по выявляемым личностным моральным качествам[154] (они практически неизменны во времени), затем по выявляемым тацитным профессиональным знаниям (их можно приобрести), далее по смежным знаниям и общей эрудиции. Соответственно суммарный человеческий капитал предприятия с антагонизмом интересов, а тем более его производительные силы, всегда будет ниже, чем в предприятиях с общностью интересов.

3.3.7.Основные виды организационные формы современных предприятий

Т.Г. Стоцкая в своей книге «Экономическая социология М. Вебера» отмечала: «Реализация человеческих потребностей происходит посредством различных типов коллективной деятельности, в результате чего образуются существенно различающиеся типы общественного бытия людей. Водоразделом между этими типами являются мотивация, целеполагание, специфические для каждого данного типа деятельности» [Стоцкая, 2014, с. 175]. Однако это не дает ответа на то, как может быть организовано предприятие: как мотивация и целеполагание определяют типы коллективной деятельности. Ответ могут дать способы институционального оформления экономического процесса обмена (связи) сторон предприятия, распределение прав собственности между сторонами, и положения рациональной бюрократии предприятия.

Карл Поланьи пишет: «Исследование институционального оформления реальных хозяйств [empirical economies] должно начинаться с анализа того, как эти хозяйства обретают внутреннее единство и стабильность, т.е. взаимозависимость и повторяемость их составных частей. Это достигается сочетанием очень немногих способов связи [patterns], которые можно назвать формами интеграции. Поскольку эти способы связи существуют бок о бок на разных уровнях и в различных секторах хозяйства, зачастую невозможно выделить какой-

---

[154] «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].

либо из них в качестве доминирующего. Таким образом, все они должны использоваться для классификации реальных хозяйств в целом. ... На эмпирическом уровне такими основными способами связи являются реципрокность, перераспределение и обмен.

- Перераспределение [redistribution] представляет акты «стягивания» результатов центром с их последующим их распределением из центра; зависит от существования в группе определенной степени централизованности [centricity];
- Реципрокность для порождения интеграции предполагает наличие разделяемой системы ценностей и системы их взаимовыгодного обмена;
- Обмен [exchange] подразумеваются встречные перемещения из рук в руки в условиях рыночной системы.

Очевидно, что различные способы интеграции требуют определенной институциональной поддержки» [Поланьи, 2007].

Анализируя отмеченные типы связи, можно отметить, что капиталистическое производство базируется на купле-продаже такого специфического «товара» рынка труда, как труд человека. Только труд невозможно «покупать» в смысле рыночного обмена. Собственник предприятия может «купить» только лишь рабочее время. А трудовая деятельность человека — сотни самых различных трансакций в день — никак не может быть организована отдельными сделками купли-продажи и оформлена контрактом. И здесь возможны только реципрокные обмены между предприятием и работником интегрально на некоторых интервалах времени. И это уже не неантагонистический обмен подобный обменам внутри первобытных племен [Мосс, 1966] и малых естественных групп, а антагонистический вертикальный обмен [Жемчугов, 2020с; 2022]. «Крайняя искусственность характера рыночной экономики объясняется тем, что сам процесс производства организован здесь в форме купли-продажи» [Поланьи, 2002, с. 88], трансформированной в вертикальный реципрокный обмен [Жемчуговы, 2020с].

Перераспределение не существует в рамках рыночной экономики, но оно существует внутри каждого предприятия — предприятие «стягивает» результаты всех участников производства, реализует их на рынке, часть полученного результата (разницы выручки и издержек) оставляет себе, а некоторую часть распределяет между персоналом. При этом чем меньше оно передаст персоналу, тем больше останется предприятию (собственнику), и наоборот. Этот антагонизм четко описал еще Жан-Батист Сэй на самой заре капитализма [Сэй, 2007].

Рыночный обмен же как таковой внутри любого предприятия отсутствует.

Второй возможный институт предприятия с перераспределеним предполагает согласованное справедливое распределение получаемого результата предприятия

(добавленной стоимости) между самим предприятием (прибыль) и интегрально коллективом (средства оплаты труда), а далее согласованным распределением внутри коллектива.

История показывает, что введение принудительного труда — реципрокных вертикальных антагонистических отношений обмена [Жемчуговы, 2020с] — первоначально вызывало повышение эффективности производства, но далее оно вызывало не просто снижение эффективности, а социальные изменения, заканчивающиеся забастовками, восстаниями, революциями. Исчезновением таких антагонистических форм как потлача и рабства. «А если результат, который можно обеспечить с помощью принуждения, ограничен, как это обычно и бывает в средне– и долгосрочной перспективе, то издержки принуждения превышают пользу от него» [Барнард, 2009]. Эффект, полученный при капитализме, от купли-продажи рабочей силы сопровождается огромными социальными потрясениями: «Распоряжаясь «рабочей силой» человека, рыночная система в то же самое время распоряжается неотделимым от этого ярлыка существом, именуемым «человек», существом, которое обладает телом, душой и нравственным сознанием.» [Поланьи, 2002] и в наше время издержки принуждения превышают пользу от него. Именно с этим и связаны различные попытки повышения эффективности капиталистической системы, реанимирования ее: «научное управление», «мотивация». Однако, как показывает анализ литературы и реальной деятельности наших предприятий, без изменения самой сущности социальной системы они мало что дают, а в большинстве и не дают ничего. При этом некоторые, но очень ограниченные, отклонения от сущности капитализма уже давно и вошли в жизнь производственных предприятий (см. раздел 3.5).

Дуглас Норт связывал организацию предприятия с правами собственности: «Формы организаций, которые они создают при заключении конкретных контрактов, проистекают из структуры прав собственности» [Норт, 1997а, с. 74]. При этом «права собственности — это права, которые индивиды относят к своему труду, к товарам и услугам, находящимся в их владении. Отнесение прав собственности к объектам собственности — это функция юридических правил, организационных форм, методов правового контроля и норм поведения, иными словами — институциональной системы» [Норт, 1997а, с. 53]. А «эффективные институты возникают в обществе, которое имеет встроенные стимулы к созданию и закреплению эффективных прав собственности» [Норт, 1997а, с. 178].

В предприятии основные права собственности — это права на основные фонды (средства производства), права собственности на результаты деятельности предприятия, остаточные права контроля[155]. «Суть права собственности — связь или объединение

[155] Остаточные права контроля рассмотрены в разделе 3.3.3.

следующих двух факторов: (1) контроль над данным средством; (2) право распоряжаться продуктом функционирования этого средства» [Найт, 2003]. По этим признакам можно выделить следующие организационные формы предприятия:

- Предприятие с частной собственностью и на средства производства предприятия, и на результаты его деятельности — типичные бюрократические предприятия.
- Предприятие с частной собственностью на средства производства предприятия, и коллективной собственностью на результаты его деятельности — партнерские (издольные) предприятия. [Жемчуговы, 2016a; 2016b]. Модель «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте» [Маршалл 2012, с. 1894]. «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]. Здесь Френк Найт пишет: «Организация становится востребованной, возможной и реально осуществимой только тогда, когда можно выделять вклады отдельных средств в продукте совместного производства. Организация же посредством добровольного договора (контракта), в условиях конкуренции возможна, реальна и эффективна до тех пор, пока подобная система возвращает собственнику каждого средства производства вклад именно этого средства» [Найт, 2003].
- Предприятие с коллективной собственностью и на средства производства предприятия, и на результаты его деятельности — кооперативные предприятия.

Если же рассмотреть принципы единоначалия бюрократической системы, то можно выделить три основные его положения:

- Приказы и распоряжения направляются сверху вниз (директивное целеполагание).
- Отчеты об исполнении направляются снизу вверх.
- Оценка результатов осуществляется сверху вниз (единолично вышестоящим руководителем).

В общем же случае в предприятии возможны более широкие виды организации:

- варианты организации с директивным, демократическим и коллегиальным целеполаганием.
- варианты с оценкой результатов как субъективной руководителем, так и «объективной» экономической на основе фиксированных расценок. При этом «если действует обмен на основе фиксированных ставок (decisional exchange), хозяйство интегрируется не рыночным механизмом, а факторами, фиксирующими эти ставки» [Поланьи 2007, с. 56].
- Целеполаганием и сверху вниз, и снизу вверх [Жемчуговы, 2013b].

Исходя из этих вариантов можно выделить следующие виды организации предприятий:

- Бюрократическое (административное) предприятие с частной собственностью и оценкой персонала непосредственным руководителем, с возможными директивным и демократическим целеполаганием.
- Экономическое предприятия на базе фиксированных ставок на результаты деятельности персонала (изначально это предприятия со сдельной (поштучной) оплатой труда, далее — и с оплатой по измеримым показателям деятельности).
- Партнерские предприятия с коллективной собственностью на результаты деятельности предприятия (предприятия с участием топ-менеджеров (в идеале и всего персонала) в результатах его деятельности), с директивным, демократическим или коллегиальным целеполаганием.
- Кооперативные предприятия с коллективной собственностью — только микропредприятия с коллегиальным управлением которые, ввиду отсутствия эффекта масштаба не могут конкурировать с остальными.
- Либеральные предприятия с целеполаганием снизу (предприятия в творческих областях деятельности) — творчество не поддается управлению и целеполаганию сверху.

Эти виды предприятий, кроме кооперативных, были представлены и рассмотрены в наших статьях [Жемчуговы, 2016b; 2017b; 2021d]

Как отмечал Френк Найт: «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]. При этом, как пишет В.С. Автономов, «экономическая наука по природе своей обречена на методологический плюрализм. В отличие от естественных наук она не 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].

Различные организационные формы предприятий — предприятия, имеющие различные институциональные основы (различную организацию) — имеют и различную эффективность «Efficiency» (X-эффективность). Далее под эффективностью предприятия будем понимать именно X-эффективность, а если она будет высокой — достижение целей — «Effectiveness» (Y-эффективность) будет обеспечено. Если же нет — Y-эффективность может обеспечиваться только только постановкой достижением невысоких поставленных целей.

3.3.8.Стабильность предприятия

Честер Барнард писал: «Стабильность кооперации зависит от двух условий: a) эффективности; b) рациональности. Эффективность связана с достижением кооперативной цели: социальной и неличной. Рациональность связана с удовлетворением личных мотивов и носит личный характер. Критерием эффективности является достижение общей цели (целей); ее можно измерить. Критерием рациональности является то, удалось ли привлечь к кооперации достаточное количество людей» [Барнард, 2009]. По Герберту Саймону стабильность, целостность и эффективность предприятия определяется не только оплатой труда и системой мотивации — «Трудовые отношения – это договор особого рода, эффективность которого зависит от склонности человека идентифицировать себя с организационными целями. Он хорошо работает в той мере, в какой такая идентификация создается и поддерживается. Механизм альтруизма обеспечивает основной механизм для создания и поддержания идентификации» [Simon, 2005, p. 103]. Поэтому «организационная идентификация, обеспечивающая поведение в поддержку целей организации [альтруизм], выходящее далеко за рамки того, что может быть получено в результате правоприменения и вознаграждения и наказания [эгоизм], является важной основой эффективности крупных организаций в осуществлении экономической деятельности» [Simon, 1962, p. 100]. Если в предприятии имеется единство интересов и общая распределительная цель — «возникает координация и кооперация», в противном случае — «конфликт интересов, антагонизм, вражда и дезорганизация» [Барнард, 2009]. Понятно, что во втором случае стабильность предприятия может быть обеспечена только при уровне оплаты труда в нем существенно выше среднерыночного, компенсирующего отмеченные Честером Барнардом издержки.

В целом, «устойчивость организаций зависит от качества их лидеров, которое зависит от качества этических принципов, на которых оно основано» [Барнард, 2009]. От тех принципов, которые собственник заложит в основу своего предприятия.

Необходимо также отметить, что при капитализме производительные силы предприятий намного превышают потребности потребителей, возникают даже кризисы перепроизводства. Необходимо не только производство продукции, а и «"производство" потребностей аналогично производству благ. Как мы отмечали выше, необходимая для создания спроса на благо реклама, в том числе и дутая, умение показать товар лицом в причинно-следственном аспекте ничем не отличаются от органически присущей самому товару полезности» [Найт, 2003]. При этом кризисы перепроизводства новой продукции не возникают — просто уничтожается «устаревшая продукция». Поэтому любому предприятию необходимо вкладывать свои ресурсы в "производство" потребностей — в различные виды рекламы. Иначе не выживает ни одно рыночное предприятие.

3.3.9.Создание предприятия

Предприятие — это социальная система, а «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [Юдин 1986, с. 39]. При этом система должна изначально мыслиться собственником. Ведь «Организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей»[156] [Норт, 1997a, с. 97]. При этом собственник не может задать все положения внешних институтов всех руководящих и рабочих групп предприятия — у него не хватит ни времени, ни возможностей. И первая его задача — это сформировать ключевые положения своего бизнеса [Жемчуговы, 2017c; 2018a; 2020a; 2022] — внешний институт высшей руководящей группы — и найти топ-менеджеров которые, во-первых, соответствуют этим положениям, разделяют и принимают их, во-вторых, которые при соответствующих условиях способны сформировать организацию [Пригожин 2017, с. 792]. Далее эти руководители могут уже сформулировать внешние институты уже следующего уровня иерархии, и так до уровня рабочих подразделений. «Именно индивиды как члены организаций принимают решения, которые изменяют правила игры» [Норт, 2010], а на этапе создания предприятия создают эти правила игры[157].

При этом «социальное бытие человека больше чем совокупность его нужд или тех или иных социальных потребностей, по той простой причине, что люди не довольствуются жизнью в обществе и его воспроизводством, как другие социальные животные; они должны создавать общество, чтобы жить» [Годелье, 2007, с. 48]. Человек, коллектив, создает предприятие как социум, ориентированный на свои внутренние интересы, а не на интересы собственника, ведь в этом социуме он проводит большую часть своей сознательной жизни. Создает внутренние институты, ориентированные на личные цели.

Только этот процесс формирования внутренних институтов всех уровней иерархии зависит от того, какие ключевые положения бизнеса закладывает собственник, какое предприятие строит собственник: бюрократическое с противоположностью интересов, с отклонением от бюрократического и некоторым единством интересов, или небюрократическое с единством интересов (или с некоторыми отклонениями от этого единства). Поэтому конкретные вопросы создания предприятия зависят от ключевых положений собственника — от внешнего института высшей руководящей группы.

---

156 Как отмечал Макс Вебер у человека доминирующими зачастую бывают не материальные цели: «На первый план выдвигаются этические, политические, утилитарные, гедонистические, сословные, эгалитаристские и бог знает какие ещё требования» [Вебер, 2016, с 134].

157 Подобные рекурсивные методики были рассмотрены в наших статьях [Жемчуговы, 2013a; 2014d; 2018d; 2020c; 2022].

Какие ключевые положения бизнеса должен собственник заложить для того, чтобы предприятие обеспечивало достижение его целей. К основным можно отметить положения по следующим направлениям:

1) Общие цели предприятия, индивидуальные для каждого собственника.
2) Необходимо определить рыночную нишу предприятия — продукцию предприятия и ее потребителя. Ведь достичь свои цели собственник может только за счет производства и реализации продукции. Также необходимо определить основные положения технологий и средств производства, требования к поставщикам. Необходимо отметить, что в отмеченных направлениях собственнику необходимы высокие компетенции, иначе у него с топ-менеджерами будет высокая асимметрия информации и они могут использовать ее в личных целях.
3) Необходимо конкретизировать права собственности персонала, на которой в том числе, базируется и система оплаты труда, во многом определяющую систему управления предприятием [Хаммер, Чампи, 2006].
4) Выбор типа организации предприятия: административная бюрократическая, кооперативная, партнерская, либеральная, сетевая.
5) Общие положения организационной структуры предприятия, определяющей распределение труда в предприятии и систему власти, и системы бизнес-процессов, определяющей координацию деятельности руководителей и их подразделений.
6) Системы целеполагания и целеосуществления, которые определяют всю деятельность любого предприятия.
7) Процессная или проектная организация.
8) Стратегическое управление с предсказанием развития ситуации и анализом альтернатив, или оперативное только по текущей ситуации — «текучка». Давно уже всеми признана необходимость стратегического управления, однако в нашей стране многие предприятия осуществляют деятельность в режиме «текучки».
9) Определить ориентацию на коллективистскую или индивидуалистическую деятельность персонала. В разных странах доминируют различные ориентации: в восточных коллективистская, в западных — индивидуалистическая.
10) Система управления финансами. При ее отсутствии эффективность деятельность любого предприятия существенно ограничена.
11) Любая оптимизация деятельности требует критерия эффективности. Ведь результирующая организация будет зависеть от применяемого критерия. А без критерия эффективности возможно создание и повышение эффективности

предприятия только методом проб и ошибок — требующего больших затрат времени и огромных издержек, как материальных, так и моральных.

12) Другие возможные положения.

В ключевых положениях бизнеса необходимо конкретизировать только общие положения бизнеса, а внешние институты предприятия и топ-менеджеров окончательно формулировать уже с топ-менеджерами. Положения нижних уровней формируют уже топ-менеджеры совместно с руководителями подчиненных структурных подразделений — они обладают большими компетенциями на своих местах, и им работать по этим положениям.

Как уже отмечалось, элементы системы ключевых положений взаимозависимы. Основные зависимости между ними приведены на рис. 3.

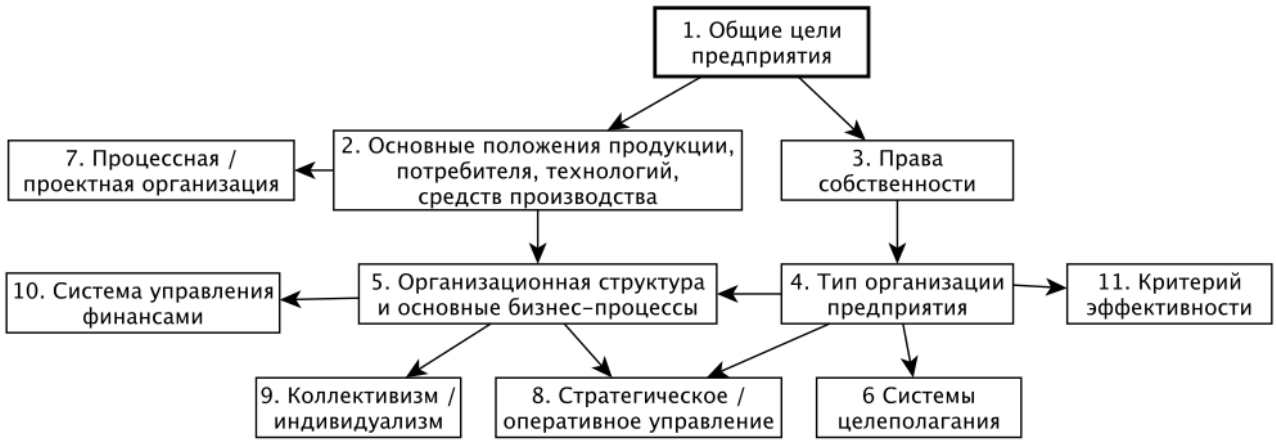

Рисунок 3. Основные положения системы ключевых положений бизнеса

Практически ключевых положений бизнеса может быть больше, здесь приведены только основные необходимые и достаточные ключевые положения бизнеса и основные их взаимосвязи. Эти ключевые положения после их выбора и определения необходимо согласовать с топ-менеджерами, формируя ключевые положения предприятия (внешний институт предприятия), а далее сформировать ключевые положения структурных подразделений (их внешние институты) на всех уровнях иерархии предприятия - сформировать внешний институт предприятия как иерархическую систему. При этом необходимо отметить, что реально исполняемые институты (внутренние институты) коллективы формирует самостоятельно, при правильно сформулированной системе ключевых положений — в рамках этой системы внешних институтов. При этом контроль института предприятия - это контроль внутреннего института на соответствие внешнему.

Методика создания предприятия во многом зависит от принятой собственником организации предприятия. В самом общем виде создание предприятия содержит следующие шаги.

- Собственник формирует ключевые положения своего бизнеса, исходя из своих собственных целей, интересов, компетенций, возможностей.
- Собственник подбирает руководителя предприятия, который разделяет и свободно принимает ключевые положения бизнеса собственника. Они согласуют и конкретизируют эти ключевые положения исходя из интересов обеих сторон, предварительно формируя внешний институт предприятия. Определяют общие предвидимые результаты предприятия, конкретные права собственности руководителя на эти результаты. Также предварительно определяют ключевые положения деятельности структурных подразделений топ-менеджеров (их внешних институтов).
- Собственник совместно с руководителем предприятия производят подбор топ-менеджеров, которые свободно разделяет выработанные ключевые положения предприятия и их подразделений. Они совместно окончательно согласовывают внешний институт предприятия. Предварительно определяют ключевые положения подчиненных подразделений (их внешние институты), систему оплаты труда и мотивации топ-менеджеров.
- Руководитель предприятия совместно с топ-менеджерами производит отбор руководителей следующего уровня иерархии, которые разделяют ключевые положения предприятия и подразделений. Руководитель предприятия с каждым из топ-менеджеров уточняют и конкретизируют ключевые положения их подчиненных подразделений (внешние институты), определяют предвидимые результаты подразделений, системы оплаты труда и мотивации руководителей.
- Далее процесс осуществляется рекурсивно вплоть до рабочих групп.

Так формируется и кадровый состав всех руководящих и рабочих групп предприятия, одновременно формируется структура, основные бизнес-процессы, иерархическая система внешних институтов руководящих и рабочих групп предприятия. Причем, при соответствующем отборе персонала и согласовании — институты, соответствующие интересам всех участников деятельности. При такой системе каждый субъект деятельности (структурное подразделение) имеет свободу в рамках сформированного совместно с ним и принятого им института. И деятельность предприятия осуществляется не только на власти и необходимом ограничении свобод, а на возможной самоорганизации коллективов с минимальном ограничением их свобод.

3.3.10.Развитие предприятия

Любое предприятие существует в динамичной среде, само изменяет эту среду, изменяется и капитал каждого работника и руководителя[158], изменяется и внутренняя среда предприятия. При этом, как показал Александр Богданов более ста лет назад, в жизни любой организации происходит совершенно неизбежное накопление системных противоречий и «из системных противоречий вытекает организационная задача, тем более настоятельная, чем сильнее их развитие, задача их разрешения или устранения. Жизнь ее решает или отрицательным путем — разрушается сама система, например, умирает организм, или положительным путем — преобразованием системы, освобождающим ее от противоречий» [Богданов, 2003]. Выживают те социальные системы, которые находят в себе силы и возможности развиваться. Предприятие же как социальная система внутренне развивается только для развития коллектива, а не конкурентных возможностей предприятия. И эта проблема касается в основном только высшего руководства предприятия[159], которое может потерять свое место при недостаточных результатах предприятия. И выявление, и проведение необходимых изменений — это внешняя для предприятия цель, которая зачастую противоречит целям и коллектива, и руководства.

Развитие предприятия (в отличие от хозяйственного оборота) — это изменение принципов организации предприятия, изменение ситуации и системы стимулов, изменение предвидимых результатов руководителей, требование к ним по несению издержек для соответствия новой организации (изменения своего внутреннего капитала). 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]. Разработка и проведение

---

158 Экономика отдельного человека постоянно меняется в силу: изменения его физиологических потребностей, создания им полезностей и обмена ими, а также изменений в его умонастроении, то есть в его ценностях и в оценке им физических и социальных полезностей [Барнард, 2009].

159 При этом у руководства, в отличие от собственника, есть возможность устроиться на другое предприятие.

изменений — это выявление и освоение инноваций[160], новых знаний, методов организации, возможностей рынка, материалов, продуктов, технологий и средств производства [Шумпетер, 1982; Найт, 2013]. И «здесь мы имеем дело с мотивами поведения, которые принципиально отличаются от чисто экономических. Они чужды экономическому ratio и его законам» [Шумпетер 1982, с. 193].

Соответственно организационные изменения вызывают неизбежное сопротивление: «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. Сопротивление изменениям не ограничивается введением стратегического планирования. Оно возникает всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления» [Ансофф, 1999]. Отмечает Ицхак Адизес:[13] «внутренние консультанты не заинтересованы или могут оказаться не в состоянии инициировать достаточно серьезные изменения внутри компании» [Адизес, 2009]. А Игорь Ансофф писал: «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[14] также считает неприемлемым привлечение к проведению изменений отделов HR, стратегического планирования, качества [Kotter, 2007]. И суть проблемы внутренних консультантов не только в том, что они не обладают необходимыми глубокими знаниями и практическими навыками, а и в проведении ими личных целей, а не в повышении эффективности предприятия.

К сожалению, и при привлечении внешних консультантов имеются аналогичные проблемы. И с теоретическими проблемами менеджмента, и с личным интересом - в том, что целью консалтинга становится не повышение эффективности предприятия заказчика, а

---

[160] Без инноваций развитие и прибыль невозможна [Шумпетер, 1982]. Только инновации не поддаются никакому логическому определению, даже вероятностному. В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» были четко разведены понятия неопределенности и риска, ставшие общепризнанными: «Чтобы сохранить различие между измеримой и неизмеримой неопределенностью, о которой шла речь выше, мы можем использовать термин «риск» для обозначения первого типа неопределенности и собственно термин «неопределенность» для второго. Практическая разница между категориями риска и неопределенности состоит в том, что в первом случае распределение результатов в группе известно (что достигается путем априорных вычислений или изучения статистики предшествующего периода), а во втором нет. Это чаще всего вызвано невозможностью провести группировку случаев, так как рассматриваемые ситуации в значительной мере уникальны. Наилучший пример неопределенности связан с вынесением суждений или формированием мнений относительно будущего развития событий; именно эти мнения (а вовсе не научные знания) оказывают решающее влияние на наше поведение» [Найт, 2013].

только собственный бизнес — получение максимального собственного результата минимальными затратами. Более того, «ряд консалтинговых фирм продает уже отработанный, универсальный, стандартизированный продукт, не вникая в специфику деятельности организации-заказчика» [Черницова, 2008, с. 34] — позднее эта цитата приведена в целом ряде статей и книг. Большинство консалтинговых компаний интересуют собственные результаты, а не повышение эффективности предприятия заказчика. В.Е. Хруцкий отметил: «Русский консалтинг сегодня — это узкоспециализированные аудиторские фирмы нашего разлива и представители западных аудиторских и консалтинговых фирм. В первых, собственно, консалтингом чаще всего занимаются молодые специалисты, едва узнавшие азы менеджмента по книжкам или в школах бизнеса. В последних консультанты — это дисциплинированные и исполнительные люди, лучше знающие английский язык, нежели бизнес и менеджмент. Поэтому русский консалтинг специализируется в лучшем случае на постановке, так называемого, регулярного менеджмента..., занимается: внедрением в нашу хозяйственную практику допотопных управленческих решений и технологий» [Цит. по: Ахмедов, 1999]. К сожалению, нельзя отметить, чтобы к настоящему времени ситуация существенно изменилась. И вопрос проведения изменений требует особого рассмотрения.

3.3.11.Проведение организационных изменений в предприятии для повышения эффективности

Процесс развития предприятия — это постоянный анализ возможностей и угроз в условиях постоянного изменения внутренней и внешней среды, проведение необходимых изменений института предприятия на достижение им более высоких результатов деятельности с учетом этих изменений. Для осуществления открывающихся возможностей и превращения угроз в новые возможности, в первую очередь соответствующим образом изменяются положения внешних институтов, затем эти новые положения должны имплементироваться в ежедневную деятельность предприятия — во внутренние институты. В конечном итоге развитие предприятия — это новая более эффективная организация его деятельности, новая система внутренних институтов. При этом, однако изменяется мотивационная среда и руководителей, и рядового персонала, система стимулов. При этом некоторые могут увидеть возможное снижение своих результатов, свое несоответствие новым положениям и необходимость больших личных издержек по достижению этого соответствия. А те, кто и не увидит возможного снижения могут опасаться, что оно все равно произойдет. Как минимум, все увидят необходимость несения личных издержек для

адаптации к этой новой среде. И проведение организационных изменений — это фундаментальная проблема[161] [Ансофф, 1999].

Любое организационное изменение — это институционное изменение — изменение действующего внутреннего института — действующих «правил игры». Это осуществление перехода от «правил игры» «как есть» к «правилам игры» «как должно быть». И для проведения институциональных изменений необходимо выявить существующие и требуемые реальные «правила игры» — только так можно определить стратегию проведения институциональных изменений и успешно провести их (или выявить невозможность их проведения, если издержки проведения превысят выгоды).

Здесь возможны два основных пути проведение изменений. Первый путь — это директивное управление, базирующееся на власти и воле руководителя. Второй — на интересах и инициативе коллектива. Это «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, с. 15].

Б.Я. Шведин отмечал: «Главный критерий, в соответствии с которым должны осуществляться все структурные изменения — это обеспечение оптимальной управляемости организационной структуры. Потеря контроля управления хуже, чем потеря денег или части рынка. Инфраструктурное пространство должно обладать определенной консервативностью, в смысле обеспечения преемственности общей мета структуры, имен и т. п. Развитие предполагает преемственность» [Шведин, 2010, с. 134]. И это особо подчеркивал 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].

Проблема не только в наличии большого сопротивления проводимым изменениям, а и в том, что сформированные внешние институты могут и не соответствовать интересам большинства коллектива и внутренние институты будут держаться только на запретительных санкциях — деятельность предприятия будет осуществляться с огромными трансакционными издержками и только на время действия этих издержек. Для уменьшения изменений и их необратимости руководству необходимо ставить целью формирование

---

[161] «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].

внешних институтов соответствующих и интересам подразделений и предприятия, и интересам коллектива — предвидеть и учитывать интересы коллектива.

По Курту Левину проведение изменений должно включать три этапа: «размораживание», переход на новый уровень развития и «замораживание» [Левин, 2018]. Последователи Курта Левина Ларри Грейнер (1967) и Джон Коттер (1995) ввели уже 6 [Greiner, 1967] и 8 [Коттер, 2014] стадий изменений. Их стадии детализируют три стадии Курта Левина с возможными этапами и подэтапами, определяемыми принятой стратегией изменений [Жемчуговы, 2022].

1. «Размораживание» — осознание коллективом необходимости деятельности по изменению предприятия, достижению нового уровня его развития: объяснение важности и необходимости новых формальных положений для повышения как результатов предприятия, так и результатов коллектива[162]. «Если компания стремится преуспеть, стратегические изменения должны пользоваться полной поддержкой и вниманием высшего руководства» [Ансофф, 1999]. Фактически «размораживание» — это обеспечение последующей имплементации изменений, а «если имплементация невозможна или чрезмерно дорогостояща, даже самый привлекательный механизм остается утопией» [Hurwiz, 2007, p. 282]. Еще Малиновский отмечал, что вы проведете социальные изменения, «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].

2. Переход на новый уровень (проведение социальных изменений [Левин, 2018]) — разработка или изменение положений внешних институтов и введение их в действие.

3.«Замораживание» — обеспечение достижения намеченных результатов для предприятия и коллектива по ситуации, имплементация новых положений во внутренние институты[163].

Имеется еще одно очень важное положение и в тоже время противоречие: «Те, кто занимается проведением изменений, обязаны планировать их самостоятельно» [Ансофф, 1999], но ввиду доминирования личного интереса те, кто занимается проведением изменений, планируют их исходя из своих личных целей [Янг, 1972]. Имплементация необходима не только при «замораживании», но и при самом формулировании изменений.

---

[162] «Стратегия реально может измениться лишь тогда, когда к этому готова и желает этого» [Акофф, 1985].

[163] 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 привходящие обстоятельства – это, наоборот, та сила, которая позволяет имплицитному потенциалу осуществляться и развертываться» [Жюльен, 1999].

Кроме того, необходимо особо отметить, что мы всегда имеем «взаимозависимые институты; изменение только одного института в попытке добиться желаемой эффективности в любом случае окажется тщетным, а то и контрпродуктивным поступком» [Норт, 2010, с. 225], и «следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаясь выявить последствия изменений определенного правила[164]» [Остром, 2010b, с. 109]. Однако изменение всей институциональной системы (мотивов деятельности) — это «революционное изменение», а «коренное изменение деятельности фирмы — важное и крайне рискованное решение» [Ансофф, 1999].

В целом, «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]. Но в обоих случаях изменения завершаются не тогда, когда новые внешние правила игры провозглашаются как действующие, а только тогда, когда формируются внутренние правила игры, и они могут быть и далеки от внешних. И нет никакой гарантии, что они вообще будут приняты коллективом (если будут давать только дополнительные издержки).

Третий вариант изменений — эволюционные изменения — предполагает единовременное изменение или создание одного или нескольких элементов ситуации (отдельных положений и стимулов). Главное, чтобы они были максимально согласованы с остальными, иначе неизбежно накопление противоречий [Богданов, 2003]. Однако, здесь невозможно оперативное разрешение серьезных проблем и эффективное осуществление новых возможностей.

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

1) человек и группа непосредственно принимают (имплементируют) в свой внутренний институт те положения внешнего, следование которым явно повышают их капитал;

2) человек и группа могут принять в свой внутренний институт положения, следование которым будет повышать их капитал после несения определенных издержек - эти положения могут стать их внутренними мотивами;

---

[164] При этом множество правил может включать и неформализованные положения.

3) человек не имплементирует положения, следование которым приводит к снижению его капитала. Здесь необходимы внешний контроль и запретительные издержки, превышающие издержки человека при выполнении положений, только тогда он будет получать «выгоды» от следования данным положениям. Они могут стать его внутренними положениями, но только на время действия запретительных издержек.

Если в первом случае новые формальные положения непосредственно становятся мотивами и внутренними правилами игры человека, то во втором и третьем простое введение новых формальных правил, без мотивации, — это «прямой путь к разочарованию, если не к катастрофе» [Норт Понимение, 2010, с. 231]. Ведь «формальные институты могут быть изменены официальным решением, а вот то, как изменяются неформальные институты, мы все еще не вполне понимаем» [Норт, 2010, с. 81], и неясно, почему, например, невозможно изменить внешние правила игры заданием жестких запретительных издержек во внешнем институте и, соответственно, принудить персонал к большему уровню труда[165] — повысить этим эффективность предприятия. Ведь на реальных предприятиях присутствуют явные нарушения, санкции за которые зачастую даже не налагаются.

Как отмечал Д. Норт [Норт, 2010, с. 234–235]: «Мы должны знать, откуда мы движемся, чтобы представлять себе, куда мы можем прийти. Понимание культурного наследия общества — необходимое условие для осуществления «выполнимых» перемен». Это положение было развито В.М. Ефимовым на базе трудов ряда экономистов-институционалистов от Г. Шмоллера и Дж. Коммонса: «Основой здесь является особая интерактивная технология анализа предприятия. Предмет анализа — институты (формальные и неформальные правила) и идеи-ценности, стоящие за ними, — «не отделен от исследователя <…>, а образует вместе с исследователем и его «инструментами» экспериментальную ситуацию» [Ефимов, 2015a, с. 40]. И, если исследователи «хотят стать объективными, они должны найти такую редчайшую, ценную, локальную, чудесную ситуацию, в которой сумеют сделать предмет максимально способным возражать тому, что о нем сказано, в полную силу сопротивляться протоколу и ставить собственные вопросы, а не говорить от лица ученых, чьи интересы он не обязан разделять!» [Ефимов, 2015b, с. 19–20]. Именно наличие таких «возражений» позволяет нам претендовать на то, что мы ведем научное исследование. В этом исследовании необходимы не столько количественные, сколько качественные методы исследования, среди которых центральное место занимают глубокое

[165] Здесь и далее термин «уровень труда» включает и уровень квалификации, и уровень выполнения нормативных требований.

интервью и исследование действием[166]. Результатом является «насыщенное описание». В итоге исследователь «формирует концепции/понятия, которые в сжатой форме отражают изучаемое явление и, образовав связную систему, дают исследователю понимание этого явления» [Ефимов, 2015b, с. 22].

3.4. Бюрократическое предприятие

3.4.1. Идеальный тип бюрократии Макса Вебера и реальное бюрократическое предприятие

3.4.1.1. Идеальный тип бюрократии Макса Вебера и практический потолок ее реальных возможностей

По поводу идеальной рациональной бюрократии Макс Вебер писал: «любая идеально-типическая конструкция социального действия, например в экономической теории, чужда действительности, поскольку отвечает на вопрос о том, как действовать рационально и ориентируясь исключительно на хозяйственные цели, тогда как реальное действие испытывает тормозящее влияние традиций, вмешательство аффектов, заблуждений, воздействие неэкономических целей и обстоятельств. Но именно такая конструкция позволяет 1) понять действие в той мере, в какой оно наряду с прочими его характеристиками является (если речь идет о конкретном случае) или бывает (если речь идет об усредняющем наблюдении) экономически целерациональным, но также и 2) именно по причине различия между реальным действием и его идеальным типом прийти к познанию его действительного мотива. Соответственно должна была бы строиться идеальнотипическая конструкция последовательного мистически обусловленного акосмического отношения к жизни (например, к политике и экономике). Чем резче и однозначнее сконструированы идеальные типы, т.е. чем более они в этом смысле чужды миру, тем лучше они выполняют свои задачи — как терминологические и классификационные, так и эвристические.» [Вебер, 2016].

Основным принципом организации предприятия в соответствии с классической школой управления, основателем которой считается Анри Файоль, является принцип единоначалия [Файоль, 1992]. По Веберу любой руководитель, кроме собственника, — это бюрократ, состоящий в жесткой служебной бюрократической иерархии. Принцип единоначалия включает три обязательные функции, без которых деятельность предприятия невозможна. Первые две функции — это декомпозиция целей, поступающих сверху, контроль и координация их осуществления, и композиция частных результатов, поступающих снизу.

---

[166] Провести анализ предприятия только наблюдением за его деятельностью, информацией получаемой от его руководителей (явной информации), невозможно. Анализ предприятия — это вскрытие тацитной (внутренней нявной) информации, и он возможен только в интерактивном режиме, а еще лучше наблюдением и анализом реакции коллектива предприятия на определенные действия его руководства.

Для их обеспечения руководитель наделен всей необходимой полнотой власти над подчиненными и необходимой третьей функцией: оценки деятельности подчиненных. Соответственно бюрократия в предприятии необходима и вечна[167] (лишь самые малые предприятия могут обходиться без бюрократии [Вебер[168], 2016, с. 262; Норт[169], 2010, с. 91]). Только бюрократия обеспечивает кратчайший и непротиворечивый путь доведения управляющих воздействий собственника через бюрократов до всех участников деятельности.

Бюрократия — это объективная необходимость. Вопрос только в том, как обеспечить ее направленность в интересах предприятия, а не доминирующих личных интересов бюрократов[170]. Ведь асимметрия информации, которую специально усиливают бюрократы [Вебер, 2016], позволяет им использовать остаточные права контроля в личных целях практически безнаказанно. Единственное естественное ограничение бюрократической системы в этом плане определяется тем, что любой бюрократ оценивается вышестоящим бюрократом. А на самой вершине стоит собственник — все бюрократы находятся под угрозой увольнения: «Опасность увольнения в первую очередь обусловливает готовность к труду в рамках капиталистического трудового порядка[171]» [Вебер, 2016, с. 211]. Увольнение бюрократа, если результаты, которые он предъявляет наверх, будут оценены отрицательно. Исходя из этого бюрократ и определяет результаты, которые ему необходимо предъявить наверх — а это результаты, лишь несколько выше среднерыночных при соответствующей оплате бюрократа. 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, с. 1003], а собственникам остается лишь «довольствоваться получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [Смит 1997, с. 691]. К сожалению, такая ситуация достаточно распространена: «анализ 200

---

167 «Рациональная бюрократия – одно из самых важных и универсальных социальных изобретений цивилизации» [Оболонский, 2002].

168 Только малое (политическое, иерократическое, общественное, хозяйственное) предприятие в нем [бюрократическом управлении] не нуждается [Вебер, 2016].

169 «В обществах, где взаимодействие протекает на личностном уровне, неформальных норм в целом достаточно» [Норт 2010, с. 91].

170 П. Бурдье отмечал, что имеется расхождение между официальной нормой, и административной практикой, заключающееся в использовании служебного положения в личных целях [Бурдье 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, 2014, с. 38].

171 Макс Вебер относил эту цитату к рядовым работникам, но в нашей работе она относится и к самым высшим руководителям.

крупнейших компаний Великобритании свидетельствует о том, что 75% фирм с 81% всех активов контролируются менеджерами» [Розанова 2016, с. 17], а не собственниками. Она получила получила название «менеджерской революции» [Burnham, 1941]. 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]. И здесь собственнику «надо хорошо знать людей, дабы не обмануться, оказывая им свое доверие, возлагая на них известные поручения и вообще поддерживая с ними какие бы то ни было отношения» [Смит, 2017]. К сожалению, у любого человека, и у всех наемных руководителей доминируют свои личные цели. А это получение максимального личного результата с минимальными издержки — получение минимальных целей с максимальным обеспечением ресурсами и достижению лишь таких результатов предприятия, которые будут обеспечивать ему устойчивое положение в предприятии без опасности увольнения [Вебер, 2016], определяемого уровнем оплаты труда руководителей на рынке труда. Аналогично мыслят руководители нижних уровней иерархии предприятия, и рядовые сотрудники.

Таким образом, потенциальные возможности бюрократического предприятия по достижению целей собственника ограничиваются уровнем оплаты труда в предприятии и уровнем оплаты на рынке труда. А неиспользованные потенциальные результаты персонал использует для снижения издержек своего труда, для деятельности по достижению личных целей, в том числе и с нанесением ущерба предприятию.

3.4.1.2.Гипотетический институт предприятия при идеальном типе бюрократии Макса Вебера

Система внешних институтов руководящих и рабочих групп предприятия — их внешние правила игры — заключается в том, что каждый должен вести рациональную деятельность (для руководителей декомпозицию, координацию, композицию и оценку), исходя из исполнения заданий и распоряжений вышестоящего руководителя. Начиная с собственника.

Реально действующие внутренние институты как таковые должны соответствовать внешним. «Все недоговорные институты, обусловленные отношениями родства или соседства, общностью профессии или вероисповедания, должны быть ликвидированы» [Поланьи, 2002]. Механизм рациональной бюрократии Макса Вебера характеризуется тем, что: «вместо человеческого участия, покровительства, ласки, благодарности и гнева, характерных для традиционного, и, отчасти харизматического господства, современная культура требует от административного аппарата, который ее

поддерживает, деловитости и специализации. Современная бюрократия безлична, что дает возможность определить будущее администрации в культуре... Капиталистическое производство требует такого судебного и административного аппарата, деятельность которого должна соответствовать постоянным правовым нормам и рациональной калькуляции подобно тому, как калькулируется эффективность машины» [цит. по: Спиридонова, 1997, с. 19]. Но это требует только внешнего института организации на базе четко регламентированных взаимоотношений между людьми. Только это невозможно. Ведь любая совместная деятельность людей — их реальные производственные отношения — строится на базе первичных неформальных экспрессивных отношений — внутренних правил игры, а никак не внешних. К тому же сколь-нибудь полно регламентировать производственную деятельность человека в предприятии невозможно.

Соответственно у персонала не должно быть никаких личных целей и интересов. Понятно, что в любой социальной организации такой институт нереализуем. Это возможно только в организации программируемых роботов.

3.4.1.3.Реальный внешний институт бюрократического предприятия

Реальное предприятие на базе рациональной бюрократии строится на иерархической организации предприятия, базирующейся на трех отмеченных выше следующих основных функциях принципа единоначалия:

- Приказы и распоряжения направляются сверху вниз (директивное целеполагание).
- Отчеты об исполнении направляются снизу вверх.
- Оценка результатов осуществляется сверху вниз (лично вышестоящим руководителем).

Только механистический принцип строгого и безусловного исполнения подчиненными указаний, заданий и распоряжений вышестоящего руководителя, формальной оценки им результата, несовместим с природой человека, как подчиненного, так и руководителя.

Кроме того, необходимо отметить, что в бюрократическом предприятии даже создание внешних институтов, направленных только на достижение целей предприятия невозможно. Ведь в интересах предприятия непосредственно заинтересован только собственник, но он может создать только формальные положения только самого верхнего уровня. Положения же других уровней внешнего института определяются личными интересами тех индивидов,

которые вносят предложения, разрабатывают, согласовывают и утверждают документы — каждый руководитель старается создавать формальные положения институтов «под себя»[172].

Кроме того, никакая формальная организация не может регламентировать все нюансы реальной проводимой деятельности персонала во всех возможных ситуациях. И они могут эффективно проводиться только на базе формируемых самим коллективом реальных правил игры, заполняющих «белые места» формальных правил.

Таким образом, даже внешний институт предприятия, который должен быть направлен на достижение целей предприятия, реально формируется так, что он ориентирован и на личные цели руководителей, разрабатывающих этот внешний институт.

3.4.1.4.Реальный внутренний институт бюрократического предприятия

Макс Вебер отмечал: «Любое хозяйствование в экономике обмена предпринимается и реализуется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных — идеальных или материальных — интересов» [Вебер, 2016], а не удовлетворении интересов собственника и вышестоящих руководителей[173] — исполнения их заданий и распоряжений (и они исполняются только тогда, когда в их интересах оставаться в предприятии, а не быть уволенным[174]). Как отмечалось выше, любая совместная деятельность людей — их реальные производственные отношения — строится на базе первичных неформальных экспрессивных отношений в малых группах. В иерархических предприятиях — в руководящих и рабочих малых группах.

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], такой, при котором любой руководитель предприятия «подчиняется безличному порядку, в соответствии с которым ориентирует свои распоряжения» [Вебер, 2016]. Делегированию полномочий,

---

[172] 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]»

[173] При этом «этика обретает определяющее влияние на жизненное поведение и тем самым на хозяйство» [Вебер М. Избранное, 2016, с. 59]. Однако, необходимо ориентироваться на реальную этику своего персонала, которая в предприятии с противоположностью интересов невелика.

[174] Когда условия в предприятии лучше чем в других на рынке труда.

личной инициативе и самоорганизации нет места в бюрократическом предприятии[175]. Каждый должен подчиняться формальному институту предприятия и распоряжениям своего руководства. Только «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 «человек сам решает, работать или бездельничать, в зависимости от того, во сколько ему обойдется его выбор» [Акерлоф, Шиллер, 2010, с. 136–137]. Рациональная бюрократия Макса Вебера базируется на протестантской этике, на «духе капитализма» [Вебер Дух, 2016], у современных же бюрократов скорее присутствует дух наживы: каждый рационален только по отношению к своим личным интересам.

В предприятии реально действуют только те положения внешних институтов, которые имплементированы в сформированные коллективом институты, направленные на достижение личных целей, и те формальные положения, которые обеспечиваются реально действующей системой санкций[176] (поддерживающих и запрещающих), что и было показано в разделе 3.1.2. «Бизнесу понадобилось много времени, чтобы понять, что неформальная система знаний и влияния в бизнесе часто более важны, чем официальная организационная иерархия» [Андреас, 2010, с. 256]. Таким образом, бюрократическое предприятие не может иметь самоорганизации и самоуправления (точнее они будут направлены на достижение внутренних личных целей коллектива), инноваций, всегда будет иметь результаты предприятия на уровне среднерыночных (при соответствующем рынку труда уровне результатов персонала). При этом невидимая рука Адама Смита, движущая предприятием в исполнении своего предназначения — «это статус феноменов культуры, существование которых и эволюция в конечном счете не зависят от индивидуального сознания» [Антипов, 2017, с. 148]. Но она не зависит и от внешнего института предприятия — зависит от культуры коллектива как законсервированного положительного личного опыта малых руководящих и рабочих групп предприятия.

Таким образом, реально функционирующий внутренний институт предприятия определяется коллективом предприятия — определяется теми формальными положениями, которые находятся в сфере интересов коллектива, и тех, которые не соответствуют, но реально поддерживаются санкциями. При этом первые работают на подсознательном уровне

---

[175] «Чрезмерное делегирование неизбежно приводит к утрате высшими руководителями контроля над деятельностью на местах. Автономные полевые менеджеры предпочитают управлять своими предприятиями без координации планов, бюджетов, технологий и рабочей силы с остальной частью организации. Свобода порождает местничество. Корпоративные стандарты не соблюдаются, а решения из центра саботируются» [Плотников, 2021, с. 9].

[176] Теоретически некоторые положения внешних институтов могут поддерживаться формальной системой санкций (как например автоматическое получение штрафов за превышение скорости), однако при оценке деятельности в предприятии такие ситуации практически невозможны. Так даже санкции за опоздания автоматически никогда не применяются.

с малыми трансакционными издержками, вторые, поскольку человек ищет пути обхода санкций — с большими издержками.

3.4.2.Малая группа бюрократического предприятия

3.4.2.1.Структура малой группы предприятия

Как отмечал Ч. Барнард: «действия людей всегда происходят в рамках локальных групп» [Барнард, 2009, с. 118]. В предприятии — в рамках его структурных подразделений (рис. 4). При этом структурное подразделение предприятия формируется не естественным отбором, осуществляемым самой группой, а директивно, высшим руководством. И здесь структурное подразделение как группа «руководитель и его подчиненные» не определена однозначно. Если руководитель чистый администратор и не имеет тесного общения с группой, не имеет экспрессивных отношений — то он внешний для группы подчиненных индивид. Если руководитель 7 признанный лидер, то его положение двояко. С одной стороны, он внешний для группы 3 индивид — рядовой член вышестоящей руководящей группы 1 (с членами 4–7), осуществляющий деятельность с этой группой (в том числе и экспрессивную). С другой стороны, он член тесно сотрудничающей группы 2 (с членами 7-10) «руководитель и его подчиненные». Но независимо от степени его экспрессивных отношений с подчиненными, существует и группа «только подчиненные» 3 (с членами 8–10), которая иногда собирается и обсуждает своего руководителя 7 и свои отношения с ним.

При этом в структурном подразделении зачастую имеется внутреннее разделение труда, для обеспечения которого в нем выделяются формальные группы, даже отдельные специалисты под непосредственным управлением руководителя (рис. 4).

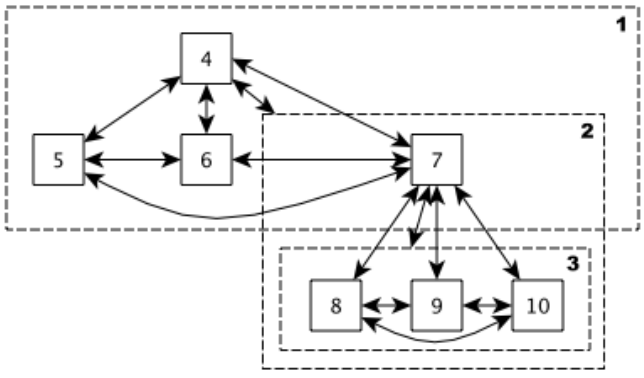

Рисунок 4. Структурное подразделение предприятия как группа (2) с ее руководителем (7) и группой его подчиненных (3)

Кроме того, члены такой искусственной группы, как подразделения, не имеют такой психологической и ценностной общности, которая позволит им объединиться в единую экспрессивную группу. Поэтому в структурном подразделении естественно формируются естественные экспрессивные подгруппы и могут оставаться отдельные индивиды, не

входящие ни в одну из подгрупп — входящую только в подгруппу руководитель-индивид. При этом формальная и неформальная (экспрессивная) структура группы как правило не совпадают. Кроме того, в экспрессивные группы могут входить как члены данного структурного подразделения, так и члены других структурных подразделений (на рис. не показаны). Могут также формироваться экспрессивные группы на базе общих интересов из сотрудников различных групп, осуществляющих коммуникации и во внерабочее время.

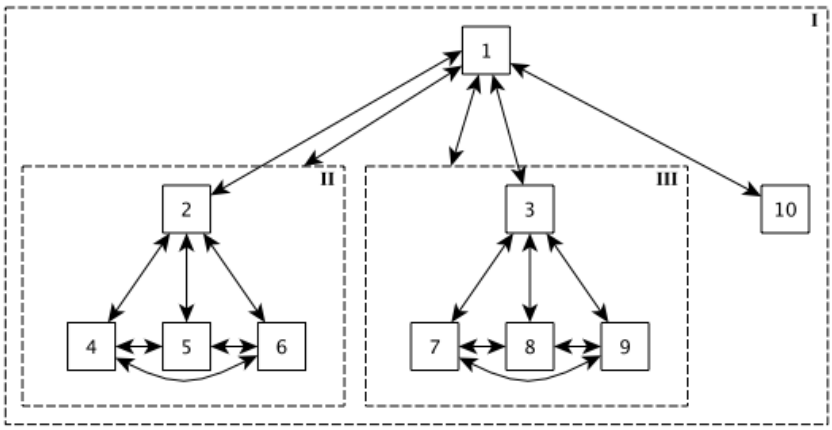

Рисунок 5. Структурное подразделение предприятия I с ее руководителем (1) подгруппами (II и III) с лидерами 2 и 3, и автономным членом (10)

Если же в структурном подразделении осуществляется разделение труда и формируются формальные подгруппы, то в структурном подразделении независимо от этих групп формируются (накладывается) и система неформальных групп (рис.6). В оптимальном случае границы этих формальных и неформальных групп совпадают, но полностью достаточно редко — это требует тщательного подбора кадров.

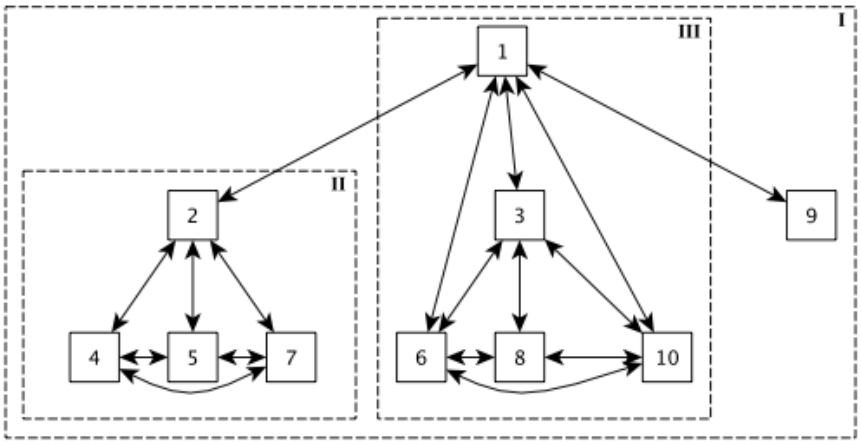

Рисунок 6. Первичные группы структурного подразделения предприятия I с его руководителем (1) неформальными подгруппами (II и III) с лидерами 2 и 3

Здесь границы неформальных подгрупп[177] зачастую не совпадают с границами формальных. Так, неформальная группа III включает и руководителя подразделения. Некоторые члены формальных подгрупп, находятся других неформальных группах.

Можно отметить, что ввиду того, что структурное подразделение предприятия не является единой экспрессиональной целостностью, его потенциальные производительные силы не достигаются. И тем более, чем более структура подразделения отличается от единой экспрессиональной группы. Особенно это относится к случаю формирования в подразделении формальных подгрупп.

3.4.2.2.Стимулы и мотивы деятельности человека в малой группе предприятии

Приходя в предприятие, человек оценивает ситуацию в предприятии и своем подразделении, и выявляет мотивы своей деятельности, обеспечивающие ему максимальные личные результаты. И здесь могут быть результаты, получаемые от своего руководителя, своего коллектива, или достигаемые лично. Результаты, получаемые от своего руководителя, своего коллектива определяются тем, насколько руководитель и коллектив лояльны к конкретному человеку, а это зависит от его лояльности к ним. Личные результаты — это и его личный досуг, и досуг в рамках других экспрессивных групп, и определенное производство в личных интересах.

Аналогично и каждая малая группа, подразделение в целом, как участники деятельности, определяют свои общие интересы, обеспечивающие максимальные суммарные личные результаты в соответствии с неформальными ценностями и институтами (правилами игры) группы. При этом внутренние институты группы зачастую оказывают даже большее влияние на деятельность человека, чем распоряжения и задания официального руководителя[178]. Здесь Джон Акерлоф отмечает: «Рабочая группа в целом фактически определяет производительность отдельных работников» [Akerlof, 1982]. Несколько позднее Нейл Смелзер пишет: «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

---

[177] Кроме внутренних экспрессивных групп в предприятии возникают внешние группы, включающие руководителей и рядовых сотрудников по интересам: спорт, туризм, культура, и пр. Они налаживают горизонтальные связи между подразделениями.

[178] «Немногочисленные тунеядцы и трутни, которые работают, спустя рукава, ... неизбежно влияют на самых лучших рабочих, понижая уровень их производительности до своего собственного» [Тейлор, 1991, с. 69]. «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 “выскочками”), 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]. Оказывают влияние и на тех («сачков», «халявщиком»), низкий уровень труда которых угрожает существованию группы [Барнард, 2009, Остром].

работы. Те, кто трудился слишком быстро (их называли “выскочками”), 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]. Оказывают влияние и на «выскочек», и на «сачков», «халявщиков», правила игры которых нарушают нормы и принципы своей группы [Барнард, 2009, Остром, 2010]. А исследования Карла Роджерса «дали неожиданный результат: решающую роль играют не деньги, а человеческие отношения. Среди рабочих существовало молчаливое согласие по поводу подходящего темпа работы, и ученые обнаружили, что, когда они обращали внимание на процесс труда, достижения рабочих возрастали» [Абельс, 1998, с. 123].

В целом, мотивом деятельности человека является повышение своего жизненного капитала — получение выгод и избегание издержек: и от самого процесса деятельности (и его организации), и от получаемой заработной платы, и от других выгод и издержек получаемых и от своего руководителя, и от коллектива. Для получения максимальных результатов ему необходимы и лояльность руководителя, и лояльность коллектива. При этом у любого руководителя имеются и производственные, и личные цели (причем последние первичны и ограничиваются санкциями уже его руководителя), соответственно задания и распоряжения, которые он дает подчиненному, могут иметь и производственный, и личный характер, а подчиненный, для обеспечения лояльности, может предоставлять руководителю не только заданные результаты, а предоставлять и другие различные дары[179], все, что позволяет повысить лояльность руководителя: по выдаче заданий и распоряжений, оценке его деятельности, повышению его статуса в подразделении, продвижению по службе, и др. Лояльность коллектива необходима его членам не меньше, чем руководителя. Ведь если максимальная санкция руководителя — это увольнение, то санкция коллектива — это трудно выносимая «эмоциональная изоляция» человека [Хорни, 2016, с. 61], «социальный бойкот, который может быть эффективнее и сильнее, чем правовое принуждение» [Вебер, 2016], издержки от которого зачастую заканчивается увольнением сотрудника. И лояльность коллектива обеспечивается выполнением норм коллектива — принятых коллективом правил игры.

Другим мотивом деятельности человека в бюрократическом предприятии являются мотивы, направленные на повышение асимметрии информации и достижения личных целей, за счет использования остаточных прав контроля активов предприятия в личных целях, а

---

[179] Такие дары, как, например, признательность, уважение, необходимую информацию, помощь в выполнении заданий других сотрудников, различные услуги, даже подарки к праздникам — все, что имеет ценность для руководителя, но только то, что может быть им принято.

также за счет вымогательства при наличии специфических активов [Уильямсон, 1996]. Работник может требовать свои более высокие результаты за использование этих активов, может даже угрожать увольнением. Необходимо отметить, что такой оппортунистической деятельностью могут заниматься и структурные подразделения предприятия в целом, и даже все предприятие — за счет производства и реализации неучтенной продукции.

3.4.3.Механизм деятельности бюрократического предприятия

3.4.3.1.«Управление» человеком и группой в предприятии

Как уже отмечалось в разделе 3.4.1.4: «бюрократическое ведение дел представляет собой способ руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [Мизес 2019, с. 292]. Но «власть – это такой тип коммуникации (порядка) внутри формальной организации, которому участник или «член» организации согласен подчиняться, иначе говоря, такой, которому он согласен дать право определять то, что он должен или не должен делать по отношению к организации» [Барнард, 2009, с. 162]. При этом «отдельный гражданин сам решает в зависимости от конкретных обстоятельств, каким законам подчиняться, а каким – нет» [Барнард, 2009]. А «предприятие не имеет, ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 777]. Соответственно «решение о том, обладает ли данное конкретное распоряжение властью, принимают те, на кого оно направлено, а не «представители власти» или те, от кого оно исходит» [Барнард, 2009].

Если человек считает, что выполнение заданий и распоряжений требует от него жертв, превышающих выгоды, то у него нет стимула продолжать участвовать в деятельности организации. «Наличие такого стимула – единственная причина, по которой человек соглашается признать над собой власть. Поэтому такое указание не будет выполняться (в большинстве случаев его будут саботировать), ведь оно противоречит личным мотивам, на которых основано подчинение каким бы то ни было указаниям. Это часто является единственной причиной добровольного отказа людей от участия в деятельности организации и обычно выражается в намеренной халатности и уклонении от исполнения служебных обязанностей» [Барнард, 2009].

Таким образом, человек в бюрократическом предприятии признает власть и подчиняется заданиям и распоряжениям руководителя только тогда, когда это соответствует его личным интересам. Если не соответствует — он увольняется. С другой стороны, руководителю может быть выгоднее снизить уровень своих требований, чем нести издержки от замены работника. Это и определяет компромисс труда и капитала в бюрократическом

предприятии. Так что руководитель не «управляет» своими подчиненными, а осуществляет координацию их деятельности. Уровень своего труда подчиненные определяют сами.

3.4.3.2.Зона безразличия Честера Барнарда

Исходя из отмеченного компромисса сторон в бюрократическом предприятии Честер Барнард отметил: «Для каждого человека существует «зона безразличия», в пределах которой он склонен соглашаться выполнять указания, не подвергая их сомнению. В хороших организациях всегда действует правило, согласно которому должны отдаваться только такие указания, которые не рискуют натолкнуться на неподчинение[180]» [Барнард, 2009]. При этом «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». 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 организации» [Барнард, 2009].

Нижняя зона безразличия, как отмечал Честер Барнард определяется тем уровнем исполнения, при которой вся группа будет ликвидирована.

Можно отметить, что если зона, в которой исполняются распоряжения руководства, дает положительные результаты и подчиненным, и руководителю, она институализируется — становится реальными правилами игры и руководителя, и подчиненных. Как-то формализовать эту зону невозможно ни практически, ни теоретически [Бир, 1993].

Границы зоны приемлемости зависят от того, насколько стимулы, побуждающие человека присоединиться к организации, превышают жертвы и неудобства, связанные с участием в ней [Барнард, 2009] — насколько справедлив уровень оплаты труда в предприятии по отношению к среднерыночному на рынке труда. 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

---

[180] «Все руководители и большинство опытных людей понимают, что отдавать приказы, которым можно не подчиняться, значит подрывать власть, дисциплину и моральный дух людей. Когда возникает необходимость в приказах, которые, вероятно, будут восприняты как неприемлемые, в таких организациях прибегают либо к убеждению, либо к дополнительному обучению, либо к дополнительным стимулам; все это для того, чтобы власть не оспаривалась, а приказы выполнялись. Общепризнанно, что те люди в организации, которые меньше всего понимают этот принцип ... чаще всего «дезорганизуют» свои подразделения именно по этой причине» [Барнард, 2009, с. 166–167].

должен платить работодатель[181]» [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].

3.4.3.3.Уточнение зоны безразличия Честера Барнарда

Если предположить, что нормы группы не влияют на нижнюю границу зоны безразличия, ее нижняя граница будет равна нулевому уровню труда (издержки минимальны). Если же рассмотреть вопрос более глубоко, то нижняя граница не нулевая.

Как отмечал М. Вебер: «рабочий в силу угрозы увольнения понуждается к достижению оптимального уровня[182] трудовых усилий» [Вебер, 2016, с. 199-211]. Его уровень труда оценивается руководителем, и неудовлетворительная оценка означает, что руководителю будет выгоднее найти другого подчиненного на рынке труда. Поэтому нижняя граница зоны безразличия работника не нулевая, а та при которой руководитель считает его уровень труда еще приемлемым. Таким образом, мы имеем и «зону безразличия подчиненного», и зону «безразличия руководителя», а их пересечение даст зону, которую и подчиненный, и руководитель считают приемлемой. В идеале верхняя граница зоны безразличия подчиненного равна нижней границе зоны безразличия руководителя**,** а ширина зоны будет равна нулю. Но поскольку и смена работы подчиненным при излишней требовательности руководителя, и замена подчиненного руководителем при недостаточном уровне его труда, связаны и с издержками, и с неопределенностью, и риском, суммарная зона безразличия не будет равна нулю[183] [Жемчуговы 2021a; 2021d; 2022]. И это определяет стабильность персонала организации.

Герберт Саймон называл "зону безразличия" Честера Барнарда "зоной принятия" [Simon, 1991, p. 31]. Сам же Честер Барнард использовал и термин «приемлемость» и далее мы этот термин и будем использовать, так как речь идет не о

---

[181] «Подводя итог всему нашему обсуждению справедливой заработной платы, 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.

[182] Это отмечал и Роберт Коуз: «Контракт и есть то, почему фактор за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или колеблющимся) соглашается в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя» [Коуз, 2007, с. 42].

[183] Практически стороны даже допускают некоторые временные выходы за зоны из приемлемости, ведь эти отклонения могут быть вынужденные или связанные с погрешностями оценки (Рис. 7)

«безразличии», а именно о «приемлемости» или «неприемлемости» уровня труда сторонами.

Зона приемлемости как вынужденный компромисс противоположных интересов предприятия и его персонала определяется следующим образом (рис. 7). При снижении уровня труда возрастают запретительные издержки для подчиненных от руководителя, вплоть до замены работников. При возрастании же требований руководителя по уровню труда, возрастают запретительные издержки уже от подчиненных, вплоть до «итальянской забастовки» и угрозы коллективного увольнения (рис. 3), а это грозит увольнением уже самому руководителю. Таким образом, механизм бюрократического предприятия приводит к деятельности с минимальными трансакционными издержками в зоне приемлемости и ростом издержек при выходе любой из сторон из зоны приемлемости. При этом данная зона имеет не нулевую величину, поскольку среднерыночный уровень труда и личного результата не может быть определен сколь-нибудь точно, а увольнение связано с издержками и риском любой из сторон. Оно происходит не тогда, когда результаты подходят к критическому уровню, а тогда, когда будет найдена замена на рынке труда[184]. При этом текучка кадров — непременное условие административной организации. Нет текучести кадров — работа идет ниже верхней границы зоны приемлемости — руководитель недостаточно требователен. Но при увольнении каждого работника, тем более, руководителя — теряется накопленное им тацитное знание[185] — накопленный им практический опыт.

Рисунок 7. Факторы, определяющие зоны приемлемости руководителя и персонала

---

184 Джон Кейнс отмечал, что только при вынужденной безработице может быть достигнуто рыночное равновесие [Кейнс, 1993].

185 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].

Таким образом расширить границы зоны приемлемости персонала — возможности выдачи и выполнения более значимых заданий и распоряжений — можно только путем повышения личных результатов работника, но это уже изменение «правил игры» и потребует, как будет показано в разделе 3.4.3.6, параллельным проведением соответствующих институциональных изменений — соответствующих институциональных изменений.

3.4.3.4.Асимметрия информации и зона приемлемости

В разделе 3.3.3 отмечалось, что за счет асимметрии информации персонал может осуществлять свой досуг сверх нормативно заданных норм, а также осуществлять и деятельность в личных интересах. Зона приемлемости показывает, что это возможно, если результаты работника находятся в зоне приемлемости руководителя, когда сотрудник (в том числе и нижестоящий руководитель) выполняет предусмотренные этой зоной задания своего руководителя. А повышение заданий сверх его зоны приемлемости может привести к потере сотрудника.

Если потенциал человека высокий и он может достаточно быстро выполнять соответствующие задания руководителя, то он может устанавливать напряженность труда такой, что работая в течение всего рабочего времени, он будет находиться в зоне приемлемости. Если же он будет полно использовать свой потенциал в течение всего рабочего времени — это приведет лишь к повышению издержек труда и снижению совокупного личного результата (уровень оплаты фиксирован). Однако и работать ниже своих возможностей человеку не выгодно, как минимум он попусту теряет свое время — свой невосполнимый актив. Другой вариант оставаться в зоне приемлемости — это работать, используя весь свой потенциал, но выделяя освобождающуюся часть рабочего времени для личных целей. Это время он может использовать, например, для досуга — общения с другими сотрудниками, получая положительные экспрессивные результаты; занятия личными делами без использования средств производства предприятия, например, вязанием; с использованием средств производства, например даже производя на заводском оборудовании и заводском сырье что-либо для себя [Барсукова, 2006, с. 189]; просто применяя заводское сырье в личных целях; и т. д. В этих случаях человек наиболее полно использует и свое время, и свой потенциал. При этом руководитель зачастую принимает приемлемым такую его личную деятельность (ведь она находится в «зоне приемлемости руководителя»), а с учетом того, что такая деятельность повышает личные результаты подчиненного, руководитель может повысить нижнюю границу своей зоны приемлемости и повысить производственные результаты работника — ему будет выгодно повышать свои личные результаты за счет некоторого повышения производственных усилий. Кроме того, это

возможно единственный способ удержания высококвалифицированных и деятельных сотрудников [Барсукова, 2006], которым штатное расписание не позволяет повысить заработную плату.

Необходимо отметить, что с формальной точки зрения использование заводского оборудования и сырья в личных целях — это хищение. Если выгода от этого превышает издержки предприятия, может на это и можно идти (вопрос спорный и с юридической, и с этической точек зрения), если же превышают издержки — то четко недопустимо. Здесь необходимо также отметить и прямую личную выгоду руководителя: его подразделение дает более высокие производственные результаты, а соответственно и более высокую его оценку со стороны уже своего руководителя. Однако дальнейшее развитие такой неуставной деятельности — это производство и реализация неучтенной продукции, хищения, что наносит ощутимый вред предприятию в целом.

При этом следует отличать использование таких «санкционированных» путей повышения личных результатов, и использования остаточных прав контроля в личных целях. Использование последних не подлежит контролю со стороны руководителя и не может использоваться им для повышения нижней границы зоны приемлемости. Но, поскольку работник все же получает дополнительный личный результат, то он более заинтересован в своем рабочем месте и все-же сам несколько повышает свой уровень исполнения заданий и распоряжений руководителя — повышает стабильность своего положения в предприятии. И необходимо отметить, что и «санкционированная» личная деятельность, и использование остаточных прав контроля активов могут осуществляться персоналом одновременно.

3.4.3.5.Система целеполагания бюрократического предприятия

С учетом наличия зоны приемлемости персонала, остро встает вопрос целеполагания в бюрократическом предприятии: ведь цели, которые ставит руководство должны быть в зоне приемлемости подчиненных. В противном случае, как отмечал Честер Барнард, руководители чаще всего только «дезорганизуют» свои подразделения [Барнард, 2009]. Поэтому цели, устанавливаемые предприятием, должны быть достижимы [Фёдоров, 2014; Андросова, Семенихина, 2020], что соответствует методике SMART предложенной Питером Друкером [Друкер, 2003].

В целом «...цели организации не являются переформулировкой целей ее хозяев. Столь же неверно рассматривать эти цели как агрегированные предпочтения ее членов (работников)» [Петросян, 2015, с. 66]. Фактически же в бюрократических предприятиях цели ставятся от достигнутого: «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] – это установка целей, проверенных временем. Подобное целеосуществление с использованием асимметрии информации и вытекающее целеполагание показал и 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].

Отсутствие альтернатив так показали Эдвин Локк и Гэри Латам в своей статье «Развитие теории целеполагания: полувековая ретроспектива» (2019). В разделе «Цели и 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].

Собственно такую ситуацию отмечал еще Фредерик Тейлор: «Завод в действительности управляется не администрацией, а самими рабочими» [Тейлор, 1991]. Это было сказано сто лет назад, но поскольку бюрократическая организация осталась, осталось и «управление» предприятием исходя из компромисса труда и капитала — из уровня приемлемого труда, определяемого персоналом исходя из ситуации на рынке труда, а не интересов собственников.

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: 217], разработку целей исходя из стратегического видения и миссии предприятия [Базиян, 2018: 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.

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 самую общую координацию деятельности своего предприятия.

3.4.3.6.Развитие бюрократического предприятия

Как отмечалось выше, эффективность бюрократического предприятия тем выше, чем выше уровень получаемых личных результатов персонала по соблюдение заданных норм и принципов деятельности, выполнение заданий и распоряжений руководства (чем выше его зона приемлемости). Причем не только повышения материальных результатов (заработной платы), а и других[186] материальных, нематериальных, экспрессивных. Также и повышения результатов за счет снижения издержек труда.

При этом, как писал Д. Норт: «Институты [«правила игры»] определяют взаимодействие между людьми, создавая структуру стимулов, управляющую человеческим поведением» [Норт, 2010, с. 104]. А «Экономический механизм, по Гурвицу [с точки зрения теории игр], задает множество выборов экономических субъектов и связанные с каждым из этих выборов результаты» [Измалков и др., 2008, с. 23]. Задание в предприятии этой внешней системы стимулов и выборов (ситуации) и определяет единственную возможность управления человеческим поведением — определяет единственную возможность управления самоорганизацией коллектива. Ведь изменение внешней ситуации вызывает необходимость изменения самоорганизации социальной организации — изменения ее деятельности для наиболее полной адаптации к новой внешней среде. Изменяя внешнюю среду, можно "управлять" организацией социальной системы без какой-либо ее принудительной внешней организации и управления. А «управление» руководителем — это только координация деятельности коллектива — уровень труда (зону приемлемости заданий и распоряжений) он определяет сам.

При низком уровне оплаты она не является интегрирующим стимулом и институт может существовать только за счет получения экспрессивных результатов, а также за счет возможности использования остаточных прав контроля активов в личных целях — именно эти положения и будут ценностями коллектива — доминировать во внутреннем институте. Направленность же персонала на результаты предприятия может быть только при осознании им высокой общественной значимости этих результатов.

При высоком уровне оплаты труда и экспрессивных результатов, низких издержках труда, ценностью коллектива будет уже само предприятие, принадлежность к предприятию,

---

[186] Как отмечал еще Адам Смит, "реальную заработную плату за труд можно считать состоящей из количества жизненных средств и удобств, которые можно за нее получить, а номинальная заработная плата за него заключается в количестве денег... Рабочий богат или беден, хорошо или плохо, вознаграждается лишь пропорционально реальной, а не номинальной цене его труда" [цит. по: Маршалл, 2012] (А. Смит. Исследование о природе и причинах богатства народов, кн. I, гл. V.)

полное и качественное выполнение заданий и распоряжений руководства — уже эти положения будут определять ценности коллектива. Ведь найти другое такое предприятие достаточно сложно.

Впервые реальное и значительное повышение эффективности в административной системе было осуществлено Генрихом Фордом [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 ...]. При этом у ворот его завода толпились 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 предприятиями [Форд, 2017].

Джон Акерлоф [Акерлоф, 1982] 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 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 (определяющем начальное формирование зоны принятия), но она не изменяется при повышении уровня оплаты труда в процессе деятельности [DellaVigna, List, 2016; Esteves-Sorenson, 2018]. Это можно объяснить тем, что «неформальный коллективный разум сообщества влияет на установки отдельных его членов и приводит к тому, что каждый из них, взятый по отдельности, испытывает сильное нежелание подвергать сомнению приказы, которые относятся к его личной зоне безразличия или расположены рядом с ней» [Барнард, 2009, с. 167] — той зоне, которая была сформирована ранее. Если же уровень оплаты труда вдруг повышается[187], то это не оказывает непосредственного влияния на изменение зоны безразличия 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. Необходима работа руководства по обеспечению рыночного соответствия уровня труда и повышаемых личных результатов — по соответствующему расширению зоны безразличия: чем выше наблюдаемость действий агентов и чем выше контроль, тем выше будут их результаты [Esteves-Sorenson, 2018]. Без такой работы по проведению институциональных изменений возможно повышение эффективности только тогда, когда при повышении уровня оплаты коллектив сам поймет необходимость этого под угрозой локаута. 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 работника на современном производстве — это существенные риск и издержки, 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

---

[187] 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.

именно эффективность первоначальной зарплаты как вознаграждения-дара: «дарить начальную зарплату» [Englmaier, Leider 2019, p. 5]. Особо и многократно они отметили то, что «эффективность дара существенно повышается, если руководитель получает более сильную выгоду от высокой производительности работника» [Englmaier, Leider 2019, p. 23]. И «интересным выводом из нашего исследования является то, что оплата труда среднего звена должна быть частью политики вознаграждения, даже если на этом иерархическом уровне отсутствуют проблемы морального риска» [Englmaier, Leider 2019, p. 25].

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 результаты явно видны. Кроме того, сдельные дары принципалу обходятся дороже – необходимо предварительно задавать стоимость этих даров и измерять достигаемые результаты. Соответственно, «фиксированный уровень оплаты и оплата труда, основанные на результатах, скорее всего, будут дополнять друг друга» [Khan, 2019, p. 1]. «Мы показываем, что фиксированная ставка и оплата, основанная на производительности, с большей вероятностью будут дополнять (заменять) в условиях высокого (низкого) риска или когда степень неприятия риска агентом высока (низка)» [Khan, 2019, p. 10].

В наше время повышение эффективности за счет повышения личных результатов коллектива — это проведение институциональных изменений. Анализируя отмеченные выше проблемы повышения эффективности, можно отметить, что в чисто бюрократическом предприятии единственный путь — это повышение результатов персонала: повышение выгод (в т.ч. и уровня оплаты), а также снижение издержек труда: повышение условий труда, морального климата, и др., с непременными институциональными изменениями. Методика повышения эффективности, если очень кратко, при этом следующая.

«*Размораживание*». Объявление персоналу, что для повышения эффективности деятельности руководство проводит повышение уровня оплаты труда (и улучшение условий труда) *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 25% нежелательно: у персонала не будет достаточных стимулов.

Проведение изменений. Разрабатывается программа повышения уровня оплаты труда с временными рамками. Издается 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.

«*Замораживание*». Подводятся итоги повышения результатов предприятия и, если их достаточно, принимается решении об установлении постоянных надбавок к заработной плате или повышение окладов.

Этот вид изменений относится к первому типу и требует вложения ресурсов предприятия, в первую очередь на этапе «размораживания».

3.4.3.7.Системы управления с повышением неэкономических личных результатов

Подходом к мотивационным факторам деятельности, подобным подходу Альфреда Маршалла, является теория самодетерминации Эдварда Деци и Ричарда Райана [Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2017], они определяли другие стимулы человека[188]: на получение свободы, автономии[189], компетентности, причастности и родстве[190], безопасности, и др., как «внутреннюю мотивацию[191]». 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 следующие четыре следующих типа мотивационной регуляции.

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

---

188 «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].

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

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

191 «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.

• 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 автономию[192] в осуществлении своего поведения» [Ryan, Deci 2017, p. 182]. Другими словами, у них будет, например, не «свобода», а только «ощущение свободы». 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 автономности — а это уже манипулирование[193]. «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. Что касается мотивации рядового персонала, то «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 well-being как полноценное функционирование личности, обусловливающее положительные эмоциональные переживания и психическое здоровье [Ryan, 1993; Ryan, Deci, 2000]. Однако Деси и Райен, 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.

---

192 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».

193 «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.

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 — к некоторому расширению зоны безразличия, в рамках которого он принимает распоряжения руководители. Соответственно человек «будет регулировать свою норму труда таким образом, чтобы привести свои цены спроса на досуг и продукцию к равенству с их истинными издержками» [Alchian, Demsetz, 1972]. Результат системы Деси и Райена 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.

3.4.3.8.Демократическое целеполагание

Чисто бюрократическая административная система — это авторитарная система без участия подчиненных в управлении предприятием [Вебер, 2016]. С точки зрения Макса Вебера демократическое целеполагание имеет два основных недостатка:

- Снятие ответственности руководителя за свои решения.
- Возможность манипулирования руководителем снизу.

Достоинства демократического целеполагания:

- Большая заинтересованность руководителей, участвующих в целеполагании в достижении поставленных целей.
- Большее ощущение собственной автономии и сопричастности к предприятию.
- Большие личные результаты при принятии сделанных участниками предложений по целям и решениям по их реализации.

Для того, чтобы демократическое целеполагание было эффективным необходимо, чтобы руководитель четко понимал цели предприятия и своего подразделения, имел в них высокие компетенции. А «если задачи организации неясны, ее члены, вероятно, заменят цели организации своими собственными целями» [Янг, 1972, с. 123]. Руководитель должен идти на совещание со своим собственным сформированным решением — по итогам он может принять и другое решение, но вероятность манипулирования существенно сократится. В противном случае — если своего решения нет, то он примет решение одного из подчиненных, базирующееся на личных целях этого подчиненного, а не целях предприятия и своего подразделения.

3.4.3.9.Создание бюрократического предприятия

Предприятие создается собственником для достижения его собственных целей [Норт, 1997а]. И именно эти цели, а также видимые им пути их достижения и должны быть заложены в основу внешних институтов его предприятия (основы социально-экономических отношений внутри предприятия), организационной структуры и системы бизнес-процессов, предварительно сформулировав их в виде ключевых положений деятельности предприятия. Желательно, конечно, и положений всех уровней предприятия, но только это практически невозможно — для этого не хватит ни сил, ни времени, ни компетенций в конкретной оперативной деятельности рабочих подразделений.

Ключевые положения бюрократического предприятия, единолично разрабатываемые собственником (или демократически совместно с топ-менеджерами), должны определять частную собственность и на все ресурсы предприятия, и на результаты его деятельности. А также строгую иерархию предприятия, базирующуюся на трех основных функциях принципа единоначалия:

- Приказы и распоряжения направляются сверху вниз (директивное целеполагание).
- Отчеты об исполнении направляются снизу вверх.
- Оценка результатов осуществляется сверху вниз (лично вышестоящим руководителем)

Отклонение от этих принципов — это уже не чисто бюрократическая организация, а организация предприятий с отклонениями от бюрократии (с целью повышения эффективности), она будет рассмотрена в разделе 3.5.

Кроме отмеченных ключевых положений, собственник должен разработать внешние институты верхнего уровня предприятия (подразделений топ-менеджеров). А далее найти таких топ-менеджеров, которые, во-первых, соответствуют этим положениям, разделяют и принимают их (возможно и согласовывают их), согласовать систему оплаты и мотивации их труда. Во-вторых, тех менеджеров, которые при соответствующих условиях способны аналогично сформировать внешние институты подчиненных им структурных подразделений.

На нижестоящих уровнях иерархии соответствующие работы по созданию внешних институтов и подбору кадров проводят уже принятые руководители подразделений, но под контролем собственника (или, на нижних уровнях, вышестоящего руководителя).

Таким образом формируется внешний институт предприятия как иерархическая система внешних институтов, и его кадровый состав.

Чем выше компетенции собственника, его профессиональные и властные качества, тем более внешний институт будет соответствовать его интересам, интересам предприятия. Но это еще не значит, что предприятие будет иметь корпоративный институт и высокую

эффективность. Это определит реальный внутренний институт, формируемый уже самим коллективом в ходе реальной деятельности: он во многом будет определен рынком труда: рыночным уровнем труда и личных результатов персонала. И здесь мы получаем *интересный парадокс* — при одинаковых уровнях личных результатов предприятия с жестко сформированным внешним институтом, и предприятия с институтом, сформированным руководителями с ориентацией на личные результаты, будут иметь примерно равную эффективность деятельности (определяемую рынком труда), но личные результаты коллектива будут выше во втором случае. Бюрократическое предприятие, внешний институт которого построен собственником жестко и рационально на цели предприятия, и предприятие с отклонениями от рациональной бюрократии, внешний институт которого построен иррационально (самими руководителями с учетом их интересов), будут иметь примерно равную эффективность[194]. Ведь эффективность бюрократического предприятия, как показано в разделах 3.4.3.2-3.4.2.3, ограничена сверху зоной принятия персонала (в том числе и руководителей).

Здесь Авнер Грейф пишет: «Правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55]. Человек подчиняется тем более строгим правилам, чем выше уровень его личных результатов по отношению к среднерыночным. В предприятиях с высоким уровнем результатов ввиду угрозы увольнения он будет подчиняться строгим правилам. В предприятиях же со среднерыночным уровнем личных результатов на строгие правила не будут и смотреть — угроза увольнения ничего не будет значить — всегда можно будет найти новое место работы. И правила, если собственник хочет, чтобы они исполнялись, должны направляться и на повышение личных результатов за счет повышения организации и условий труда (включая моральный климат), поддержку экспрессивных результатов. На что и обратили внимание Эдвард Деси и Ричард Райана [Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2017] показав, что человеку необходимы автономия (восприятие своей деятельности как соответствующей собственным интересам и ценностям), компетентность и связи с другими. Если профессиональные и социальные качества человека и социальный контекст способствует их удовлетворению, то это обеспечивает полноценное функционирование личности, обусловливающее положительные эмоциональные переживания и психическое здоровье [Ryan, 1993].

---

[194] Ведь «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] — собственник распоряжается персоналом только в той мере, в какой он обеспечивает уровень оплаты труда выше, чем работник может найти на рынке труда.

Таким образом, рациональное бюрократическое предприятие (с корпоративной культурой, направленной на достижение целей предприятия) осуществимо только при уровне оплаты труда в нем существенно выше среднерыночного. Если он будет ниже, персонал будет ориентирован и на личные цели: досуг или деятельность в личных интересах, не взирая на внешний рациональный бюрократический институт. Соответственно, если собственник не может обеспечить соответствующий уровень оплаты труда, ему целесообразно изначально ориентироваться на отклонение своего предприятия от строгой рациональной бюрократии. Если уровень оплаты несколько выше рыночного то есть дилемма: директивно разрабатывать внешний институт, ориентированный на цели предприятия (понимая, что будет имплементирована только некоторая заранее неизвестная часть его положений, а стимулы для поддержки остальных будут невелики) или разработать институт совместно с персоналом с ориентацией и на цели персонала (понимая, что он в основном будет имплементирован). Второй вариант как очевидно предпочтительнее.

Таким образом реальная бюрократическая организация должна быть направлена и на достижение целей и предприятия, и персонала.

3.4.3.10.Роль кадрового состава в бюрократической системе

Поскольку институты средних и нижних уровней предприятия разрабатываются самими руководителями подразделений, особую роль в бюрократическом предприятии играет кадровый состав персонала. И «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 чем больше предприятие, тем значительнее эта проблема, ведь «издержки бюрократического контроля лавинообразно нарастают по мере увеличения размеров организации» [Коуз, 2007, с. 206], а также и по мере повышения степени интеллектуальности труда[195]. Соответственно в бюрократии Макса Вебера именно «этика обретает определяющее влияние на жизненное поведение и тем самым на хозяйство» [Вебер, 2016а Избранные, с. 59].

Только этика может повысить эффективность бюрократического предприятия выше среднерыночного. Но тогда перед персоналом встанет дилемма: приверженность высокой этике ради повышения лишь результатов собственника при низком уровне собственной

[195] Чем интеллектуальнее труд человека, тем меньше возможности формального контроля.

жизни, или более высокий уровень жизни за счет ограничения результатов собственника (использования асимметрии информации и остаточных прав контроля активов в личных целях) — определенной жертвы этикой. Когда вопрос касается не собственника, а общества, государства, этика в большинстве работает и человек в определенной мере жертвует собственными интересами. Когда же вопрос касается интересов какого-то другого индивида, таких жертв практически не наблюдается. При этом «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]. Но преступлений, а не снижения уровня своего труда до среднерыночного.

3.4.3.11.Регламенты бюрократического предприятия

Как отметил Толкотт Парсонс [Парсонс, 2000, с. 199]: «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов». Регламенты предприятия — это спецификации норм нижнего уровня структурных элементов действия. При этом, как отмечала Элинор Остром: «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 удается[196], 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].

Основное, что необходимо учитывать при разработке организационной документации — это то, что «правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55]. Таким мотивом в бюрократическом предприятии является принятый уровень оплаты

---

[196] Это создает часто непреодолимую сложность. Поэтому, когда происходит изменение института, то отнюдь не одного единственного, да и понять, к чему это изменение привело, можно только спустя какое-то время. Тем самым надо прожить время вместе с этим изменяющимся институтом, который также, не исключено, будет еще несколько раз изменяться» [Сухарев, 2020, с. 912-913].

труда и соответствующая и принятая коллективом зона принятия персонала, определяющая уровень принятия заданий, распоряжений, а соответственно и утвержденных регламентов. Зачастую в предприятии пытаются поднять зону принятия путем повышения этики персонала. Но здесь Майкл Хаммер и Джеймс Чампи пишут: «К сожалению, очень многие менеджеры все еще полагают, что сотрудников можно убедить, сформулировав высокопарные ценности и произнося о них речи. Но большинство таких заявлений — бесполезная дань моде. Они ничем не подкреплены и представляют собой наборы банальностей, которые только усиливают скептицизм сотрудников» [Хаммер, Чампи, 2006, с. 99]. 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[197]» [Питерс, Уотермен, 1986].

Наиболее эффективны регламенты, не максимально направленные на достижение целей предприятия (с точки зрения их разработчиков), а регламенты, формализующие положительный для предприятия его законсервированный опыт. Необходимо также учесть и то, что регламенты разрабатываются зачастую исходя не из интересов предприятия, а личных интересов лиц, готовящих предложения, разрабатывающих, согласовывающих и утверждающих регламенты.

И необходимо отметить, что любые регламенты - это внешние институты коллектива, а не его внутренние. И главное, «нам важно, как агенты применяют правила игры, а не то, каковы эти правила» [Остром, 2009, с. 90]. Важно не какие имеются регламенты, а какой внутренний институт сформирован в предприятии, как внешние регламенты имплементированы в этот внутренний институт.

Одно из важных положений регламентирования заключается в том, что любое предприятие осуществляет свою деятельность в постоянно изменяющейся ситуации и во внешней, и во внутренней среде, соответственно то, что регламент «оказывается «неприменимым в новой ситуации, происходит сплошь и рядом» [Шведин, 2010, с. 184]. Постоянно же изменять регламенты недопустимо (тогда они и не будут рассматриваться как регламенты). Соответственно регламентировать целесообразно только те положения, отклоняться от которых недопустимо. А принятие решений по не вошедшим положениям

---

[197] Люди не позволяют манипулировать собой: «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.

предоставлять персоналу. Опасность такого сокращения регламентов ниже, чем утверждения регламенты, которые исполняться не будут.

3.4.3.12.Механизмы деятельности бюрократического предприятия

Коллектив любой руководящей и рабочей группы предприятия формирует правила игры так, чтобы оптимально осуществлять в ней свою жизнедеятельность [Годелье, 2007], в первую очередь обеспечивать личные результаты, а не направлять свою деятельность на достижение результатов внешних субъектов (будь то вышестоящая руководящая группа, собственник предприятия. Но при этом каждый подчиненный вынужден обеспечить и лояльность руководителя (без чего он просто будет уволен) — найти компромисс. На высшем уровне лояльность определяется по субъективной оценке результатов, получаемых собственником — и только он лично заинтересован в производственных результатах. Далее, по иерархии, по субъективной оценке результатов, получаемых руководителями от подчиненных — производственной составляющей результатов, необходимой для обеспечения лояльности вышестоящего руководителя. И деятельность наемного персонала направлена на интересы предприятия «лишь постольку, поскольку она принимает в расчет поведение третьих лиц» [Вебер, 2016] — без этого механизм бюрократического предприятия работать не будет. Механизм базируется на оценке деятельности персонала сверху в результате чего и каждый уровень бюрократического управления, и, в конечном итоге, рядовой персонал, направляется на достижение целей изначально формулируемых, а далее опосредованно (но ограниченно), контролируемых собственником. В конечном итоге, как отмечает Элинор Остром: «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]. Этим внешним лицом в бюрократическом предприятии является только собственник[198]. А у руководителя предприятия, и других руководителей, доход не зависит от прироста богатства предприятия — прямо зависит только лояльность собственника и вышестоящих руководителей и имеет определяющее значение только при высоком уровне оплаты труда — существенно более высоким, чем в среднем по рынку труда.

Таким образом, механизм, обеспечивающий направленность деятельности персонала на достижение целей предприятия, обеспечивается тем, что цели, которые ставит любой руководитель перед своим коллективом определяются угрозой его увольнения при

---

[198] Если же руководитель предприятия, структурного подразделения, получает существенную для него часть получаемого результата предприятия, то и он отвечает за общий результат предприятия и своего подразделения. Но это уже не бюрократическая организация.

несоответствии оценки результатов подразделения вышестоящим руководителем, в конечном итоге – собственником. И он тем эффективнее, чем выше уровень оплаты труда по отношению к среднерыночному (чем выше для руководителя опасность увольнения). При недостаточном же уровне оплаты труда предприятие будет иметь асимметрию информации и использование остаточных прав контроля активов предприятия в личных интересах персонала.

3.4.3.13.Стабильность бюрократического предприятия

Как уже неоднократно писалось, предприятие создается собственником для достижения его собственных целей [Норт, 1997а]. Однако, как отметил Мансур Олсон: «Обычно организации гибнут, если не действуют в интересах своих членов» [Олсон, 1995] – если предприятия не исполняют свою миссию по отношению к коллективу своего предприятия.

Изложенные в предыдущих разделах материалы показывают, что эффективность и стабильность бюрократического предприятия повышает:

1) Уровень оплаты труда существенно более высокий, чем на рынке труда.
2) Хорошие условия труда, высокий моральный климат коллектива, получаемые персоналом экспрессивные результаты.
3) Сглаживание антагонизма труда и капитала.
4) Возможность получения дополнительных личных результатов.

Последнее — это и дополнительный досуг, и возможность заниматься личными делами (например, «вязание», длительное «чаепитие») и «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. 189].

Другие часто предлагаемые пути повышения, как например, формирование корпоративной культуры[199], стратегическое управление, повышение человеческого капитала, и другие, могут давать эффект только при условии выполнения отмеченных пунктов 1)–3), и только ограниченно. Ведь антагонизм труда и капитала в бюрократическом предприятии неизбежен, он заложен в самой сути капиталистического бюрократического предприятия.

---

[199] Как отмечал Эдгар Шейн: «Культура является сложившимся в процессе обучения или приобретения опыта отражением стремления группы к самосохранению и развитию» [Шейн, 2002, с. 79]. Но самосохранению и развитию именно самой группы, ее членов, а не предприятия в котором она осуществляет свою деятельность.

3.4.4.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 директоров[200] (наблюдательный совет). При этом они могут и не быть акционером общества. Генеральный директор акционерного предприятия избирается общим собранием акционеров или советом директоров.

Достоинства акционерных предприятий — это б*о*льший капитал и выгоды от «эффекта масштаба». Недостатки 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. 103-10].

Если же имеется множество миноритарных акционеров, то проблемы очевидны. Во-первых, «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]. Во-вторых, как отмечал еще Макс Вебер: «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,

---

[200] Членами совета директоров общества могут быть только физические лица.

либо, наконец, руководствуется просто интересами игры на бирже» [Вебер, 2016]. Кроме того, руководитель зависит от ситуации, складывающейся между акционерами, и не имеет ясных направлений своей деятельности. А его контроль со стороны совета директоров ограничен их компетенциями и противоречиями. В итоге руководитель имеет существенную асимметрию информации и большие остаточные права контроля активов, которые он может использовать в личных целях. Соответственно «цели высших руководителей компании зачастую не соответствуют целям ее акционеров» [Ансофф, 1999, с. 62]. Как отмечалось [Berle, Means, 1932], почти половина из 200 крупнейших компаний США контролировалась менеджерами, а не собственниками. А уже в наше время Л.А. Конарева пишет: «Члены этой элитарной группы [управляющих] редко учитывают интересы акционеров — чаще всего они представляют самих себя и действуют в своих интересах. Их неуемные аппетиты и алчность превратили современный капитализм в «криминальный» [Конарева, 2011, с. 20]. А С.И. Луценко отмечает: «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].

Таким образом, акционерные предприятия могут давать существенные результаты по сравнению с частными лишь при наличии доминирующего акционера.

3.5. Попытки экономической организации бюрократического предприятия

3.5.1.Оплата на базе фиксированных расценок за результаты

Неудачи попыток повышения эффективности предприятия при характерной для бюрократической организации повременной оплате труда и личной субъективной оценке деятельности персонала, вызвали различные системы «объективной» оценки персонала на базе измерения деятельности персонала и соответствующей их количественной оценке по фиксированным расценкам. «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]. Только как отмечают Марина Додлова и Мария Юдкевич: «Стандартное решение проблемы принципал-агент подразумевает, что принципал, который не может наблюдать за усилиями агента, мотивирует последнего к высоким усилиям, устанавливая вознаграждения, связанные с

результатами[201]» [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]. Соответственно внутри предприятия рыночный обмен не действует (и, как отмечалось, не может действовать в принципе). А «если действует обмен на основе фиксированных ставок (decisional exchange), хозяйство интегрируется не рыночным механизмом, а факторами, фиксирующими эти ставки» [Поланьи, 2007, с. 56]. Факторами определяющие фиксированные цены, осуществляющие контроль и приемку результатов. При этом «каждая фирма является, по сути, небольшой экономикой, занимающейся “внутренней и внешней” торговлей» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 394]. И в своей внутренней среде «фирма является узкоспециализированным суррогатным рынком» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 793].

Такие количественные результаты развивались следующими путями.

- Заданием фиксированных сдельных расценок за производимые персоналом детали и изделия, преимущество сдельной (поштучной) оплаты над повременной (поденной) оплатой отмечал Адам Смит [Смит, 2017].
- Только уже в начале прошлого века Фредерик Тейлор показал, что в текущей ситуации сдельная оплата уже полностью утратила свои преимущества, и он разработал «научную организацию труда», которая, однако требовала очень больших издержек и все же не полностью исключила недостатки сдельной.
- Невозможность эффективной оценки непосредственных результатов персонала определила появление систем оценки не результатов, а измеримых «показателей деятельности» персонала, как полагалось, опосредованно связанных с результатами предприятия. Однако и они не дали реального повышения эффективности [Рамперсад, 2005, с. 7].
- Заданием количественных расценок на продукцию, производимую уже целыми структурными подразделениями — трансфертных цен.
- Системой оплаты персонала по количественным грейдам с их измерением на больших интервалах времени.

Рассмотрим эти системы.

3.5.2.Сдельная оплата

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

При Адаме Смите — при примитивном труде и очевидной оценке качества, сдельная (поштучная) оплата труда была эффективнее повременной (поденной) [Смит, 2017]. Однако уже в начале XIX века Фредерик Тейлор писал: «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]. Это объясняется тем, что при сдельной системе руководство может субъективно регулировать оплату труда подчиненных распределением выгодных и невыгодных нарядов, а также тем, что приемка произведенной продукции по качеству уже во времена Тейлора — это нерегламентируемый процесс, субъективно оцениваемый руководителем. Если же это распределение не будет зависеть от руководителя, не будет и бюрократической системы, но не будет и управления.

И сдельная оплата в бюрократическом предприятии вырождается в повременную. Власть, и распорядительная, и в оценке результатов подчиненных, остается за руководителем. И «одной из самых главных тенденций в развитии форм оплаты труда в машиностроении в последние десятилетия явилось значительное увеличение доли рабочих, оплачиваемых повременно при соответствующем снижении доли сдельщиков» [Муравьев, Игнатьев, Крутик 2001, с. 256]. 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].

При сдельной оплате руководитель во многом подменяет измеримые количественные результаты собственной субъективной оценкой труда руководителем. И эта оценка ориентирует персонал не на достижение формальных количественных оценок своего результата, а на достижение результата своего подразделения, за который и отвечает руководитель.

3.5.3.Система научной организации труда Фредерика Тейлора

Фредерик Тейлор, критикуя и повременную, и сдельную системы оплаты труда, решил «коренным образом изменить саму систему управления так, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными вместо того, чтобы быть противоположными» [Тейлор, 1991, с. 39]. 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 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].

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

«В то же время, распространение идей классической школы, вопреки представлениям Ф. Тейлора, А. Файоля и их последователей, способствовало более интенсивной эксплуатации работников, усилению текучести кадров, обострению противоречий между собственниками предприятий и наемными работниками, препятствовало распространению принципов партнерства, социальной справедливости, гармонии и сотрудничества в рамках предприятия. Во многом это объясняется тем, что человеческому фактору отводилась не главная, а второстепенная функция» [Костенко, 2013, с. 269].

3.5.4.Системы управления по измеримым показателям деятельности

С 30-х годов прошлого века начали появляться организации деятельности, отличные от оплаты по производимой работником продукции – пути измерения и стимулирования не самих результатов деятельности, а измеримых показателей эффективности деятельности, связанных, как предполагалось, с результатами деятельности предприятия. Как 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].

Самые известные такие системы: 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 Нортона (1992) [Каплан, Нортон, 2008], другие системы на базе ключевых показателей эффективности — КПЭ (Key Performance Indicator — KPI). Однако все эти системы приводят к дисфункциональности деятельности персонала — она направляет основные усилия на те факторы, которые учитываются в системе показателей, и даже во вред предприятию. Это показывают примеры KPI приводимые в литературе для различных профессий [Фролова, 2019, с. 131]: «Для бухгалтера KPI — это своевременная подача отчетности» (однако при такой системе отчетность будет всегда подаваться вовремя, а на ее качество никакого внимания обращаться не будет); «для отдела системных администраторов KPI — это количество проработанной компьютерной техники» (однако чем хуже будет состояние компьютерной техники, тем выше будут KPI и премии системных администраторов).

И Питер Друкер, основоположник управления по измеримым показателям, еще в 1954 г. 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. (через 10 лет после создания BSC Капланом и Нортоном) Питер Друкер уже четко заключил, что «эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно конкретных ожидаемых результатов[202]» [Друкер, 2004]. А К. 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]. И самое главное в том, что установить причинно-следственные связи между измеримыми показателями и целями предприятия на

---

[202] П. 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 это уже не система показателей.

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

А Оливер Харт и Бенгт Холстрем в 2016 году констатировали, что организация, которая «привяжет доход менеджера к некоторым (наблюдаемым и проверяемым) показателям эффективности» [Hart, Holmström, 2016, p. 1–2], приведет к дисфункциональности деятельности: «Попытка вознаградить только те виды деятельности, которые поддаются измерению, может привести к дисфункциональному поведению, поскольку тогда агенты будут концентрировать слишком много внимания на тех видах деятельности, которые с большей вероятностью будут вознаграждены» [Hart, Holmström, 2016, p. 11]. И «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 руководителем. А если предположить, что руководителя не будет, то результатом будут только заданные факторы, и больше ничего» [Hart, Holmström, 2016].

В итоге, например, «использование системы сбалансированных показателей по Каплану и Нортону во многих компаниях Северной Америки не принесло ожидаемых результатов (это в лучшем случае), а в Европе и Южной Америке совершенно себя не оправдало» [Рамперсад, 2005, с. 7]. Это же показала и наш единственная попытка внедрения этой системы [Жемчуговы, 2010а], а источники выявленных нами причин отмечены в статье [Жемчуговы, 2010а.]. Тем не менее, системы на базе измеримых показателей рекомендуются и до настоящего времени [Зуев и др., 2020].

В реальной деятельности наших предприятий оплата идет по измеримым показателям эффективности лишь в малой мере. Всегда имеется оклад и показатели эффективности, субъективно устанавливаемые руководителем. И система работоспособна только тогда, когда вес оценки руководителя намного превышают вес «объективных» измеримых показателей деятельности. При этом руководитель выводит свои субъективные показатели системы так,

чтобы итоговый показатель KPI соответствовал его личной оценке деятельности подчиненного. Как и в случае сдельной оплаты «бюрократия приспосабливается, декларируя принятие новых принципов, но фактически действует привычным способом» [Васильева, 2014, с. 17–18]. И, фактически, система управления по измеримым показателям эффективности несколько ухудшенная бюрократическая система. А повышение эффективности может определяться эмоциональными факторами: вниманием на процесс труда, что отмечалось еще Элтоном Мэйо [Панова, Чижанькова, с. 93–99] и Карлом Роджерсом, показавшем наличие глубинных структур установки на труд [Хайнц, 1998, с. 123].

Эдвардс Деминг писал: «Перестаньте управлять по числам и количественным результатам. Замените его лидерством» [Деминг, 2007, с. 47]. Необходимо не задавать персоналу формальные цифры, а быть лидером, направляя персонал на координацию деятельности, на качественный труд, помогая в этом, а не сидя в своем кабинете. 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].

3.5.5.Системы управления на базе 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, 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].

3.5.6.Системы управления по фиксированным трансфертным ценам

Трансфертные цены — это внутрихозяйственные цены, используемые при передаче продукции между структурными подразделениями предприятия[203]. «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.

---

[203] 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 данной 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].

Необходимо отметить, что возможны такие виды трансфертных цен, как рыночные (если аналогичная продукция имеется на рынке), договорные, 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. Если используются рыночные или договорные цены, то это уже не бюрократическая организация деятельности с противоположностью интересов — стороны заинтересованы в достижении наибольших результатов. 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 «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 изменении ситуации. Фактически это бюрократическая организация, в которой подразделениям выгодны максимальные трансфертные цены, предприятию — минимальные. И интеграция в конечном итоге достигается на базе рыночных цен на рынке труда, как и внутри подразделений (см. разделы 3.4.3.2-3.4.3.3). Именно рынок труда и будет определять издержки на заработную плату, а издержки на материалы — остаточные права контроля активов.

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 высокое повышение эффективности предприятия. Только необходимы соответствующая организация деятельности и соответствующий институт. При этом при рыночных трансфертных ценах мы фактически получаем несколько предприятий (автономных структурных подразделений), а при договорных ценах мы фактически получаем партнерское предприятие (см. раздел 3.7).

3.5.7.Причины ограниченности экономической организации предприятия и выводы о ее применимости

Как показано в предыдущих разделах все попытки введения в предприятии объективной оценки деятельности персонала за счет измерения результата или измеримых показателей деятельности ни к чему не привели: «В условиях даже революционных изменений бюрократия приспосабливается, декларируя принятие новых принципов, но фактически действует привычным способом» [Васильева, 2014, с. 17–18]. Бюрократия приспосабливается практически к любой ситуации (кроме реального изменения прав собственности) и, при формальной смене организации, реально все остается на кругах своих: все «благие намерения» так и остаются только намерениями. Меняется только вывеска.

Проблема экономической организации деятельности предприятия (организации внутреннего суррогатного рынка [Alchian, Demsetz, 1972]) в том, что оценка результатов деятельности, не имеющих рыночной цены практически невозможна. Тем более, измерения не результатов, а некоторых нефинансовых показателей деятельности. Все эти оценки также можно назвать суррогатными. И оплата труда на основании измеримых результатов и показателей дисфункциональна [Hart, Holmström, 2016] и даже может приводить к саботажу [Alchian, Demsetz, 1972]. Как отмечает В.Б. Сироткин: «Субъективность под действием внутренних мотивов сопротивляется институтам, ломает и извращает существующие дисциплинарные порядки» [Сироткин, 2018, с. 127].

Кроме того, измеренные результаты отдельных членов группы не равняются сумме результатов ее членов [Alchian, Demsetz, 1972], поэтому не являются адекватной оценкой деятельности членов группы. Армен Алчян и Гарольд Демсец, рассматривая вопрос об издержках при измерении результатов персонала отметили, что «коллективное производство будет опираться на одно, а не на множество двусторонних обменов отдельными отдельными выходами» [Alchian, Demsetz, 1972]. Здесь будет требоваться только одно измерение на всю группу, на весь интервал ее деятельности. Соответственно и необходимо, и возможно, только измерение общего результата группы. Применение экономических методов управления возможно только в групповой деятельности.

Изложенное показывает, что предприятие с экономической бюрократической организацией на базе фиксированных расценок осуществляют деятельность только потому, что практически основная роль оценки деятельности персонала отводится не измеримым показателям, а субъективной оценке непосредственного руководителя (в том числе численными показателям, субъективно устанавливаемыми самим руководителем). И только благодаря этому предприятие и будет управляться, функционировать. Это четко сформулировали Оливер Харт и Бенгт Хольстрем: «Результат будет достигаться вопреки системе показателей за счет оперативного управления руководителем. А если предположить, что руководителя не будет, то результатом будут только заданные факторы [измеримые

показатели], и больше ничего» [Hart, Holmström, 2016]. При любой системе измеримых показателей бюрократия приспосабливается, декларируя принятие новых принципов, но фактически действует привычным способом [Васильева, 2014, с. 17–18] и это не просто прихоть бюрократов — это объективная реальность, которую никто изменить не может. Как отмечал В.И. Бовыкин: «Различные системы оплаты и стимулирования труда (окладные, повременно-премиальные, в том числе на основе KPI, сдельные системы, аккордные и др.) <...> являются анахронизмом XIX в., решают чрезвычайно ограниченный круг проблем и абсолютно не способны устранить проблему мотивации персонала» [Бовыкин, 2020, с. 55]. А «без решения проблемы управления персоналом все попытки что-либо улучшить в организациях практически бесполезны» [Бовыкин, 2020, с. 19].

И эту ситуацию в России хорошо показал еще Дуглас Норт: «Бурная история России с начала 1990-х годов служит еще одним отрезвляющим примером того, как трудно создать новые работоспособные институциональные рамки. Осложняющим фактором является сам процесс изменений, из-за которых решения, почерпнутые из былого опыта, могут оказаться непригодными в новом контексте. Экономисты цепляются за теоретические построения, созданные применительно к развитым экономикам родом из XIX века, основные проблемы которых связаны с распределением ресурсов. Эта теория, которую экономисты настойчиво пытаются применять к фундаментальным проблемам развития, просто не годится для решения вопросов, поставленных в настоящем исследовании» [Норт, 2010, с. 241].

Таким образом, экономическая организация предприятия, если измеримым показателям дается небольшой вес — это та же бюрократическая система с субъективной оценкой деятельности персонала непосредственным руководителем. Ведь он всегда сможет нивелировать эти формальные оценки своей личной. А если измеримые показатели имеют большой вес, то деятельность персонала может быть просто подвержена саботажу[204] — ресурсы будут расходоваться на получение показателей, а не требуемого предприятию результата [Тамбовцев, 2019]. И «использование денежных вознаграждений для мотивации деятельности имеет больше нюансов, чем многие предполагали» [Ryan, Deci, 2017, p. 548].

Некоторую пользу такая система показателей все же может приносить, только не за счет материальных фактов, а моральных. За счет внимания руководителя к процессу труда [Хайнц, 1998; Панова, Чижанькова, 2017], к оценке деятельности персонала, его перспектив, гласности результатов, что практиковал и получал положительные результаты еще Роберт Оуэн.

---

[204] «Если вознаграждение носит случайный характер и не зависит от производительных усилий, то организация не будет стимулировать производительные усилия; и если вознаграждение отрицательно коррелирует с производительностью, то организация будет подвержена саботажу» [Alchian, Demsetz, 1972].

Реальное же повышение эффективности бюрократического предприятия может обеспечиваться только при повышении личных результатов персонала (как материальных, так и нематериальных), получаемых за его труд по выполнению заданий и распоряжений руководства, изначально исходящих от собственника — при повышении зоны принятия (см. раздел 3.4.3.3).

Дальнейшее же повышение — только за счет отхода и от принципов рациональной бюрократии, и от экономической мотивации персонала. И в наше время уже отмечается, что переход к неэкономическому регулированию производства становится и возможным, и необходимым [Бордунов 2018; Колганов 2020]. Необходима организация предприятия на базе единства интересов. Здесь Г.Б. Клейнер и Н.Л. Пирогов отмечали: «Совершенствование организационно-экономического механизма предприятий должно идти в направлении демократизации собственности» [Клейнер, Пирогов, 2018, с. 257]. И «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].

3.5.8.Система оплаты из прибыли

Основной и давно известный небюрократический метод повышения эффективности — участие в прибыли, объединяющее интересы собственника и персонала. При этом «любое участие наемных работников в прибыли является перераспределением риска и контроля» [Найт, 2003, с. 331]. Фактически они становятся партнерами собственника.

Такие методы были предложены еще Ч. Бэбиджем, который показал, что доля заработной платы должна зависеть от прибыли предприятия [Шевчук, 2009]. Однако Г. Форд отмечал, что «весь вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками» [Форд, 2017, с. 116], а И.Н. Бутаков писал: «Этот принцип, казавшийся столь ценным при первом взгляде, на практике оказывается далеко не таким плодотворным» [Бутаков, 1927, с. 3]. Даже оплата руководителей по прибыли предприятия достаточно проблематична: она может осуществляться только на больших горизонтах планирования, в противном случае это может поставить под угрозу выживание всего предприятия [Друкер, 2003; Деминг, 2007; Schonberger, 2008]. Она неизбежно приводит к попаданию в ловушку кратковременных результатов [Жемчуговы 2020a; 2020b; 2020c]. И Макс Вебер писал: «Чуждыми предприятию считаются лица, не ориентированные в первую очередь на его стабильную длительную рентабельность» [Вебер, 2016, с. 187]. 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].

Таким образом, вопросы повышения человеческого капитала в рамках предприятий с антагонизмом интересов практически неразрешимы. Решение же вопроса повышения человеческого капитала в предприятии с общностью интересов вообще не требуется: в нем человек изначально ориентирован на максимальное повышение своего личного капитала. Решение вопроса инноваций было предложено еще Чарльзом Бэббиджем (1791– 1871), который 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].

Такая организация уже давно находит применение, но только на уровне топ-менеджеров предприятия [Найт, 2003; Измайлова, 2018], или структурных подразделений по реализации продукции, результатом которых является денежная выручка. Так, например: «мотивационная ориентация на готовность делать больше, чем нужно, и готовность к инновациям и новым идеям выше у менеджеров по продажам, чем у управленческого и административного состава» [Василенко, 2019, с. 72]. Эдвард Лаулер особо подчеркивает необходимость вознаграждать сотрудников в соответствии с той ценностью, которую они приносят организации. Организация, получающая прибыль от работы сотрудника, должна делиться своим успехом с этим сотрудником [Lawler, 2000]. Только при этом мотивы деятельности персонала, цели участников деятельности, будут адекватны целям предприятия. Однако проблема в самом принципе такого разделения успехов предприятия. Этот принцип обеспечивается в кооперативном предприятии, но только при существенных ограничениях.

3.6. Кооперативное предприятие

3.6.1.Основные цели и принципы 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 нем[205]... 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].

В нашей стране нижняя граница численности кооперативного предприятия ограничена законодательством пятью членами, верхняя неограниченна. Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов. Исполнительным органом самых малых кооперативов является председатель кооператива, больших — правление и председатель кооператива. А в кооперативе с числом членов более пятидесяти может быть создан наблюдательный совет. Фактически большой кооператив является акционерным обществом, почти все члены которого являются акционерами (не менее 75%).

Производительные силы человека в любом предприятии имеют две основные составляющие: направленные на осуществление личных мотивов, и целей задаваемых извне. И движущая сила человека — это его личный мотив формируемый и из личных мотивов, и осознанных личных результатов от осуществления внешних стимулов. «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 интересы, направленные на группу, и личные эгоистические интересы совпадают, но, как отмечалось, — только в самых малых кооперативных предприятиях, в которых коллектив как малая тесно сотрудничающая группа (эгалитарная

---

[205] «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].

группа, но не элитарная) — это единый субъект деятельности у которого не только общие цели и собственность, а и информация (отсутствие асимметрии информации), коллегиальное целеполагание (отсутствие выделенного руководителя или правления).

3.6.2.Условия эффективной кооперативной деятельности

Для эффективной деятельности члены группы должны иметь «веру в общую цель, веру в успех, в то, что в итоге они смогут удовлетворить свои личные мотивы, в честность объективной власти, в превосходство общей цели над личными целями участников кооперации» [Барнард, 2009, с. 258]. И «достижение какой-то цели или вера в то, что ее можно достичь, необходимы для продолжения совместной деятельности» [Барнард, 2009, с. 57]. Как отметил Альфред Маршалл, «истинный кооператор сочетает в себе острый предпринимательский ум и исполненный глубокой веры дух» [Маршалл, 2012, с. 1013]. Если же у членов группы отсутствует вера в общий — а значит и в личный — результат или в адекватность результата затраченным усилиям, «если члены команды ожидают, что их индивидуальные вклады в коллективный продукт не будут оценены или будут избыточными, они часто демонстрируют социальное безделье» [Wegge et al., 2009, p. 249]. Если нет доверия – члены группы не идут на постановку максимальных целей при целеполагании (ex anre), ориентируются на средний уровень усилий членов группы. А при целеосуществлении (ex post) поддерживают установившийся средний уровень усилий, даже если он и не обеспечивает достижение и так уже невысоких поставленных целей.

Ч. Барнард, с цитаты которого мы и начали этот раздел, уделял очень большое внимание вере: «источником жизнеспособности организаций является согласие людей вкладывать свои силы в кооперативную систему. Для этого они должны верить в то, что цель достижима, а такая вера постепенно сходит на нет, по мере того как выясняется, что цель не становится ближе» [Барнард, 2009, с. 81]. Приведем еще несколько его цитат. «Главную роль играет вера в общую цель, а не ее рациональное понимание» [Барнард, 2009, с. 135]. «Формирование у участников системы веры в существование общей цели – это одна из основных функций руководителя» [Барнард, 2009, с. 86]. «В отсутствие веры, которая обеспечивает стабильность непрерывного обмена энергией в системе, созданной из человеческих усилий, организации недолговечны, нежизнеспособны, не порождают стабильной кооперации и обычно вообще не возникают» [Барнард, 2009, с. 258]. «Вдохновение нужно, чтобы создать у людей ощущение единства и общие идеалы. Для этого важнее воздействовать на их чувства, чем на их разум. Из тех, кто следит за происходящим в мире, вряд ли кто-нибудь будет отрицать значение веры в идеалы для кооперации» [Барнард, 2009, с. 290]. Значение веры в идеалы отмечал и Д. Норт: «сильная религиозная вера или

преданность коммунизму дают нам исторические свидетельства того, какие жертвы человек может принести ради своих убеждений» [Норт, 1997b, с. 63]. И, в заключении приведем цитату А. Швейцера: «Началом любой полноценной духовной жизни является непоколебимая вера в истину и открытое исповедание ее» [Швейцер, 1973, с. 92].

Общность интересов будет иметь место только тогда, когда участники деятельности будут коллегиально определять предвидимые общие результаты деятельности и разделять права собственности на них. Это организация, «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте» [Маршалл, 2012, с. 1894]. Необходимость этого четко обосновал 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]. Отмечается это и в наши дни: «Максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [Скаржинская, Цуриков, 2014, с. 97].

3.6.3. Проблемы кооперативных предприятий и их место в современной экономике

Ситуация с общностью интересов изменяется при повышении числа членов кооператива. Уже при возрастании числа членов кооператива выше 5–7 (а то и меньше) возникают проблемы организации деятельности. Для повышения производительных сил возникает внутренняя необходимость не только в специализации в области производственной деятельности, но и в области управления. И здесь имеется «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» [Найт, 2013, с. 257–258]. 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]. Соответственно, как сказали Армен Алчян и Гарольд Демсец: «Лица, владеющие общинными правами, будут стремиться осуществлять эти права таким образом, чтобы полностью игнорировать последствия своих действий» [Alchian, Demsetz 1973, p. 19]. Неизбежно формируется бюрократия. Как отмечал Макс Вебер, бюрократическое управление означает господство через знание. Свои могущественные

властные позиции, достигнутые в силу профессионального знания, бюрократия усиливает за счет монополии служебного знания. Все члены массовых союзов неизбежно подпадают под господство бюрократии. Только собственник обладает иммунитетом [Вебер, 2016b]. Как отмечал Роберт Михельс: «Концентрация власти в руках относительно немногих <…> с естественной необходимостью приводит к частому злоупотреблению ею» [Михельс, 1990, с. 85]. И «Харизматических лидеров, поднимающих массы к активной деятельности, сменяют бюрократы, а революционеров и энтузиастов – консерваторы и приспособленцы. Руководящая группа становится все более изолированной и замкнутой, защищает, прежде всего, свои привилегии и в перспективе превращается в интегральную часть правящей элиты» [Михельс, 1990]. То же отметил и Освальд Шпенглер: «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]. Отмечается это и в наши дни: «Закрытые же элиты с неизбежностью деградируют, теряя те свойства, благодаря которым поднялись: харизматических лидеров сменяют бюрократы, а революционеров и энтузиастов — консерваторы и приспособленцы, решающие свои задачи и действующие в своих интересах» [Воробьева, 2021, с. 253]. Не приводит лишь в тех случаях, когда предприятием руководит собственник, или люди, исключительно порядочные и высокоодаренные и в умственном, и в нравственном отношениях [Маршалл, 2012]. Однако второй случай - это скорее исключение и число больших кооперативных и народных предприятий очень мало, просто мизерно [Маршалл, 2012; Хабибуллин, Седов, 2017].

При кажущейся общности интересов, интересы выделенного органа правления кооператива (который сосредотачивает все внешние связи и распоряжение финансами и создает асимметрию информации), начинают становиться противоположными интересам рабочих групп: правление (как тесно сплоченная на достижение своих личных целей малая группа), пользуясь тем, что деятельность разделена и контроль затруднен, захватывает всю полноту власти и может совершенно использовать остаточные права контроля (см. раздел 3.3.3) в личных целях. Ведь «нередко альтруизм в пределах данной группы вполне совмещается с эгоизмом в отношениях между группами» [Докинз, 2015, с. 44] — с эгоизмом между руководящими и рабочими группами.

При этом правление может повышать свои личные результаты, показывая искусственно завышенные издержки и заниженную выручку, а также просто используя «откаты» и присвоение общих ресурсов кооператива. Убивая веру в общую цель и снижая производительные силы членов кооператива. И в этом случае, даже несмотря на общие права собственности, бюрократическое управление берет верх. А фактическим собственником

кооперативного предприятия становится его правление. «До какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом» [Маршалл, 2012, с. 207]. А рабочие группы кооперативного предприятия не управляют капиталом и собственниками являются сугубо формально. И правление, как «собственник», присваивает себе (за счет асимметрии информации) существенную часть прибыли кооперативного предприятия. Остальные кооператоры, получая оплату труда на уровне среднерыночной, не могут не видеть этого и моральных дух такого кооперативного предприятия даже ниже, чем частного.

Таким образом, специализация деятельности — разделение управленческого и производительного труда в кооперативах приводит не к повышению производительных сил, а наоборот, к их сокращению. А эффективное кооперативное предприятие — это малая инструментальная группа без выделения функций управления (только лидерства в оперативной деятельности) оформленная как юридическое лицо. И роль кооперативных предприятий в экономике незначительна, особенно учитывая «эффект масштаба».

К сожалению, 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].

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]. Тем не менее такая партисипативная практика давно уже известна, но применяется очень ограниченно — это партнерская организация.

3.6.4.Стабильность кооперативного предприятия

Как уже отмечено, стабильностью обладают только самые малые кооперативные предприятия без асимметрии информации и существенных остаточных прав контроля. Фактически — без выделенного руководителя, с коллегиальным решением основных вопросов и лидерством в текущей деятельности. В больших предприятиях «устойчивость организаций зависит от качества их лидеров, которое зависит от качества этических принципов, на которых оно основано» [Барнард, 2009]. И как отмечал Альфред Маршалл: «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]. Большое кооперативное предприятие может быть стабильно только за счет альтруизма своего руководителя. Но число таких предприятий мизерно [Маршалл, 2012; Хабибуллин, 2017].

Можно отметить только возможность объединяться таким малым кооперативным предприятиям в сети [Хабибуллин, 2018]. Однако стабильность такой сетевой организации аналогична стабильности естественной малой группы (см. раздел 2.5.4), в которой членами группы являются самостоятельные кооперативные предприятия.

3.7. Партнерская организация предприятия

3.7.1.Предпосылки и сущность партнерского предприятия

Рассмотрев частные, акционерные и кооперативные предприятия Альфред Маршалл отмечал партнерскую организацию предприятия[206] «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

---

[206] 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.

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]. Таким образом, Альфред Маршалл показал и основной принцип построения партнерской организации с гармонией интересов, и практическую возможность «сохранить в неприкосновенности свои функции по управлению предприятием». В партнерском предприятии, в отличии от кооперативного, над высшим руководством (топ-менеджерами, захватывающими власть в кооперативном предприятии и действующими в личных интересах) находится собственник со своими исключительными правами и необходимой для обеспечения интересов предприятия властью.

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”». Только при передаче самоуправления подразделениям, как например в больших кооперативах «“природа игры” остается той же» и очень быстро восстанавливается прежняя бюрократическая модель (даже в более жестком варианте). ... 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 “акторами”. 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]. Необходима новая организация, в которой

осуществляется естественная самоорганизация коллективов, но строго в рамках внешних институтов, задаваемых собственником. И это партнерская организация предприятия[207].

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 некого 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]. Партнер — это внутренний предприниматель[208], «который относится к своей работе как к собственному бизнесу. <…> Члены партнерства <…> несут предпринимательские риски, отвечают не только за свои личные результаты, но и за результаты своей команды» [Коробов, Прокофьев 2015, с. 61]. Майкл Мескон и др. писали: «Альберт Тамуш, председатель крупной брокерской страховой компании "Френк Б. Холл", отмечает по этому поводу: «Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями — это высокое искусство, и основа всех ваших прибылей и потерь полностью зависит от того, какова ваша система оплаты и стимулирования» [Мескон, 1997]. Но только система с правами собственности предпринимателей на результаты деятельности предприятия. 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

---

[207] К партнерской организации можно отнести и бестарифные системы оплаты: «Распространение бестарифной системы диктуется условиями рыночной экономики [Волгин, 2003]. В этих моделях отражается тенденция отказа от гарантированных тарифных ставок (окладов), делается попытка увязать заработную плату со спросом на товары (услуги) предприятия и их конкурентоспособностью. Появление бестарифной системы связано со стремлением преодолеть уравнительность в оплате труда и противоречия между интересами отдельного работника и коллектива (предприятия) в целом. Для устранения деформации квалификационной структуры персонала используются коэффициенты квалификационного уровня (КК) — обязательный элемент любой бестарифной системы» [Крюченко, 2008, с. 131].
Применение бестарифной системы целесообразно в случаях, когда можно учитывать результаты труда работника при общей заинтересованности и ответственности каждого члена коллектива. Поэтому она, как правило, применяется на малых предприятиях, в обществах с ограниченной ответственностью и кооперативах. [Курбанов и др., 2009].

[208] Внутренний предприниматель — это тот «у кого в ДНК заложена предпринимательская жилка, но они предпочитает совмещать свои таланты с большой организацией вместо того, чтобы создавать свою собственную» [Buekens 2014, p. 591]. Но «здесь мы имеем дело с мотивами поведения, которые принципиально отличаются от чисто экономических. Они чужды экономическому ratio и его законам» [Шумпетер, 1982, с. 193].
В 1978 году Гиффордом и Элизабет Пинчот таким предпринимателям и такому предпринимательству были даны термины "интрапренер' и "интрапренерство". А в 1985 году Гиффордом Пинчотом была выпущена книга под названием "Интрапренерство: почему вам не нужно покидать корпорацию, чтобы стать предпринимателем» [Gifford, 1985].

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]. И только если руководители предприятия имеют права собственности на результаты деятельности предприятия — они имеют стимулы максимизировать результаты предприятия и становятся внутренними предпринимателями. 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]. Соответственно «совершенствование организационно-экономического механизма предприятий должно идти в направлении демократизации собственности» [Клейнер, Пирогов, 2018, с. 257].

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», определяют, как распределить между сторонами получаемое от общества (потребителей) вознаграждение в соответствии с вкладом каждой стороны. Тогда и каждая из заинтересованных сторон получает свой согласованный максимальный личный результат. И это уже невозможно назвать «мотивацией», это просто гармоничные отношения между заинтересованными сторонами. Никто же не говорит о мотивации в первобытных общинах, в современных естественных организациях» [Жемчугов, 2014, с. 5-6].

Необходимо отметить, что практическое применение партнерских отношений в крупных предприятиях отмечал еще Френк Найт: «В большинстве случаев функционеры высокого ранга, помимо фиксированной заработной платы, непосредственно участвуют в доходах компании» [Найт, 2013, с. 330]. Но ограничение партнерских отношений только уровнем топ-менеджеров не дает полностью использовать потенциал предприятия: во-первых, основная производственная деятельность осуществляется в рабочих группах, деятельность которых остается базироваться на антагонизме интересов. Во-вторых, и деятельность топ-менеджеров при сохранении директивного целеполагания также не позволяет им раскрыть весь свой предпринимательский потенциал — для этого необходимо не директивное, а коллегиальное целеполагание [Жемчуговы, 2017d].

3.7.2.Пути построения партнерского предприятия

Партнерское предприятие базируется на саморегулирующихся и самоуправляющихся индивидуумах и группах [Разумов, Кудрявцева, 2008]. И партнер — это внутренний предприниматель, который относится к своей работе как к собственному бизнесу [Коробов,

Прокофьев, 2015, с. 61]. Только для предприятия и его собственника это самоуправление должно осуществляться в первую очередь в их интересах. Простейшее решение этой проблемы в директивном целеполагании. 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 «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]. И это отмечал еще Френк Найт: «В большинстве случаев функционеры высокого ранга, помимо фиксированной заработной платы, непосредственно участвуют в доходах компании» [Найт, 2013, с. 330]. Только это еще не внутреннее предпринимательство.

Таким образом, имеется два пути построения партнерского предприятия: на базе совместного бизнеса и на базе участия в результатах предприятия [Жемчуговы, 2019b; 2020; 2021; 2022]. Первый предполагает и совместное целеполагание, и совместное участие в достигаемых результатах. Второй — только участие в результатах деятельности предприятия, в котором предпринимателем является собственник. И только второй путь, как отмечает М.А. Измайлова и находит практическое применение. Но он учитывает только материальный интерес, и только топ-менеджеров. Соответственно эффективность предприятия повышается ограниченно и в основном только на высшем уровне иерархии, а эффективность нижних будет не выше среднерыночной. При этом проблемы распределения результатов между топ-менеджерами решаются достаточно просто. А проблемы участия в результатах всех сотрудников предприятия, которые отмечали и Г. Форд [Форд, 2017], и многие теоретики [Бастиа, 2007; Остром, 2010; Alchian, Demsetz, 1972; Hart, Holmström, 2016], до настоящего времени не разрешены.

Такое построение партнерских отношений на всех уровнях предприятия рассмотрели Е.В. Зиновьева и Л.С. Пузыревский. Они предложили разделять весь достигаемый результат предприятия (добавленный продукт) на прибыль (средства развития и дивиденды) и средства оплаты труда. 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].

Преимущество первого пути в том, что коллегиальное целеполагание, предполагает «ориентацию на автономию, они используют имеющуюся информацию, чтобы сделать выбор и регулировать себя в погоне за самоизбранными целями» [Deci, Ryan, 1985]. Ведь «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. 183-210]. Коллегиальное целеполагание позволяет ставить общие цели, которые являются личными целями всех участников целеполагания — цели, на которые они мотивированы изначально. Цель же получения части общего результата по достижению внешне заданной цели имеет уже совершенно другой и менее значимый для человека мотив. И это определяет «предпосылки замещения механизмов принуждения институтами сотрудничества» [Полтерович, 2015, с. 59].

Возможность практического создания такого партнерского предприятия, как по достижению заданной внешней цели, так и с коллегиальным целеполаганием, отмечены и рассмотрены в наших статьях [Жемчуговы, 2013b; 2017d; 2018d; 2020a; 2021d; 2022], и в последующих разделах статьи.

3.7.3.Целеполагание в партнерском предприятии

3.7.3.1. Общие вопросы целеполагания в партнерском предприятии

Сразу можно отметить, что коллегиальное целеполагание без собственности коллектива на результаты деятельности предприятия невозможно: ввиду доминирования личных целей участники будут выдвигать и продвигать только те цели, которые обеспечивают только их личные интересы. А собственник будет в подавляющем меньшинстве. Именно поэтому коллегиальное целеполагание неприменимо в частных бюрократических предприятиях, и даже демократическое целеполагание несет угрозы предприятию.

Проблема коллегиального целеполагания на всех уровнях иерархии заключается в том, что внешняя цель в любом партнерском предприятия все же существует. Во-первых, это цели собственника ради достижения которых собственник и создает свое предприятие [Норт, 1997a]. Во-вторых, это внешние цели, задаваемые структурным подразделениям и рядовым сотрудникам, без постановки и достижения которых никакое производство просто невозможно. Здесь необходима «осмысленность в том смысле, что существо тянется к приписываемой ему цели, может возникнуть только тогда, когда жизнь включается в более крупные системы» [Letsch, 2019, p. 202], и осознанное принятие этой цели как своей собственной. Для этого, во-первых, необходим подбор персонала, разделяющего и принимающего эти внешние цели, во-вторых, имплементация (социализация) этих целей в процессе деятельности за счет эффективного достижения персоналом своих личных целей.

Во-вторых, «чтобы управленческий процесс был успешным, в нем должна участвовать вся организация. Требуется принципиально иной стиль управления» [Конарева, 2011, с. 21].

Что необходимо для эффективного коллегиального целеполагания — это осознание и принятие топ-менеджерами исходных общих внешних целей и принципов их достижения — внешнего института предприятия, всеми руководящими рабочими группами — их внешних институтов. А это невозможно без их предварительного формулирования в виде внешних ключевых положений предприятия, обсуждения при принятии этих положений. Положений, в рамках которых и осуществляется коллегиальное целеполагание.

Директивное и демократическое целеполагание в партнерской организации практически не отличается от его проведения в частном бюрократическом, поэтому далее рассмотрим вопросы коллегиального целеполагания.

3.7.3.2.Коллегиальное целеполагание

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 2 приведены известные нам цитаты по коллегиальному целеполаганию (дополненная таблица из статьи [Жемчуговы, 2019а]).

Коллегиальное целеполагание принципиально отличается от директивного. Здесь цели подразделения[209] (предвидимые результаты и средства их достижения) не задаются извне, а определяются коллегиально в рамках руководящих и рабочих групп, 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 подразделений, и средства их достижения (включающие и предвидимые личные результаты). Как отмечал Честер Барнард: «с помощью кооперативной деятельности нельзя удовлетворить личные цели, за исключением случаев, когда имеет место промежуточный распределительный процесс» [Барнард, 2009]. А «максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [Скаржинская, Цуриков, 2014, с. 97].

---

[209] 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]. Но «можно было бы вести отдельные балансы по каждому подразделению, и эти балансы можно было бы использовать для оценки результатов и расчета вознаграждений» [Simon, 1991].

Таблица 2. Целеполагание в видении различных ученых

А.А. Богданов (1913)	«Планомерная организация всякого практического дела достигается именно таким образом, что участники его прежде всего столковываются — 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 «пирамидальный» 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 установл]ению сущности благосостояния индивидуумов, которое является неотъемлемым элементом любой организации» [Янг, 1972, с. 141].
Arrow, (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» [Arrow, 1974, p. 68].
O. 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 согласования 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 2

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.

При этом коллегиальное целеполагание это уже не управление, а совместное распределение 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.

Общие цели группы — это цели, которые могут формироваться их общим коллективным разумом — коллегиально. Это неразложимые логически цели [Nickerson, Zenger, 2004; Hsieh et al., 2007]. Значение исходных общих целей общего характера хорошо сформулировал Альфред Адлер: «фиктивная цель... не имеет реального существования, ее можно определить лишь как телеологический план, который в случае необходимости всегда принимает конкретную форму» [Адлер, 2011, с. 12]. Именно коллегиальное целеполагание и позволяет обеспечить 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 подразделения[210] сверху вниз (начиная с предприятия в целом) задаются:

(1) Предвидимые общие производственные результаты структурного подразделения.

(2) Общие ресурсы, необходимые подразделению для достижения общего результата структурного подразделения.

(3) Предвидимые средства оплаты труда руководителя и коллектива структурного подразделения в целом.

В каждой руководящей и рабочей группе при целеполагании коллегиально распределяются:

(1) Предвидимые результаты структурных подразделений членов группы.

(2) Необходимые для достижения результатов подчиненных структурных подразделений ресурсы.

(3) Предвидимые средства оплаты труда руководителей и коллективов структурных подразделений в целом.

Таким образом, перед началом работ все структурные подразделения, все руководители всех уровней иерархии, специалисты и рядовые сотрудники имеют согласованные производственные задания, обеспеченные ресурсами, а также знают общее вознаграждение руководящих и рабочих групп при их выполнении, и знают, как их личные результаты повышаются или понижаются при перевыполнении или недовыполнении заданий — эти результаты определяются как согласованные части результата предприятия его руководителей и подчиненных по всей иерархии предприятия.

3.7.4.Целеосуществление в партнерском предприятии

«После выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим [рутинным] процессом» [Барнард 2009, с. 184] и коммуникация направляется на передачу «координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером» [Барнард 2009, с. 182]. Коллегиальное же решение при решении оперативных вопросов приводит к огромным издержкам. Именно решение оперативных вопросов и делегируется группой выдвигаемому ей лидеру. Уже не коллегиально, на основе полномочий [Nickerson, Zenger, 2004], в соответствии с принципами

---

[210] Как отмечалось в разделе 3.1.1, структурное подразделение — это его руководитель, непосредственно подчиненные ему руководители, и все подчиненные (в соответствии и иерархии предприятия) руководящие и рабочие группы.

рациональной бюрократии[211]. Различия целеосуществления в предприятии с коллегиальным целеполаганием и без него практически отсутствуют. Разница может быть только в том, что при коллегиальном целеполагании целеосуществление больше ориентируется на лидерство.

Когда цель поставлена, ее достижение — это рутинный процесс в основном определяемый логически. Сама же постановка общей цели группы никакой логике не подлежит. И коллективный разум коллегиально находит конкретное видение общей цели, соответствующую текущей и предвидимой ситуации, дающую максимальный прирост совокупному капиталу членам группы. При целеполагании члены группы определяют не только общий предвидимый результат, а и предвидимые результаты участников — права собственности членов группы на результаты их деятельности. А «после выбора целей коммуникация направляется на передачу координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером» [Барнард 2009, с. 182]. Уже не коллегиально, на основе полномочий [Nickerson, Zenger, 2004]. И целеосуществление базируется на власти руководителя, лидера, и чрезмерные коммуникации здесь могут только мешать [Барнард, 2009]. Ведь достижение консенсуса требует существенных издержек и его применение неизбежно только при целеполагании и решении серьезных проблем, но «начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [Hsieh, Nickerson, Zenger 2007, p. 1265].

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]. Несмотря на рамки принятой при целеполагании цели, человек свободен, поскольку в партнерском предприятии эти рамки приняты им самим. А свобода — это высшая потребность человека[212] [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 предвидимых существенных изменениях внешней и внутренней среды, промежуточных результатов — возникновении проблем или новых открывающихся возможностей. Начинается коллегиальное решение возникших проблем или открывающихся возможностей.

---

[211] Только рациональная бюрократия базируется на принятии общей цели и лидерстве.

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

Для этого необходимы и внешние правила игры обеспечивающие, при обнаружении в процессе целеосуществления угроз и дополнительных возможностей, невыполнении отдельными подразделениями своих принятых обязательств, необходимых мер. А если у подразделения для этого недостаточно ресурсов - выхода на верхний уровень. При этом невыполнение невозможно - 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.

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 невозможно заранее выявить все возможные форс-мажорные ситуации.

3.7.5.Подведение итогов деятельности

При целеполагании фиксируются и предвидимые производственные результаты, и личные результаты членов всех руководящих групп. Но определить реальные вклады отдельных членов, как отметили Армен Алчян и Гарольд Демсец: «При коллективном производстве трудно, исключительно путем наблюдения за общим объемом производства, определить или определить вклад каждого человека в этот объем производства сотрудничающих ресурсов. Результат получается командой, по определению, и это не сумма отделимых результатов каждого из ее членов» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 779]. Отметил это и Герберт Саймон: «Чем больше взаимозависимость между различными членами организации, тем труднее измерить их отдельный вклад в достижение целей организации» [Simon, 1991]. При этом «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].

Исходя из этого подведение личных итогов 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]. 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. Кроме того,

если личные результаты существенно зависят от внешней ситуации, удачи, — когда отсутствует уверенность в стабильном заработке, наступает профессиональное выгорание [Овчинникова, Сапоровская, 2017, с. 37].

Таким образом, целесообразно использовать и личное вознаграждение и как часть общего результата группы, и часть индивидуального результата. При этом если деятельность группы носит коллективный характер, личные результаты в формальной структуре оплаты могут вообще отсутствовать (но конкретное вознаграждение определяется коллегиально членами группы при подведении итогов). Если же деятельность индивидуальна (например, у менеджеров по продажам), то оплата все равно не должна быть индивидуальной - доля общего результата у группы может составлять 50% и даже выше.

3.7.6.Создание партнерского предприятия

Создание партнерского предприятия с общей собственностью на результаты деятельности и с коллегиальным целеполаганием в принципе одинаково, но в первом случае требования могут быть несколько снижены.

Основное требование при создании партнерского предприятия — это обеспечение единства интересов собственника и наемного персонала, создание внешних ключевых положений бизнеса и предприятия (ключевой идеологии, конституции). При этом «Ключевая идеология должна быть значимой и вдохновляющей исключительно для людей внутри организации <…> сотрудники внутри организации должны быть преданы ее целям и ценностям <…> Ясная и четко сформулированная идеология привлекает в компанию тех людей, чьи личные убеждения совпадают с ее ценностями, и, наоборот, отталкивает тех, чьи убеждения противоречат им <…> [это] может вылиться в то, что отдельные сотрудники предпочтут уйти, когда станет ясно, что они по своим личным качествам несовместимы с сутью организации — положительное очищающее действие, которого не следует избегать» [Коллинз, Поррас, 2017, с. 225]. Если же такой идеологии не будет, то цели и интересы участников будут разнонаправлены, а коллегиальное целеполагание будет просто невозможно. Партнерское предприятие с общей собственностью на результат будет неэффективно, а с коллегиальным целеполаганием будет просто невозможно. При этом сам принцип коллегиального целеполагания, обеспечивающий учет личных интересов и большую личную эффективность для участников, сплачивает их, позволяет обеспечить партнерство не только в рамках малой группы топ-менеджеров, а в рамках всего предприятия как созданной иерархической сети партнерских малых групп.

Это накладывает и особые требования на внешние ключевые положения (конституцию предприятия), частные нормы и принципы деятельности структурных

подразделений, без которых невозможно определить соответствие кандидатов интересам и целям собственника, структурных подразделений и рядовых сотрудников. При этом, как и в Восточных экономиках, моральные качества соискателя управленческой должности должны быть главным критерием отбора и продвижения кандидатов, особенно при коллегиальном целеполагании. Ведь если бюрократическое предприятие базируется на выполнении заданий и распоряжений руководства, то в партнерском наемные руководители и рядовые работники сами коллегиально ставят цели, и здесь моральные риски предприятия несравнимо выше — доминирование личных целей устранить невозможно, можно только максимально объединить личные цели и цели предприятия за счет общности интересов при партнерских отношениях в предприятии.

Таким образом, для создания партнерского предприятия, во-первых, необходимы внешние ключевые положения бизнеса и сформулированные внешние институты предприятия, структурных подразделений, во-вторых, подбор персонала, разделяющего и принимающего эти положения и институты. Имеющим высокие моральные качества, обеспечивающие взаимное доверие: «это ключевая проблема всех партнерских организаций» [Маркова, Трапезников 2016, с. 118]. «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 какие задания можно доверять. И то, «что мы именуем «управлением», в основном заключается в отборе других лиц для осуществления управления» [Найт, 2013, с. 278]. И в первую очередь по моральным качествам: «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].

При этом собственник не может задать все положения внешних институтов всех подразделений предприятия и осуществить набор всего персонала — у него не хватит ни времени, ни возможностей. И первая его задача — это сформировать внешние ключевые положения своего предприятия и найти ключевых руководителей и специалистов, которые, во-первых, соответствуют этим положениям, разделяют и принимают их, во-вторых, которые при соответствующих условиях способны сформировать организацию [Пригожин, 2017, с. 792]. Смогут сформулировать внешние институты уже следующего уровня иерархии, и так до уровня рабочих структурных подразделений. «Именно индивиды как члены организаций принимают решения, которые изменяют правила игры» [Норт, 2010], а на этапе создания предприятия создают эти правила игры.

Методика создания партнерского предприятия подобна методике бюрократического предприятия, только, как видно, более требовательна к формированию внешних институтов и принимаемому персоналу[213]. Собственник, исходя из своих целей, формирует ключевые положения своего бизнеса, далее, совместно с высшей руководящей группой, состав которой он подбирает лично, выстраивает и контролирует организационную вертикаль и ее дальнейшее развитие на более низкие уровни иерархии. Соответственно формирование такого партнерского предприятия содержит следующие шаги.

- Собственник формирует ключевые положения своего бизнеса, исходя из своих собственных целей и интересов. Эти положения включают в общем виде: нормы и принципы деятельности (включая моральные), цели предприятия, продукцию и потребителя (рыночную нишу), технологии и средства производства, отношения собственности, и другие необходимые положения.
- Собственник подбирает руководителя предприятия, который разделяет и свободно принимает ключевые положения бизнеса. Они совместно конкретизируют эти ключевые положения исходя из интересов обеих сторон. Формируют — конституцию (внешний институт) предприятия. Определяют общие предвидимые результаты предприятия, конкретные права собственности руководителя на эти результаты. А также формулирует предварительные внешние институты топ-менеджеров.
- Собственник, совместно с руководителем предприятия, производит подбор топ-менеджеров, которые свободно разделяют конституцию предприятия. Все вместе окончательно конкретизируют эту конституцию, исходя из интересов всех участников. Совместно уточняют внешние институты подразделений топ-менеджеров, предвидимые результаты этих подразделений, конкретные права собственности топ-менеджеров на эти результаты.
- Руководитель предприятия совместно с топ-менеджерами производит отбор руководителей следующего уровня иерархии, которые разделяет внешние ключевые положения предприятия. Руководитель предприятия с каждым из топ-менеджеров уточняет внешние ключевые положения структурных подразделений руководителей, исходя из интересов всех участников. Они определяют предвидимые результаты подразделений, права собственности руководителей на эти результаты.
- Далее процесс осуществляется рекурсивно вплоть до рабочих групп.

---

[213] Необходимо отметить, что такая требовательность обеспечит и лучшие результаты бюрократического предприятия.

Так формируется и кадровый состав всех руководящих и рабочих групп предприятия, одновременно формируются внешние институты и предприятия, и каждого структурного подразделения. Причем институты, соответствующие и интересам собственника, и интересам всех участников деятельности. А это обеспечивает то, что реальные внутренние институты всех руководящих и рабочих групп, формируемые уже в результате практической деятельности, в основном будут соответствовать внешним институтам, ориентированным на достижение цели предприятия. И особо необходимо отметить, что такой институт может быть сформирован только на базе общих прав собственности всех участников на результаты деятельности предприятия. Если же это положение не будет заложено в ключевые положения собственника, то внутренние институты будут формироваться на базе личных интересов участников деятельности, а не целей предприятия. Результирующие внутренние институты предприятия не будет соответствовать внешним, могут быть антагонистичны.

При такой системе каждый субъект деятельности (руководящая и рабочая группа) будет иметь свободу в рамках сформированного совместно и принятого группой внешнего института. И деятельность предприятия будет осуществляться не на власти и ограничении свобод, а на самоорганизации коллективов без ограничения их свобод в рамках их внутренних институтов. Ограничивающими факторами остаются только принятые коллективом внутренние институциональные рамки, обеспечивающие взаимную ответственность членов коллектива.

Необходимо отметить, что в партнерском предприятии все топ-менеджеры должны быть внутренними предпринимателями с аналитическим и инновационным характером деятельности. 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, где деятельность более рутинна, бо́льшее значение начинает иметь уже исполнительность: рабочий не должен отвлекаться на анализ общих проблем своего подразделения и предприятия.

Необходимым условием партнерского 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 коллектива[214]. Но это возможно только тогда, когда коллектив уже доверяет собственнику. А далее, когда предприятие поднимется выше среднерыночного уровня и станет ценностью для коллектива, возможно и привлечения 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 само предприятие в определенной степени становится смыслом человека.

3.7.7.Формирование партнерского предприятия из бюрократического

Создание партнерского предприятия на базе существующего бюрократического много сложнее создания нового предприятия. Необходимо не создание института на базе постепенно отбора персонала, а радикальное изменение существующего института у существующего. 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

---

[214] 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.

деятельности, к разделению рисков предприятия. И проводить ее необходимо поэтапно с этапами, аналогичными этапам создания нового партнерского предприятия[215].

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

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 и 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 весь персонал, а потом создавать эффективный партнерский институт невозможно. Поэтому необходима этапность: введение прав собственности топ-менеджеров на результаты деятельности предприятия; введение таких отношений на необходимые нижние уровни иерархии; и только когда такой внутренний партнерский институт будет создан — постепенно переходить на коллегиальное целеполагание.

3.7.8.Стабильность партнерского предприятия

Стабильность партнерского предприятия базируется на общности интересов предприятия и его коллектива. Эта общность обеспечивает и более высокий уровень оплаты труда, и, самое главное, высокие экспрессивные результаты: деятельность базируется не на власти, указаниях и распоряжениях, ограничении свободы, а на самоорганизации и самоуправлении, свободе в рамках внутренне принятых институтов.

Опасности стабильности партнерского предприятия три: справедливое распределение прав собственности на результаты предприятия (желательно коллегиальное), потеря доверия при невыполнении своих обязательств одной из сторон, что эквивалентно потере партнерских отношений. И возможность ухода топ-менеджеров (внутренних

---

[215] 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» [Hurwiz, 2007, p. 282].

предпринимателей) при создании ими своих предприятий. Но это в основном происходит тогда, когда собственник ограничивает их деятельность, достигаемые ими результаты. Тогда они могут пойти на большие издержки и риск создания своих предприятий. Самое опасное — уход топ менеджеров со своими коллективами. Но сразу необходимо отметить, что в партнерских предприятиях эта вероятность в несколько раз ниже, чем в бюрократических.

3.8. 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, 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 оплату 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 исполняется 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 эффективность[216]. Возникают стимулы и к повышению потребительской стоимости проекта, и к снижению издержек. У всех участников деятельности появляются цели достижения максимального результата проекта, а не исполнения функций разработки, техподготовки, производства, и других.

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.

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

3.9. Либеральное предприятие

Если компетенции подчиненных существенно выше, чем у руководителя, то целеполагание и оценка результатов сверху вниз уже не работает. Соответственно и бюрократическая организация, и партнерская превращаются в либеральную или попустительскую. Либеральная организация наиболее эффективна для креативных подразделений (а не больших предприятий в целом) с отбором инноваторов и ученых, разделяющих интересы организации и обладающих необходимыми моральными принципами (без последнего организация будет попустительской). А также для подразделений,

---

[216] 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].

работающих с неформальными сетями на основе краудсорсинга и викиномики [Жемчугов, 2014а], для создания инноваций внутренними неформальными сетями [Коттер, 2016].

В творческих коллективах положительный результат либерализма в том, что основной интерес членов коллективов — это достижение высоких личных творческих целей, соответствующих и целям предприятия. Самоорганизация и самоуправление в достижении этих целей. В эффективной либеральной организации появляется неформальный лидер, который своей идеей (находящейся в рамках интересов предприятия) захватывает и интегрирует остальных членов коллектива, а руководитель-администратор обеспечивает условия и средства производства.

Однако в производственных подразделениях с их чисто рутинными производственными целями, это будет уже попустительская неуправляемая и неэффективная организация. Но в производственных предприятиях либеральная организация отдельных ведущих специалистов естественна и эффективна.

Интерес персонала при либеральной организации — сохранение места работы при максимальных личных результатах, групповой интерес — сохранение руководителя, если он устраивает коллектив, недопущение ликвидации подразделения. Коллектив самоорганизуется для достижения необходимого «производственного» результата подразделений.

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

Механизм либерального предприятия создается на базе подбора креативных сотрудников, имеющих высокие моральные принципы и разделяющих интересы предприятия, и в основном заключается в предоставлении им свободы[217], личной постановке целей и их достижении на базе лидерства. Без такого подбора его эффективность невозможна — это будет лишь попустительская организация. Для отбора персонала принципы и интересы предприятия должны быть предварительно сформулированы как ключевые положения его бизнеса, как и в партнерском предприятии.

3.10. Предприятие с удаленной работой

Предприятия с удаленной работой (мануфактуры) зародились ещё до прихода капитализма с их фабриками и постоянными рабочими местами. Проблема мануфактур заключалась в полном отсутствии контроля, как со стороны группы (работали индивидуально), так и работодателя. При этом не удавалось достичь того, чтобы надомники

[217] Либеральное предприятие является сетевой организацией и базируется на свободе, а не управлении.

работали полную рабочую неделю. Достичь этого удалось только угрозой увольнения за прогул при работе уже на фабрике [Розенберг, 1995]. В настоящее время ввиду коллективного характера труда вопрос ещё более серьезен. Удаленная работа не обеспечивает тесных взаимоотношений участников деятельности, что создает большие проблемы и при формировании доверительных отношений в коллективе, и контроле со стороны коллектива, и сроках, и качестве работ. Здесь во многом помогают современные телекоммуникационные технологии — но они не могут полностью заменить личное общение. И здесь необходима организация именно партнерской деятельности, ориентированной на общий результат. Необходимо создавать условия для контактов удаленных работников, организовывать и личные встречи — личный контакт.

Таким образом, удаленная работа, при наличии определенных экономических плюсов, имеет и свои минусы, особенно в социальном плане, который, однако напрямую связан с экономическим. Увеличивается асимметрия информации: каждый работник — это уже специфический неподконтрольный актив с проблемами замены, увеличивается величина остаточных прав контроля активов. Как отмечал Розенберг: «угрозой увольнения за прогул можно было понудить фабричных работников к регулярной работе в течение полной рабочей недели, чего не удавалось достичь с надомниками, привыкшими работать только часть недели» [Розенберг, 1995]. Предприятие с удаленной работой является обособленным с точки зрения собственника, но не обособленным от домашних хозяйств персонала. В связи с этим ценность для них досуга намного выше, чем при работе на территории предприятия, и они будут уделять досугу больше внимания. Производительные силы при удаленной работе будут несколько менее эффективны. Ограниченность непосредственных контактов, дарообмена, духовных отношений, единого коллектива, взаимного внутреннего контроля, и то, что каждый удаленный работник является отдельным субъектом деятельности, ещё более снижает эффективность. Так что удаленная работа с точки зрения производительных сил имеет и существенные минусы. Труд персонала будет приближен к труду в домохозяйстве с ориентацией на удовлетворение потребностей.

В таких условиях очень ограничена работа персонала на фиксированном окладе. Эффективна только оплата по результату, а оптимальна — по конечному результату, получаемому предприятием от деятельности персонала — на принципах партнерской организации. И надо понимать, что сформировать коллектив как единую социальную общность, как команду, при удаленной работе намного сложнее, но возможно. Современные средства телекоммуникации при соответствующей организации позволяют это осуществить. При этом всё же желательно организовывать и личное знакомство, и иногда личные встречи — живое общение полностью заменить невозможно. [Жемчуговы, 2020].

3.11. Сетевая организация

3.11.1.Сетевая экономика

Отмеченная в предыдущем разделе удаленная работа — это еще не сетевая организация. Р.П. Колосова и Т.А. Медведева отмечают: «С начала 1990-х гг. многие ученые заговорили о становлении сетевой экономики, используя именно этот термин с целью подчеркнуть тот факт, что основное качество экономики информационного общества — организация процесса производства в сети, а не то, что в ней применяются новейшие технологии. Для становления сетевой экономики характерна одновременная трансформация экономики, труда и занятости, социально-трудовых отношений, культуры, политики, государственных институтов и в конечном счете пространства и времени» [Колосова, Медведева, 2015, с. 90].

Сетевая организация вызвана необходимостью преодоления двух недостатков бюрократической организации, в которой:

- «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].
- Управление, базирующееся на исполнении заданий и распоряжений сверху (начиная с собственника и руководителя предприятия[218]) вниз (до рядовых сотрудников) — на всех уровнях иерархии базируется на исполнении заданий и распоряжений руководства и соответствующих институтах (правилах игры). При этом в бюрократической структуре практически отсутствует горизонтальный обмен информации, инновации, стратегическое развитие предприятия ограничено компетенциями собственника. Если они и имеют место, то вопреки бюрократической организации — за счет неформальной горизонтальной организации.

Практически же в любом бюрократическом предприятии имеются и вертикальные (иерархические) и горизонтальные (сетевые) структуры, которые находятся в постоянном взаимодействии [Дерябина, 2020], обеспечивающими и рутинную деятельность по

[218] Собственник как правило не может вмешиваться в оперативную деятельность предприятия.

извлечению прибыли (хозяйственный оборот[219]), и инновации[220] и развитие. Такую двойную структуру — сетевую (на базе коллегиальности, гетерархии) для целеполагания, и иерархию для целеосуществления — отмечали и Игорь Ансофф[221] [Ансофф, 1999], и Шоджи Шиба[222] [Shiba et al., 1993], и Джон Коттер[223] [Kotter, 2007; 2014].

Ограничение любого предприятия в том, что его финансовый и креативный капитал ограничен капиталом входящих в него людей. Выйти за эти рамки и позволяет сетевая организация. В такой организации создается «цепочка создания ценности, определяющая распределение работ между участниками сетевого предприятия» [Тельнова и др., 2020, с. 40]. Работ, проведение которых невозможно в рамках ни одного из участников, а создание единого предприятия, объединенного с другими — невозможно. Сетевые же организации можно представить как сложные адаптивные системы — «открытые сети автономных, но функционально взаимозависимых агентов, неотделимые от постоянно изменчивой среды (экосистемы сетевых связей), которую генерируют эти агенты в ходе взаимодействий, причем все сетевые партнеры непрерывно адаптируются друг под друга и под данную среду через сигналы обратной связи. Экосистемы, образуемые на основе коллаборации, позволяют агентам комбинировать и постоянно рекомбинировать свои знания и ресурсы, что ведет к появлению технологических и продуктовых инноваций, которые каждый из агентов не в состоянии произвести самостоятельно в соответствии с требованиями глобальной конкуренции» [Смородинская, 2020, с. 154-155].

---

[219] Хозяйственный оборот предполагает повторяющийся цикл: ставится цель, например, за квартал произвести и реализовать столько-то продукции, и ежедневно ведется соответствующая деятельность. Далее цель на следующий квартал, и т.д. При этом желательно использовать не просто повторение деятельности, а постепенное ее совершенствование (эволюционное развитие) — цикл Шухарта-Даминга PDCA (Plan — Do — Check — Action). Эти четыре стадии Эдвардс Деминг описал так [Нив, 2005]:

- Планируй изменения или испытания, направленные на улучшение.
- Попробуй осуществить (предпочтительно в малом масштабе).
- Изучи результаты. Чему мы научились.
- Действуй.

[220] Инновации теперь создаются не на уровне отдельных игроков, а на уровне бизнес-сетей, где агенты вступают в интерактивную кооперацию (коллаборацию) для совместного производства постоянно новых продуктов. Считается, что именно эта способность людей и фирм объединяться в сети повышает инновационный потенциал экономики, создавая тем самым условия для ее динамичного роста [Смородинская, 2020].

[221] «При двойной структуре одна структура используется для приносящей прибыль хозяйственной деятельности, а другая — для стратегического развития» [Ансофф 1999, с. 371].

[222] «Формальная организация развивается для контроля ежедневных рабочих процессов <…>, параллельная организация развивается для поддержки деятельности по улучшению» [Shiba, 1993, p. 386].

[223] У Джона Коттера для развития предприятия руководство иерархической организации формирует специально выбранную команду как сетевую организацию, осуществляет формальное руководство ею работая в тесном партнерстве. При этом сетевой организацией, «в том смысле, который понятен иерархической структуре, никто не управляет. Координатор помогает осуществлять командную работу … Традиционной формальной иерархии в сетевой организации нет» [Коттер, 2016, с. 194].

В сетевых организациях координация деятельности отличается от организации всех рассмотренных форм предприятий тем, что сформированные временем стабильные внутренние институты уступают место внешней коллаборации[224]: 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], или вместо кооперативных — в кооперативных предприятиях. Сетевая организация — это сформированная договорным рыночным способом временная организация, состоящая из независимых субъектов (а не предприятие) в которой каждый субъект ориентирован на достижение своей цели в рамках заключенных договоров.

Кооперативные предприятия, как отмечалось, могут эффективно действовать только в самых малых формах и не имеют эффекта масштаба — не могут конкурировать с крупными, даже антагонистическими бюрократическими. Однако сети из кооперативных предприятий – интеграция кооперативов по принципу создания структур сетевого типа во многом решают эту проблему. Такая интеграция позволяет [Хабибуллин, 2018, с, 6]:

- использовать достоинства кооперативов малых размеров (в частности, оперативно принимать решения; осуществлять упрощенную (по сравнению с предприятиями больших размеров) оценку интенсивности усилий каждого кооператора);
- повысить эффективность кооперативов за счет их специализации в рамках сети;
- выстроить технологическую цепочку из специализированных кооперативов и таким образом выйти на большие масштабы производства;
- снизить риски внутрисетевой специализации (такое снижение обуславливают обязательства партнеров в рамках технологической цепи) и, как следствие, уменьшить риски привлечения заемных средств на развитие специализированного производства.

Во многих случаях сотрудничество между кооперативами приводит к достижению ими различных целей в своем развитии (например, выход на иностранные рынки, увеличение

---

[224] Американские ученые А.М. Томсон и Дж.Л. Перри трактуют механизм саморазвития сетевых систем (коллаборации) как «процесс формальных и неформальных согласований между автономными акторами, в ходе которого создаются совместные правила и структуры, регулирующие взаимодействия и способы деятельности участников, или решаются объединяющие их задачи; причем эти нормы и правила разделяются всеми участниками, принося им взаимные выигрыши» [цит. по: Катуков и др., 2012, с. 15].

ассортимента продукции, повышение эффективности переработки и распределения и др.) и, как следствие, к росту их экономических показателей.

3.11.2.Механизм деятельности сетевой организации

Координация деятельности в административной организации базируется на власти руководителя и опасности увольнения его подчиненных. В малых кооперативах — на знании членами коллектива друг друга и ранее достигаемых совместных результатов, доверии и сформированных в ходе деятельности институтах (общих для всех правилах игры)[225]. В рамках партнерской организации — на иерархической сети руководящих и рабочих структурных подразделений, базирующихся на тех же принципах, что и малые кооперативы. В сетевых организациях отсутствует как административное подчинение, так и сформированные временем (тесным сотрудничеством и его результатами) институты. В сетевой организации отношениями сторон является коллаборация[226] определяемая договорным «интерактивным сетевым взаимодействиям между самоуправляемыми сетевыми системами, построенными на горизонтальных связях и непрерывных согласованиях[227]» [Катуков и др., 2012, с. 8].

Коллегиальное принятие решений в сетевой организации существует только при заключении договоров и согласовании их изменений при изменении ситуации. Результаты сторон, все нормы и принципы деятельности определяются заключенным договором. Этим договором определяется и ответственность сторон. Если такая ответственность не предусмотрена — то стороны всегда могут найти более выгодную деятельность и разорвать договор. Если же в договоре предусмотрена строгая ответственность за достижение результата (издержки при разрыве договора превышают выгоды от новой деятельности), то здесь, фактически возникает уже административная, а не сетевая организация. Возможны два вида сетевой деятельности: процессная и проектная. При продолжительной процессной деятельности сетевая организация, если участники тесно и результативно сотрудничают, регулярно получают положительные результаты, организация формирует свой институт,

---

[225] Во всех трех случаях за счет того, что предприятие со сформированными в нем институтами и достигаемыми результатами имеет ценность для человека.

[226] Американские ученые А.М. Томсон и Дж.Л. Перри трактуют механизм саморазвития сетевых систем (коллаборации) как «процесс формальных и неформальных согласований между автономными акторами, в ходе которого создаются совместные правила и структуры, регулирующие взаимодействия и способы деятельности участников, или решаются объединяющие их задачи; причем эти нормы и правила разделяются всеми участниками, принося им взаимные выигрыши» [цит. по: Катуков и др., 2012, с. 15].

[227] «Процессу формальных и неформальных согласований между автономными акторами, в ходе которого создаются совместные правила и структуры, регулирующие взаимодействия и способы деятельности участников, или решаются объединяющие их задачи; причем эти нормы и правила разделяются всеми участниками, принося им взаимные выигрыши» [Катуков и др., 2012, с. 15].

определяемый накопленным и законсервированным совместном опытом. Соответственно в процессной сетевой организации фактически наступают уже кооперативные отношения с малыми, за счет сформированного института, трансакционными издержками. При проектном виде деятельности сетевая организация единовременно достигает свои результаты самим завершением проекта, и прекращает свою деятельность. Институты, ввиду наличия только одного результата и того, что ценность сотрудничества становится известной только по завершении проекта, здесь не возникают. Деятельность эффективна только за счет объединенного на время проекта капитала участников и интереса участников.

Если же сетевая организация разрастается и в ней появляются десятки независимых субъектов, то их организация требует единого центра организованного на административных, партнерских или сетевых принципах. Причем сетевой принцип возможен только при большой избыточности сети, когда исключение любого из локальных центров не приведет к гибели этой большой сетевой организации.

Необходимо отметить, что в партнерской организации (не рассматриваемой в литературе при анализе сетевых организаций) результаты деятельности предприятия принадлежат коллективу в согласованном с собственником соотношении — и это уже договорные отношения[228] на базе единства интересов, а не директивные антагонистические. Целеполагание и целеосушествление — коллегиальное иерархическое, но фактически горизонтальное на базе лидерства. Единственный недостаток партнерского предприятия, который можно отметить — это привязка человека к своему предприятию и связанная с этим определенная несвобода. Но именно эта несвобода и обеспечивает производство сложной продукции с необходимыми разделением труда и четким графиком деятельности, когда нарушение этих графиков наносит ущерб предприятию.

Можно также отметить, что механизмы сетевых организаций практически эквивалентны механизмам эгалитарных, эгалитарных с лидерами, и элитарных групп (см. разделы 2.4.2–2.4.4), только вместо отдельных индивидов могут действовать и предприятия как субъекты деятельности.

3.11.3.Стабильность сетевой организации

Вопрос сетевой организации в том, как могут независимые субъекты осуществлять совместную деятельность. В бюрократических, кооперативных и партнерских предприятиях устойчивость базируется за счет складывающейся адекватной институциональной структуре внутренних институтов и реальных «правил игры», функционально поддерживающих и

---

[228] Распределение прав собственности на результаты деятельности предприятия может быть договорным, а может быть и директивным. В последнем случае, при малых правах коллектива на результаты предприятия единства интересов может и не быть.

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]. 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]. В соответствии с изменением среды динамично должен осуществляться и «процесс её формальных и неформальных согласований между автономными акторами». Только эти коллегиальные согласования несут большие трансакционные 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 институции 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[229]». [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 избыточностью[230], 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 целей[231] 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,

---

229 «В кооперативных взаимодействиях сетевого партнерства экономическая безопасность субъектов базируется на обмене информации между ними. Для нового технологического уклада характерно применение высокоэффективных информационных технологий, которые предполагают использование вычислительной техники и систем связи для создания, сбора, передачи, хранения и обработки информации, что сопровождается информационными издержками и рисками. Сформированная информационная система под воздействием контура экономической безопасности ориентирована на структурирование и систематизацию информации, поддержку внутрифирменной и межфирменной коммуникации и принятие решений участниками сетевого партнерства с выраженными информационными узлами и структурой их взаимосвязи. В этой связи следует подчеркнуть важность использования в процессе деятельности субъектов стандартных правил и процедур ведения бизнеса, информационной политики, организационно-распорядительных документов по защите информации, формирующих информационные ресурсы кооперативного управления. При этом возрастает уровень коммуникации, что экономит информационные издержки при повышении скорости и качества передачи информации, поскольку сетевое взаимодействие субъектов в системе экономической безопасности позволяет избежать асимметрии информации посредством своевременного обмена данными и знаниями в имплицитном и эксплицитном формате. Создание и развитие информационной системы, представляющей собой инструментарий межфирменного взаимодействия, приводит к снижению неопределенности и, как следствие, ведет к уменьшению трансакционных издержек. Итак, 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, трансакционные издержки и предотвращающие кризисные ситуации в сетевой системе. Осознавая институционализацию как образование стабильных образцов интеракции на платформе формализованных правил, законов, обычаев и традиций при симбиозе технологий и проецируя данный процесс на взаимодействия интегрированной структуры субъектов, возникает настоятельная потребность в институционализации экономической безопасности в составе современного института сетевого партнерства. А «если следовать логике модернизационного прорыва, то необходимо повышать темпы и масштабы институциональной трансформации путем совершенствования институционально-правовой среды», включая экономическую безопасность сетевого взаимодействия хозяйствующих субъектов» [Макарова и др., 2020. С. 21-31]

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

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

но только потому, что издержки разрыва договора меньше, чем издержки продолжения деятельности.

Но имеется и другой выход из сетевой организации — за счет регулярного согласования (изменения) условий договора при изменении ситуации. Здесь сторона, которой деятельность в сетевой организации становится невыгодной, может при таких согласованиях изменять их в свою сторону, что возможно за счет высокой асимметрии информации в сетевых организациях (больших чем в любых предприятиях). В итоге эта сторона или может получить устраивающие ее результаты, или разорвать договор без уплаты штрафных санкций.

Таким образом сетевая структура — это наиболее эффективная структура для создания сложной интеллектуальной продукции. Но для обеспечения стабильности при создании нематериальной продукции необходимы или избыточность участников, или жесткие условия договоров. При создании же материальной продукции такая избыточность потребует больших издержек и в основном стабильность может обеспечиваться жесткими договорами. Но и жесткие договора не могут исключить оппортунистическое поведение участников.

3.12. Дерево организаций предприятия

Оценка организации - это не личная оценка, не рыночная оценка (хотя они могут случайно совпасть) и не среднее от личных оценок. Эта оценка всегда основана на ее координирующей деятельности, то есть на том, что составляет ее уникальность [Барнард, 2009].

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]. При этом, 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 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].

Рассмотрев основные виды организации предприятия, можно представить их в виде единого дерева путей организации.

Рисунок 8. Дерево путей организации и институтов предприятия

На рис. 8 Приведено дерево организаций предприятия. На верхнем уровне две базовые организации: с общностью и противоположностью интересов. Далее идет детализация этих базовых организаций.

Предприятие с общностью интересов включает кооперативные предприятия (малые — без выделения органов управления) и большие (с выделенными органами управления), партнерские предприятия с директивным и коллегиальным целеполаганием (распределением выручки, прибыли или выработки; с индивидуальным или коллективным целеполаганием), сетевые предприятия (с физическими и юридическими лицами), либеральные предприятия. Предприятия и противоположностью интересов включают бюрократические предприятия, бюрократические предприятия с мотивацией по показателям (предприятия с частичной экономической организацией — полная экономическая организация невозможна), бюрократические предприятия с нематериальной мотивацией, бюрократическое предприятие с предоставлением свободы за рамками зоны приемлемости.

Если все предприятие имеет единую организацию, то она будет выражена единой ветвью от «Организации предприятия», до самого нижнего уровня. Практически организация предприятия может определяться несколькими ветвями:

- Различные уровни иерархии и (или) структурные подразделения могут находиться на разных ветвях дерева. Например, высший уровень иерархии предприятия (уровень топ-менеджеров) будет организован по одной из партнерских ветвей, а нижние уровни иерархии, по одной из бюрократических ветвей и т.д.
- Организация предприятия может определяться не одной организацией (например, бюрократической или партнерской), а совместно соседними видами организации одного уровня (например, классической бюрократической с определенным уровнем совместного индивидуального и коллективного распределения, например,

выработки). Этот последний вариант определен на рис. 8 выделенными жирными линиями.

- Одни структурные подразделения могут быть организованы по одной ветви организации, другие — по другим. Например, производство — по бюрократической, маркетинг — по одной из партнерских.
- Совместным использованием отмеченных выше вариантов. Например, одна из партнерских ветвей на высшем уровне иерархии, одна из бюрократических ветвей в подразделениях производства и одна из партнерских для всех остальных подразделений.

Практически в некотором неявном виде подобная организация и присутствует в предприятии, но она зачастую не позволяет использовать весь потенциал предприятия. Каждое предприятие, его рыночная среда, его внутренние процессы, институты - уникальны. Причем эта уникальность характерна и для отдельных структурных подразделений. Например, производственный цех и отдел разработки новой продукции никак не могут иметь одинаковые организацию и институты. Приведенное дерево путей организации позволяет проанализировать какую организацию и какие институты должны иметь подразделения предприятия, чтобы обеспечить максимальную эффективность предприятия.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. **Раздел «ЧЕЛОВЕК»**

   1.1. Субъектами деятельности в предприятии являются его руководители и сотрудники, в оптимальном варианте организованные как коллективные субъекты — иерархические организованные малые руководящие и рабочие группы.

   1.2. Личная цель человека в предприятии — повышение своего капитала (общей ценности всех его внутренних и внешних составляющих). Однако это не самоцель, а средство выявления и осуществления человеком смысла его жизни. И смысл жизни является и внутренней составляющей капитала человека, и определяет направление развития капитала человека.

   1.3. Если предприятие представляет для человека ценность, то и само предприятие может представлять смысл для человека.

2. **Раздел «ГРУППА»**

   2.1. Показано, что малые группы и структурные подразделения предприятия имеют внутренние и внешние институты (правила игры). При этом положения внутренних институтов в основном могут не документироваться (не формализоваться). А для внешних институтов может быть формализована только часть их положений,

многие же положения формализации не подлежат в принципе. Представлена структура составляющих внутреннего и внешнего институтов. При этом данные определения «внутреннего института» и «внешнего института» принципиально не соответствуют известным определениям «неформального института» и «формального института», но намного более логичны, более адекватно отражают сущность деятельности предприятия.

2.2. Внутренние институты группы — это сформированное опытом деятельности внутреннее неявное (тацитное) знание и опыт членов группы, ориентированные на личные интересы и цели членов группы, а не на внешние институты.

2.3. Внешние институты малых групп социальных организаций, как отмечается в литературе, никогда и никем не были “изобретены”, а возникли как нормы, обеспечивающие максимальную эффективность, выживание и развитие социальной организации. Практически же внешние институты формируются собственником и руководителями предприятия, исходя из их личного опыта, знаний и их видения последующего функционирования предприятия. Поэтому они могут быть и неоптимальными, а предприятие неэффективным, попадать в институциональные ловушки, из которых нет выхода.

3. Раздел «ПРЕДПРИЯТИЕ»

3.1. *Внешний институт предприятия* — это иерархическая система внешних институтов всех руководящих и рабочих малых групп предприятия, формулируемая собственником и руководителями этих групп, исходя из их опыта достижения своих личных результатов — это внешние правила игры которым должны следовать подчиненные группы (но только «должны»).

Внутренний институт предприятия — это иерархическая система внутренних институтов всех руководящих и рабочих малых групп предприятия, консервирующая и развивающая опыт членов групп, позволяющий им достигать своих максимальных личных результатов в ситуации наличия внешнего института и входящих в него санкций. Реальную деятельность предприятия определяет его внутренний институт, а положения внешнего института только постольку, поскольку они входят в этот внутренний институт как соответствующие интересам членов групп, или как поддерживаемые санкциями (влияющими на личные результаты членов групп).

3.2. Все предприятия разделяются на два основных вида: с противоположностью (антагонизмом, враждой) интересов, и с единством (общностью, гармонией)

интересов, имеющих определенную организацию и соответствующие институты. Первые — это бюрократические предприятия. Вторые — это самые малые кооперативные предприятия, либеральные предприятия, партнерские предприятия, сетевые предприятия. Показаны условия и пути повышения эффективности всех типов предприятий, их создания и развития.

3.3. Предприятия с антагонизмом интересов (каждая сторона хочет как можно больше получить, и как можно меньше дать) базируются на иерархическом исполнении заданий и распоряжений, начиная от собственника. Что и обеспечивает направленность деятельности предприятия на его интересы. Однако любой человек исполняет только те задания и распоряжения, которые повышают его личный капитал, и в большей степени, чем другие предприятия на рынке труда. Соответственно уровень труда персонала определяется не руководством, а является компромиссом определяемым рынком труда. И попытки руководства повысить эффективность деятельности выше чем на рынке труда безнадежны.

3.4. В предприятиях с единством интересов результаты предприятия одновременно являются и результатами персонала, поэтому их эффективность максимальна. Проблема только в создании этого единства интересов — ведь у каждого человека доминирует его личный интерес.

3.5. Для повышения эффективности любое предприятие должно строиться на ключевых положениях бизнеса собственника, отражающих его интересы и цели, ведь именно для достижения своих целей он и создает предприятие. Эти положения необходимы и для подбора топ-менеджеров, а далее и всего персонала, и для формирования внешнего института предприятия, а далее структурных подразделений всех уровней иерархии. Приведены необходимые эффективные методики подбора кадров и создания внешних институтов.

3.6. Каждое структурное подразделение предприятия имеет свои уникальные цели, организацию, бизнес-процессы, институты. Приведено дерево путей организации и институтов структурных подразделений предприятия, позволяющее определить оптимальные организацию и институты структурных подразделений, соответственно и максимальную эффективность предприятия.

Таким образом, цель определения возможностей и практических путей повышения эффективности наших предприятий, развития и создания эффективных предприятий, поставленная в исследовании, достигнута. Достигнута на базе междисциплинарной теории предприятия: психологии человека, антропологии и социологии малых групп, философии, институционализма, кибернетики и экономики; взаимно-совместного анализа положений

этих теорий, реальной деятельности наших предприятий в ходе пятнадцатилетней истории наших консалтинговых проектов, нашей практики управления.

ЛИТЕРАТУРА

Абдуллина Е.Р., Белова Э.И. 2016. Понятийный аппарат: «предприятие», «организация», «учреждение», «фирма», «компания» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». № 7. С. 132–137.

Абельс Х. 1998. Романтика, феноменологическая социология и качественное социальное исследование // Журнал социологии и социальной антропологии. Том 1. No 1. С. 114–138.

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. 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 проект.

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».

Акофф Р.Л. 1985. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс.

Алейнова А.А. 2009. Развитие сетевых бизнес-структур в современных условиях хозяйствования: теоретический подход // Terra Economicus. Том 7. № 4. С. 162–164.

Александрова Н.Ю. 2015. Перспективы развития менеджмента: функциональный аспект // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. № 5 (77). С. 19.

Алчиян А. 2006. Неопределенность, эволюция и экономическая теория. // Истоки. Из опыта изучения экономики как структуры и процесса. М: Изд. дом ГУ-ВШЭ, С. 33–52.

Андреас С. 2010. Шесть слепых слонов. Понимание себя и друг друга. М.: Твои книги.

Андросова А.О., Семенихина А.В. 2020. Принципы оценки эффективности реализации стратегии организации // Тренды и управление. № 2. С. 48–55.

Ансофф И. 1999. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком,.

Антипов Г.А. 2017. О «невидимой руке» Адама Смита и формировании научной картины социального мира // Эпистемология и философия науки. Том 51. № 1. С. 138–152.

Аристотель. 1983. Политика. В сб.: Аристотель. Сочинения: В 4 т. Т. 4. М.: Мысль.

Армстронг М. 2004. Практика управления человеческии ресурсами. 10-е издание. СПб.: Питер.

Асмолов А.Г. 1983. О предмете психологии личности // Вопросы психологии, №3. с. 118–125.

Асмолов А.Г. 1990. Психология личности. М.: Изд-во МГУ.

Аузан А.А. 2016. Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория: учебник / под общ. ред. А.А. Агузарова / М.: Проспект.

Аузан В., Африн Д. 2001. Технологии против сетей // Эксперт. 2001. № 38.

Базиян Н.Р. 2018. Стратегический менеджмент. М.: ИД «Юриспруденция».

Баишев А.А. 2006. Этнопедагогические традиции в системе трудового воспитания // Сибирский педагогический журнал. № 6. С. 202–205.

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.

Бархатов В.И. 2004. Экономическая эффективность корпорации в транзитивной экономике: монография / В.И. Бархатов, Д.А. Плетнев, Д.В. Подшивалов [и др.]. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ.

Бастиа Ф. М. 2007. Экономические гармонии. М. : Эксмо.

Бауэр М. 2018. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией / пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс.

Бахарева Т.В. 2012. Неформальные институты как объект научного анализа // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. № 5 (44). С. 12–16.

Беккер Г.С. 1993. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. No 1. С. 24–40.

Белинский В.Г. 1982. Письма 1829–1848 годов // Собрание сочинений: в 9 т. М.: Художественная литература. Т. 9.

Беляев Н.З. 1935. Генри Форд. М.: Журнально-газетное объединение.

Бернштейн Н.А. 1990. Физиология движений и активность. М.: Наука.

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».

Бовыкин В.И. 2020. Научная мотивация труда. М.: Бовыкин В.И.

Богданов А.А. 2003. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Финансы.

Бордунов С. Д. 2018. Ноономика. М.: Культурная революция.

Брагина В.И., Зильбер А.П. 2013. Гуманитарная культура медицинского образования. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ.

Булл М. 2016. Политика падения // ЛОГОС. Том 26. № 2. С. 257–272.

Бурдье П. 1995. Структуры, Habitus, Практики // Современная социальная теория. Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та. С. 16–39.

Бурдье П. 1998. Структура, габитус, практика. Том: 1. № 2. С. 44-59.

Бурдье П. 2001. Практический смысл. СПб.: Алетейя.

Бурдье П. 2007. Социология социального пространства М.: Институт экспериментальной социологии. СПб.: Алетейя.

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.

Васильев И.А. 1977. Соотношение процессов целеобразования и интеллектуальных эмоций в ходе решения мыслительных задач // Психологические механизмы целеобразования / Отв. ред. О.К. Тихомиров. М.: Наука. С. 68–95.

Васильева Е.А. 2014. Модернизация бюрократии: опыт Китая и России // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). № 4 (33). С. 14–18.

Василькова В.В. 1999. Порядок и хаос в развитии социальных систем: Синергетика и теория социальной самоорганизации. СПб.: Лань.

Василюк Ф.Е. 1984. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). М.: Изд-во Моск. ун-та.

Ващенко Т.В., Смолина Е.Ю., Балабанова Н.В. 2020. Инвестиционный проект как объект рискового содержания // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. № 2 (62). С. 19–24.

Вебер М. 1990 Избранные произведения. М.: Прогресс.

Вебер М. 2016a. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. М.: СПб.: Центр гуманитарных инициатив; Университетская книга.

Вебер М. 2016b. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.Т. I. Социология.

Веблен Т. 1984. Теория праздного класса. М.: Прогресс.

Веблен Т. 2006. Почему экономическая наука не является эволюционной дисциплиной? //Истоки. Из опыта изучения экономики как структуры и процесса. М: Изд. дом ГУ-ВШЭ. С. 10–32.

Вельцель К. 2017. Рождение свободы. М.: ВЦИОМ.

Венедиктов А.В. 1948. Государственная социалистическая собственность. М.-Л.: Издательство Академии наук СССР.

Вершинин В.П. 2020. Верификация отличий проекта от программы // Вестник Университета Российской академии образования. № 1. С. 108–116.

Волгин Н. 2003. Многовариантность моделей оплаты труда // Человек и труд. № 4. С. 79-81.

Волков Ю.Г. 2009. Социология / под общей редакцией Добренькова В.И. Ростов на/Д.: Феникс.

Волкова С.Н. 2019. Потенциал повышения производительности труда персонала в организации / С.Н. Волкова, Е.Е. Сивак, А.В. Шлеенко, М.Б. Пикалова, Е.В. Овчинникова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. № 8. С. 213–217.

Вольчик В.В. 2018. Восхождение метрик // Terra economicus. Том 16. No 4. С. 6–16.

Вольчик В.В., Филоненко Ю.В., Кривошеева-Медянцева Д.А. 2015. Адаптивная рациональность, адаптивное поведение и институты // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). Том 7, No 4. С. 138–155.

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., Осиновская 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.

Выготский Л.С. 1934. Мышление и речь. Психологические исследования. М., СПб.: Государственное социально-экономическое издательство.

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.

Гараджа В. И., Руткевич Е.Д. (ред.). 1994. Религия и общество. Хрестоматия по социологии религии. М.: Наука.

Гегель Г.В.Ф. 2015. Система наук. Часть 1. Феноменология духа. СПб.: Наука.

Годелье М. 2007. Загадка дара. М.: Вост. лит.

Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. 2008. Эмоциональное лидерство: Искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс.

Гребнев Л.С. 2013. Неопределенность, оптимизация, интересы // Terra Economicus. Том 11. № 2. С. 136–151.

Грейф А. 2018. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.

Григорьева И.В. Хабазина Л.Н. 2019. Алгоритм формирования системы оплаты труда работников организации по результатам их труда // Вестник Российского университета кооперации. № 2 (36). С. 40–47.

Гузаиров М.Б., Минасова Н.С., Пензина В.Ю. 2013. Система управления знаниями для обеспечения промышленной безопасности // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. Том 17. № 5 (58). С. 78–85.

Даймонд Дж. 2010. Ружья, микробы и сталь — история человеческих сообществ. М.: АСТ: АСТ.

Дементьева А.Г. 2018. / Дементьева А.Г., Миловидов ВД., Вербицкий В. К. и др. 2018. Корпоративное управление в России: новации и тренды: монография. М.: МГИМО-Университет.

Демидов Я.П. 2012. Измерительная и стимулирующая функции рынка: принципы и модели взаимосвязи // Экономический анализ: теория и практика. № 12. С. 19–25.

Деминг Э. 2007. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Москва: Альпина Бизнес Бук.

Демшина А.Ю. 2021. Чувствительность как категория современной цифровой культуры Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. № 3 (48). С. 18–24.

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.

Доббин Ф. 2016. Сравнительный и исторический подходы в экономической социологии. Экономическая социология. 17 (3): 37–81.

Добролюбов Н.А. 1987. Роберт Овэн и его попытки общественных реформ // Собрание соч. в 3-х томах, Т.2, М.: Художественная литература.

Додонов Б.И. 1973. Потребность, отношения и направленность личности // Вопр. психол. № 5. С. 18–29

Додонов Б.И. 1978. Эмоция как ценность. М.: Политиздат.

Дози Дж. 2012. Экономическая координация и динамика: некоторые особенности альтернативной эволюционной парадигмы. // Вопросы экономики. № 12. С. 31–60.

Докинз Р. 2015. Эгоистичный ген. М.: АСТ : Corpus.

Долан С., Гарсия С. 2008. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст.

Дондокова Е.Б., Мункуева И.С. 2015. Неформальные институты экономического поведения // Вестник Забайкальского государственного университета. № 5 (120). С. 95–99.

Друкер П. 2003. Практика менеджмента. М.: Вильямс.

Друкер П.Ф. 1994. Эффективный управляющий. М.: Совмест. предприятие "Бук Чембэр Интернэшнл".

Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. 2010. Менеджмент. М.: Вильямс.

Езерская С.Г. 2016. Сравнительная характеристика методов комплексного анализа результатов хозяйственной деятельности предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. № 3 (47). С. 32–39.

Еникеев М.И. 1999. Общая и социальная психология. Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М.

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. 2015a. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть I // Журнал институциональных исследований. Том 7, № 4. С. 6–49.

Ефимов В.М. 2015b. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть II // Журнал институциональных исследований. Том 7, № 3. С. 6–59.

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. No1, 2019, с. 7–23.

Жемчугов А.М. 2011. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 3. С. 25–32.

Жемчугов А.М. 2013. Современная организация: мотивация, культура, власть // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (21). С. 6–20.

Жемчугов А.М. 2014a. Викиномика как бизнес-модель // Проблемы теории и практики управления. № 10. С. 121–125.

Жемчугов А.М. 2014b. Организация в поисках смысла // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (33). С. 3–18.

Жемчугов А.М. 2014c. Современная организация: гармония и мотивация // Проблемы экономики и менеджмента. № 3 (31). С. 4–7.

Жемчугов А.М. 2014d. Социо-кибернетическая модель организации // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (21). С. 6–20.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010a. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Российское предпринимательство. 2010. № 6-2. С. 86–90.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010b. Составляющие эффективной деятельности предприятия. Эффективность деятельности предприятия // Российское предпринимательство. № 7-2. С. 39–42.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010c. Цельность Миссии. Основные условия эффективности предприятия // Креативная экономика. № 9 (45). С. 64–68.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010d. Эффективность деятельности предприятия // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. № 5. С. 11–16.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2011a. Организационная структура и стратегия предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 2 (2). С. 5–20.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2011b. Стратегическое видение и стратегия предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 1 (1). С. 23–28.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2012. Развитие организации – превращение проблем в возможности // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (10). С. 6–16.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2013a. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия — практическая пошаговая методика // Проблемы экономики и менеджмента. 2013b. № 6 (22). С. 15–21.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2013b. Современная организация: целеполагание и целеосуществление // Приволжский научный вестник. № 8-1 (24). С. 84–94.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014a. Сбалансированная система показателей. Недостатки или неправильное использование? // Проблемы экономики и менеджмента. № 8 (36). С. 3–8.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014b. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация // Стратегический менеджмент. № 4. С. 304–316.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014c. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы // Проблемы теории и практики управления. №5. С. 75–80.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2015. Цель предприятия, организация и управление по достижению цели // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (45). С. 7–27.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016a. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (58). С. 4–30.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016b. Развитие организации // Проблемы экономики и менеджмента. № 11 (63). С. 3–29.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016c. Стратегия развития предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 12 (64). С. 3–13.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016d. Цикл PDCA Деминга. Современное развитие // Проблемы экономики и менеджмента. № 2 (54). С. 3–28.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017a. Менеджмент сегодня и завтра. Теория и практика // Проблемы экономики и менеджмента. № 1 (65). С. 3–25.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017b. Парадигма менеджмента и парадигма предприятия. Журнал "Проблемы экономики и менеджмента" №3, 2017. С. 7-14.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017c. Полная модель управления организацией // Менеджмент сегодня. № 2. С. 116–132.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017d. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации // Менеджмент сегодня. № 3. С. 196–213.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018a. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 120–132.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018b. Решение проблемы мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. № 3. С. 206–219.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018c. Управление предприятием как социальной системой // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 2. С. 156–167.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018d. Целеполагание — основа современного менеджмента // Менеджмент сегодня. № 2. С. 144–159.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019a. Основные проблемы корпоративного управления и их разрешение. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2019. 40 с. Деп. в ВИНИТИ РАН 17.01.2019 № 1-В2019.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019b. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2019. 111 с. Деп. в ВИНИТИ РАН 27.02.2019 № 11-В2019.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020a. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 43–84.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020b. Рыночное предприятие: возникновение, организация и институт // Проблемы теории и практики управления. № 2. С. 98–118.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020c. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2020. 141 с. Деп. в ВИНИТИ 10.08.2020, No 44.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020d. 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. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2021. 27 с. Деп. в ВИНИТИ РАН 26.07.2021 № 43-В2021.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021b. Производительные силы человека. Два единственных пути повышения эффективности предприятия. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2021. 34 с. Деп. в ВИНИТИ РАН 20.05.2021 № 28-В2021.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021c. Четыре системы управления предприятием и практические методы повышения их эффективности // Менеджмент сегодня. № 3. С. 220–234.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021d. Эффективность предприятия. Концептуальные основы и практика. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2021. 26 с. Деп. в ВИНИТИ РАН 20.05.2021 № 27-В2021.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021e. Развитие предприятия. Система консалтинговых проектов организации и повышения эффективности предприятия. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2021. 74 с. Деп. в ВИНИТИ РАН № 41 - В 2021 21.06.2021.

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022. Институты, механизмы и сущность предприятия как детерминанты его эффективности и развития // Менеджмент сегодня. №1 (117). С. 24–38.

Жюльен Ф. 1999. Трактат об эффективности. М., СПб.: Московский философский фонд, «Университетская книга».

Заостровцев А. 2019. Институциональная конкуренция и столкновение цивилизаций в процессе модернизации // Экономическая политика. Том 14. № 5. С. 150–171.

Заостровцев А.П. 2014. О развитии и отсталости. Как экономисты объясняют историю? СПб.: Издательство Европейского университета в Санкт- Петербурге.

Заостровцев, А.П. 2020. Конституционная политическая экономия по Хайеку: конфликт между демократией и либерализмом // Terra Economicus. 18 (3). С. 18–29.

Зимова Н.С. 2019. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях // Научный результат. Социология и управление. То: 5. № 3. С. 100–116.

Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. 2008a. Вопросы теории и практики мотивации персонала. Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. № 2. С. 166–176.

Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. 2008b. Мотивация и менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. No3. С. 139–149.

Зуев М.Б., Зуев Б.П., Булгакова И.Н. 2020. Формирование и развитие метода оценки практической эффективности менеджмента в концепции оперативного управления // Бизнес-информатика. № 1. Том.14. С. 75–84.

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.

Ильин Е.П. 2001. Эмоции и чувства. СПб: Питер.

Ильина М.С. 2015. Роль управления в процессе трансформации капиталистической формы собственности: от частной к «менеджерской»? // Известия высших учебных заведений. Общественные науки. № 4. С. 197–209.

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.

Ионин Л. Г. 1998. Социология культуры. М.: Логос.

Кагарлицкий Б. Ю. 2010. От империй — к империализму. Государство и возникновение буржуазной цивилизации. М.: Изд. дом Гос. ун-та - Высшей школы экономики.

Каменский А.В. 1998. Роберт Оуэн. Его жизнь и общественная деятельность // Т.Мор. Оуэн. Дидро. Д'Аламбер. Кондорсе: Биогр. повествования / Сост., общ. ред. Н.Ф. Болдырева. Челябинск: Урал. С. 103–213.

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. No 3. С. 480-487

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.

Кейнс Дж.М. 1993. Избранные произведения. М.: Экономика.

Кирдина С.Г. 2000. Институциональные матрицы и развитие России. 1-е изд. М.: ТЕИС.

Кирдина С.Г. 2004. Хи Y-экономики: Институциональный анализ. М.: Наука.

Кирдина С.Г. 2007. X-эффективность и X-экономики: синтез теоретических подходов // Terra Economicus. Т. 5. № 2. С. 9–26

Кирдина С.Г. 2014. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию. Издание 3-е, переработанное, расширенное и иллюстрированное. — СПб. : Нестор-История.

Киселев Д.А. 2013. Управление общественным развитием как глобальная философская проблема // Век глобализации. № 1. С. 27–36.

Клаузевиц К. 1994. О войне. Москва: Издательская корпорация «Логос»; Международная академическая издательская компания «Наука».

Клейнер Г.Б. 2001. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России // Проблемы теории и практики управления. № 6 2. С. 104–109.

Клейнер Г.Б. 2019. Проблемы реформирования отечественных предприятий // Экономическое возрождение России. No 2(60). С. 38-46.

Клейнер Г.Б. 2020. Иерархия и двойственность в моделях системной экономики // 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.

Клейнер Г.Б. 2021. Декоммерциализация общества – условие интеллектуализации экономики // Экономическое возрождение России. №1(67). С. 23-30.

Клейнер Г.Б., Пирогов Н.Л. 2018. Главная задача — совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий // МИР. Т. 9. С. 248–259.

Коваленко А.А. 2019. Управление инновациями: формирование модели механизма мотивации к инновационной деятельности предприятия // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 72. С. 248–273.

Ковальчук В.М. 2018. Світова економіка: її історія та дослідники. Київ: Центр учбової літератури.

Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. 2005. Словарь по педагогике. Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 448 с.

Козлова А.В., Чурина Г.М., Шавкунова И. С. 2015. Институциональная экономическая теория: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во БГУ-ЭП.

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.

Колосова Р.П., Медведева Т.А. 2015. Социально-трудовые отношения в сетевой экономике // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. № 5. С. 89–103.

Комов С.А. 2018. К вопросу о совершенствовании менеджмента // Проблемы экономики и юридической практики. № 1. С. 39-42.

Конарева Л.А. 2011. Кризис качества управления: причины и пути выхода. Часть 2 // Век качества. № 2. С. 20–23.

Корнейчук Б.В. 2007. Институциональная экономика: учебное пособие для вузов. М.: Гайдарики.

Коробов Ю.И., Прокофьев М.Е. 2015. Банк будущего и его корпоративная культура. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 4: 58–61.

Костенко Е.П. 2013. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в. // Terra Economicus. Т.11, №4. Часть 3. С. 268–273.

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.

Коулман Дж. 2001. Капитал социальный и человеческий. Общественные науки и современность. 3: 122–139.

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. 2001. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс.

Крылов В.М. 2002. Трансфертные цены: основные функции и проблемы // Финансы и кредит. № 7 (97). С. 20–23.

Крюченко Н.Н. 2008. Сравнительная оценка преимуществ и ограничений тарифной и бестарифной модели оплаты труда // Terra Economicus. Том 6. № 2-2. С. 131–132.

Кузнецова Н.Н. 2021. О видах работы с неологизмами. В курсе современного русского литературного языка в вузе // Мир науки, культуры, образования. № 4 (89). С. 254–257.

Кузьминов Я.И., Радаев В.В., Яковлев А.А., Ясин Е.Г. 2005. Институты: От заимствования к выращиванию: Опыт российских реформ и возможное культивирование институциональных изменений. М.: ГУ-ВШЭ.

Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. 2002. Институциональная экономика: Курс лекций. М.: МФТИ.

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.

Кулик В.И., Кулик И.В. 2017. Производительная сила и производительность труда // Наука в цифрах. No4(5). С. 18–36.

Кулишер И. 2007. Крупная промышленность в XVII и XVIII веках: Франция, Германия, Россия. Анналы экономической и социальной истории. Избранное. М.: Издат. дом "Территория будущего».

Курбанов М.А., Магомедов Р.М. 2009. Мотивация к труду персонала и повышение эффективности функционирования малых предприятий // Региональные проблемы преобразования экономики. № 4 (21). С. 232–245.

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.

Лаверычева И.Г. 2016. Альтруизм и эгоизм с естественнонаучной точки зрения // Фонд научных исследований "XXI век", Междисциплинарный научный и прикладной журнал «Биосфера». т. 8. № 3. С. 338–361.

Лавренчук М.А. 2006. К вопросу об определении социальной организации // Научный вестник Московского государственного техничес университета гражданской авиации. No101. С. 174–176.

Ле Т.М.Л., Фам М.Ш. 2018. Влияние мотивов на трудовую активность работников на предприятиях // Сибирский психологический журнал.. № 68. С. 143–161.

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.

Лейбенстайн Х. 1995. Аллокативная эффективность в сравнении с “Х-эффективностью” // Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа. С. 477–506.

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.

Лозовская Я.Н. Михайлов М.В. 2018. Современные концепции управления производством: достоинства и недостатки // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). С. 159–166.

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.

Лысков А.П. 1997. Человек: путь к цивилизации. Философский аспект социальной и культурной антропологии: Монография. — М.: Гуманитарий.

Ляшенко О.В. 2019. Современные аспекты духовной культуры человека // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. № 2. С. 168–172.

Мак-Вильямс Н. 2015. Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе. М.: Независимая фирма «Класс".

Макарова Н.Н., Тимофеева Г.В., Блинова-Сычкарь И.В. 2020. Экономическая безопасность сетевого взаимодействия хозяйствующих субъектов: неоинституциональный 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. 1968. Экономические рукописи 1857–1859 годов // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. Т. 46. Ч. 1. М.: Государственное издательство политической литературы.

Маркс К. 1973. Капитал. Т. 1 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. [2-е изд.]. Т. 23.

Маркс К., Энгельс Ф. 1973. Сочинения. 2-е изд. Т. 22.

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.

Маслоу А. 1999. Мотивация и личность. СПб.: Евразия.

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. 2012. 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.

Мирошниченко М.А. 2021. Современный подход к развитию стратегии формирования и управления человеческим капиталом // Естественно-гуманитарные исследования. № 36 (4). С. 182–188.

Михельс Р. 1990. Социология политической партии в условиях демократии // Диалог № 5. С. 81–86.

Мольц М. 2002. Психокибернетика. Инструкция по сборке механизма успеха. СПб.: Питер, 2002.

Мосс М. 1996. Общества. Обмен. Личность. М.: «Восточная литература» Ран.

Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. 2001. Предпринимательство: Учебник. СПб.: Издательство «Лань».

Найт Ф.Х. 2013. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.

Нив Г.Р. 2005. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс.

Новая философская энциклопедия: в 4 т. 2000–2001. М.: Мысль.

Номоконова О.Ю. 2017. Неявные знания в медицинской диагностике // Образовательные ресурсы и технологии. № 1 (18). С. 49–55.

Норт Д. 1997а. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М. : Фонд экономической книги «НАЧАЛА».

Норт Д. 1997b. Институциональные изменения: рамки анализа. Вопросы экономики. № 3. С. 6–17.

Норт Д. 2010. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики.

О'Шонесси Дж. 2001. Принципы организации управления фирмой. М.: МТ Пресс.

Оболонский А.В. 2002. Бюрократия для XXI века? М.: Дело.

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.

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. 2010a. Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход. Вопросы государственного и муниципального управления. № 1. С. 5–52.

Остром Э. 2010b. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. Москва : ИРИСЭН, Мысль.

Панова А.С., Чижанькова И.В. 2017. Концепция «человеческих отношений» Элтона Мэйо // Материалы Ивановских чтений. № 4–1 (16). С. 93–99.

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.

Питерс Т., Уотермен Р. 1986. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний М.: Прогресс.

Плотников М.В. 2011. Индивидуальные социально-психологические механизмы социального поведения человека // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. № 4. С. 361–367.

Плотников М.В. 2021. Управление организационными изменениями: взгляд руководителя: монография. – Нижний Новгород: Изд-во НИСОЦ.

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.

Подвойский Д.Г., Солеймани С. 2019. Понятие социальной идентичности: основные исследовательские подходы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. Том 19. №: 4 С. 825–834.

Полани М. 1985. Личностное знание: На пути к посткритической философии. — М.: Прогресс.

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.

Политика. Толковый словарь. 2001. Общая редакция: Осадчая И. М. М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир».

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. 1995. Современная социология организаций. М.: Фирма "Интерпракс".

Пригожин А.И. 2003. Методы развития организаций. М: МЦФЭР.

Производительность в России: до и после кризиса 2010./ Под ред. Г. Фуниной, Е. Евсеевой // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. Специальный выпуск. No 4. 71 с.

Психологические механизмы целеобразования 1977. // Отв. редактор О.К. Тихомиров. М.: Наука.

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.

Радаев В.В. 2003. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация. Общественные науки и современность. № 2. С. 5–16.

Разумов И. В., Кудрявцева Т.Ю. 2008. История менеджмента: становление, развитие, перспективы: Учебное пособие. Ярославль: Изд-во ЯрГУ.

Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. М.: Олимп-Бизнес, 2005.

Рикардо Д. 1955. Сочинения. М.: Государственное издательство политической литературы.

Розанова Н. М. 2016. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт.

Розенберг Н., Бирдцелл Л.Е. мл. 1995. Как запад стал богатым. Экономическое преобразование индустриального мира. Новосибирск: «Экор».

Розин В. М. 2002. Экономика с культурологической точки зрения // Общественные науки и современность. № 6. С. 107–114.

Розин В.М. Культурология: Учебник. Москва: Гардарики, 2003.

Розмаинский И.В. 2016. Посткейнсианцы и Дуглас Норт о неопределенности и институтах: пропущенная связь? // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований) Том 8. № 3. С. 35–46

Саенко В.Н. 2021. Анализ ценностных и поведенческих установок в системе общественных движений // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. № 3. С. 103–101.

Селиверстова Н.А. Короткая Н.Д. 2015. Габитус // Знание. Понимание. Умение. № 4. С. 311–316.

Сергеев В.С. 2019. Понятие социального как проблема для интегративных парадигм // Вестник Томского государственного университета. 2019. № 441. С. 120–127. с.

Сидоренков А.В. 2021. Идентичность, идентификация и гражданское поведение работников в организации: монография. Ростов-на-Дону: Мини Тайп.

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. No3. С. 87–104.

Скиннер Б.Ф. 2015. По ту сторону свободы и достоинства. М.: Оперант.

Словарь современной экономической теории Макмиллана. 1997. Общ. ред. Д. У. Пирса. М.: ИНФРА.

Смелзер Н. 1994. Социология. М.: Феникс.

Смельцова С.В., Плотников М.В. 2011. Объективные факторы внутригруппового взаимодействия // Современные исследования социальных проблем. № 4. С. 13.

Смит А. 1997. Теория нравственных чувств. М. : Республика.

Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо.

Смородинская М.А. 2020. Фактор сложности в обеспечении устойчивого экономического роста // 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.

Сорокин Д. 2018. Третья концепция социально-экономического развития: проблема целеполагания. Проблемы теории и практики управления. № 3. С. 50–55.

Социология безопасности: учеб. пособие для студентов пед. вузов 2009. / авт.-сост. Е. А. Цыглакова. Балашов : Николаев.

Спивак В.А. 2014. Системный подход к изменениям в организациях // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. Т. 6. № 2. С. 95–115.

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. No1. 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 А.Н. 2020. Систематизация видов современного маркетинга / Столярова А.Н., Лочан С.А., Федюнин Д.В., Петросян Д.С.,Машин Д.В. // Инновации и инвестиции. № 1. С. 89-93.

Столярова Е.В. 2015. Особенности формирования заработной платы в России // Транспортное дело России. № 5. С. 29–31.

Стоцкая Т.Г. 2014. Экономическая социология М. Вебера // Вестник СамГУ. № 6. С. 174–177.

Сухарев А.Н. 2014. Остаточный доход в системе экономических отношений (институциональный подход) // Финансы и кредит. № 41. С. 17–24.

Сухарев О.С. 2009. Теория эффективности экономики: организационный, институциональный и системный ракурс проблемы // Журнал экономической теории. N2. URL: http://osukharev.com/art/a22.pdf.

Сухарев О.С. 2020. Методологические проблемы и перспективы современного институционализма // Журнал экономической теории. Т. 17. No 4. С. 904-921

Сэй Ж.Б. 2007. Трактат по политической экономии. — М.: Директ-Медиа.

Тайлор Э. 1989. 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. 2019. Управление без измерений // Terra Economicus, 17(3), 6–29.

Тамбовцев В.Л. 2020. Методология эмпирического анализа неформальных институтов // Journal of Institutional Studies, 12(3), 6-23.

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.

Тейлор Ф. У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.

Тельнова Ю.Ф., Казакова В.А., Трембач В.М. 2020. Разработка системы, основанной на знаниях, для проектирования инновационных процессов создания продукции сетевых предприятий // Бизнес-информатика. С. 35–51.

Теплова Л.Е., Уколова Л.В., Тихонович Н.В. 2004. Кооперативное движение: Учебное пособие для кооперативных вузов. М.: Издательство РДЛ.

Тетенькин А.В. 2015. На пути к теории культурной трансляции // Известия Лаборатории древних технологий. Вып. 2 (15). С. 9–61.

Тихомиров О.К. 2008. Психология мышления. 4-е изд. М.: Изд-во МГУ.

Тойнби А. 2010. Постижение истории. М.: Айрис-пресс.

Толстой Л.Н. 1953. Полное собрание сочинений. Том 53. Дневники и записные книжки 1895–1899. Государственное издательство «Художественная литература».

Толстой Л.Н. 2009. Детство. Отрочество. М.: Издательство "Детская литература".

Томилина Э.И., Табурчак А.П. 2006. Синергический эффект организационных инноваций. // Инновации. №4. С. 11–12.

Трейси Б. 2007. Критический момент: 21 способ победить кризис. М.: Альпина Бизнес Букс.

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» контрактация. СПб.: Лениздат. 702 с.

Уткин Э.А.1999. Взгляд на современный менеджмент // Финансы: теория и практика. № 3 (11). С. 19–28.

Ушинский К.Д. Лекции в Ярославском лицее. Избранные педагогические сочинения. М. : Издательство Юрайт, 2017. 363с.

Файоль А. 1992. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг.

Фёдоров И.Г. 2014. Методика выявления целей, задач и требований бизнес-процесса // Прикладная информатика. № 1 (49). С. 23-32.

Филиппов Ю.Н., Попович А.М., Люфт С.А. Модель разработки и реализации стратегии организационного развития на предприятиях энергетики // Вестник Омского университета. 2014. Вып. 1. С. 100–108.

Форд Г. 2017. Моя жизнь, мои достижения. М.: Издательство «Э».

Франкл В. 1990. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс.

Франц А.С. 2005. Нравственная культура человека как ресурс совершенствования // Образование и наука. № 4 (34). С. 106–113.

Франчук В.И. 2000. Основы общей теории социального управления. М.: Институт организационных систем.

Фрейд З. 1992. По ту сторону принципа удовольствия. М. Прогресс.

Фрейд З. 2011. Психология масс и анализ человеческого «я». Будущее одной иллюзии. Москва: Астрель.

Фролова А.Д. 2019. Kpi 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.

Хабермас Ю. 2001. Вовлечение другого. Очерки политической теории. СПб: Наука.

Хабибуллин Р.И. 2018. Современные тенденции развития кооперации // Вопросы науки и образования. № 14 (26). С. 5-9.

Хабибуллин Р.И. 2021. Самоуправление работников как среда развития интеллекта фирмы // Вестник науки и образования. № 13 (116). Часть 1. С. 58-60.

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.

Хайнц А. 1998. Романтика, феноменологическая социология и качественное социальное исследование // Журнал социологии и социальной антропологии. Том 1. № 1. С. 114–138.

Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Харт О.Д. 2001. Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы. Москва: Дело. С. 206–236.

Хелен А. 2009. Теория стейкхолдеров и католическая социальная мысль. Проблемы современной экономики. № 4. С. 422–426.

Ходжсон Дж. 2003. Экономическая теория и институты: манифест современной институциональной экономической теории. М.: Дело.

Ходжсон Дж. 2008. Эволюционная и институциональная экономика как новый мейнстрим?: пер. с англ. // Экономический вестник Ростовского государственного университета. Т. 6. No 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.

Чейз, Ричард, Б., Эквилайн, Николас, Дж., Якобе, Роберт, Ф. 2004. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание. М.: Издательский дом "Вильяме".

Чекмарев В.В. 2002. Экономическое пространство и его сотово-сетевая организация. Кострома.

Черняк Л. 2008. Enterprise Web 2.0 или Вторая жизни АСУ // Открытые системы. СУБД. № 9.

Чжан Фан. 2014. Осмысление феномена «духовная культура» в современной китайской философской мысли. Вестник Кемеровского государственного университета. Том 1. № 3. С. 214–217.

Чхартишвили А.Г. 2004. Рефлексивная игра «аккордная оплата труда» // Управление большими системами: сборник трудов. № 6. С. 143–149

Шведин Б.Я. 2010. Онтология предприятия: экспириентологический подход. Технология построения онтологической модели предприятия на основе анализа и структурирования живого опыта. М.: ЛЕНАНД.

Швейцер А. 1973. Культура и этика. М.: Прогресс.

Шевцов С. П. 2014. Метаморфозы права. Право и правовая традиция. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.

Шевчук Д.А. 2009. История менеджмента: Учебное пособие. М.: Эксмо.

Шейн Э.Х. 2002. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер.

Шерковин Ю.А. 1975. Понятие группы в марксистской социальной психологии // Социальная психология. Под ред. Г.П. Предвечного и Ю.А. Шерковина. М.: Политиздат.

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.

Шульц Д.И. 2011. Иерархическая экономика: анализ уровней и межуровневых связей // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. № 130. С. 73–79.

Шумпетер Й. А. 1982. Теория экономического развития. М.: Прогресс.

Щур-Труханович, Л.В. Содержание трудового договора в условиях нового правового регулирования. М.: Финпресс, 2006.

Эмерсон Г. 2011. Двенадцать принципов производительности. Самара: Офорт.

Юдин Б.Г. 1986. Интеграция наук и системные исследования. Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. М.: Наука.

Юнг К.Г. 2006. Человек и его символы / Юнг К. Г., фон Франц М.Л, Хендерсон Дж.Л, Якоби И., Яффе А. М.: Медков С. Б., «Серебряные нити».

Янг С. 1972. Системное управление организацией. М.: Советское радио.

Ясперс К. 1991. Смысл и назначение истории. Пер. с нем. М.: Политиздат.

Akerlof G. 1970. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics, No. 84(36). P. 488–500.

Akerlof G. 1982. Labor Contracts as Partial Gift Exchange. Quarterly Journal of Economics 97(4):543–569.

Akerlof G. 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.

Alesina A., Giuliano P. 2014. Culture and Institutions // Journal of Economic Literature. Vol. 53. No 4. P. 898–944.

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.

Berle A., Means G. 1932. The modern corporation and private property. New York: Macmillan.

Bertalanffy L. 1962. General System Theory - A Critical Review / Ludwig von Bertalanffi // General Systems, Vol. VII, P. 1–20.

Buekens W. 2014. Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership. Procedia Economics and Finance. 16: 580–586. URL: https://cemi.com.au/sites/all/publications/Buekens%202014.pdf.

Burnham J. 1941. The managerial revolution. What is happening in world. N.Y.

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.

Cyert R. M., March J. G. 1963. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, Chapter 3.

Deci E.L., Ryan R.V. 1985. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Springer Science, Business Media.

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.

Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., et al. 2010. Stakeholder theory. The state of the art. New York: Cambridge University Press.

Gifford Pinchot III. 1985. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York: Harper & Row.

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.

Greiner L.E. 1967. «Patterns of organization change». Harvard Business Review. May — June, Vol. 45, No. 3, pp. 119–130.

Grossman S.J., Hart O.D. 1983. An Analysis of the Principal-Agent Problem. Econometrica 51(1): 7–45.

Grossman S.J., Hart O.D. 1986. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. Journal of Political Economy, 94(4), pp. 691–719.

Hardin G. 1968. The Tragedy of the Commons // Science, New Series, Vol. 162, No. 3859, pp. 1243–1248.

Harris M., Holmström B. 1982. A Theory of Wage Dynamics. The Review of Economic Studies, 49(3), Pages 315–333.

Hart O.D., Holmström B. 2016. Contract Theory. Scientic Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf.

Hirshleifer, J. 1956. On the Economics of Transfer Pricing // Journal of Business. Vol.29 (3).

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.

Hyde L. 1983. The Gift: Imagination and the Erotic Life of Property. New York: Vintage Books.

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.

Jevons W.S. 1871. The Theory of Political Economy. London: Macmillan & Co.

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.

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.

Kim J., Mahoney J.T. 2005. Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management. Managerial and Decision Economics. 26: 223–242.

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.

Lawler E.E. III 2000. Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Bass.

Leacock E. 1978. Women's status in egalitarian society: Implications for social evolution // Current anthropology. Merced (CA). Vol. 19, N 2. P. 247–275.

Lee R.B., DalyR. 1999. Foragers and others: Introduction // The Cambridge encyclopedia of hunters and gatherers / Ed. by R.B. Lee, R. Daly. — Cambridge: Cambridge univ. press. P. 1–9.

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.

Myers D.G. 2012. Exploring social. 6th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc.

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.

Robbins L. 1932. An essay on the nature and significance of economic science. Macmillan & Co., Limited, London.

Ryan R.M. Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development // Jacobs J. E. (ed.) Nebraska Symposium on Motivation: Developmental perspectives on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, 1993. V. 40. P. 1–56

Ryan R.M., Deci, E.L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

Ryan R.M., Deci E.L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. A Division of Guilford Publications, Inc.

Ryan R.M. 1993. Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development // Jacobs J. E. (ed.) Nebraska Symposium on Motivation: Developmental perspectives on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press. V. 40. P. 1–56

Schneiderman A.M. 1999. Why balanced scorecards fail. Journal of Strategic Performance Measurement, Special Edition. P. 6–11.

Schonberger R. 2008. Best Practices in Lean Six Sigma Process Improvement: a Deeper Look. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

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. 1962. The Architecture of complexity. Proceedings of the American Philosophical Society, vol. 106, No. 6, pp. 476-482.

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.

Tuckman B.W. 1965. Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, Vol. 63, No. 6, pp. 384–399.

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.