
НАСТОЯЩЕЕ КАК ВЫБОР: практики

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕМОКРАТИЯ В СТРАНЕ И В МИРЕ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ¹

*Рудык Эмиль Николаевич – д.э.н., профессор
Международного университета природы,
общества и человека «Дубна» и Академии
труда и социальных отношений*

Со второй половины XX века все отчетливее проявляется общемировая тенденция демократизации хозяйственной власти на мик-

роэкономическом уровне. Она выражается, во-первых, в «расщеплении» прав собственности, в первую очередь – прав пользования и распоряжения. Это предполагает делегирование части таких прав несобственникам (работникам, их представителям, государственным органам, органам местного самоуправления, институтам гражданского общества). Соответственно, законом, соглашением, уставом предприятия, коллективным договором ограничиваются права «титულных» собственников капитала предприятия вплоть до права на возмещение авансированного ими капитала, а также на получение той части дохода предприятия, которая создана с помощью принадлежащих им средств производства. Во-вторых, наблюдается переход от старой авторитарной системы управления предприятием, основанной на монополии капитала на принятие управленческих решений, к новой, базирующейся на принципах производственной демократии. Она характеризуется участием работников и/или их представителей в различных формах: от низшей формы (соучастия) – исполнения консультативно-совещательных функций при принятии решений, до более развитой – соуправления предприятием трудом и капиталом и, наконец, до высшей формы производственной демократии – самоуправления. При самоуправлении работники и/или их представительные органы получают право в объеме, порядке и на условиях, определенных законодательными и нормативными актами, принимать решения по главным вопросам деятельности предприятия на основе принципа «один человек – один голос», а администрация – осуществлять функции оперативного управления, за исклю-

¹ В основу статьи положены наработки, полученные в качестве участника, во-первых, ряда международных проектов по проблемам производственной демократии; во-вторых, экспериментов, проведенных в ряде регионов страны по созданию предприятий с демократической системой управления; в-третьих, пилотных исследований на флагманах из числа «протестных предприятий» России, коллективы которых перешли от пассивности к протесту против всевластия капитала вплоть до захвата своего предприятия и, соответственно, хозяйственной власти.

чением низового уровня. Оперативное управление на этом уровне осуществляется работниками самостоятельно в рамках общей стратегии предприятия.

Участие работников в управлении предприятием во многих случаях сочетается с их участием в его капитале, а также в его доходах.

Правовая основа участия работников в управлении предприятием – их *трудовые права*, которыми они наделены в качестве непосредственных производителей товаров и услуг, как это имеет место в более чем 80 странах мира, или *права собственности* в качестве акционеров или пайщиков своего предприятия. Этот феномен наблюдается в более чем 100 странах мира. Право работников на участие в управлении предприятием признано в целом ряде международных документов².

Среди главных побудительных мотивов перехода к демократической системе управления предприятием, предполагающей разделение хозяйственной власти между трудом и капиталом либо ее переход от капитала к труду, можно выделить следующие.

Первый мотив. Необходимость максимального раскрытия творческого потенциала человека на современном – инновационном, высокотехнологичном и наукоемком этапе развитии экономики, когда человек превращается в один из главных, если не главный ресурс успеха предприятия и повышения его конкурентоспособности. На этом этапе резко возрастает потребность в работниках нового типа – ответственных, инициативных, реализующих на предприятии свои не только материальные, но и духовные потребности. Ими не могут стать работники, полностью отстраненные от

² Во Всеобщей декларации прав человека (1948 г.); Декларации МРТ «Об основополагающих принципах и правах человека в сфере труда» (1998 г.); Конвенции МОТ № 135 «О праве представителей трудящихся на предприятии и предоставляемых им возможностях» (1971 г.); Рекомендациях МОТ: № 94 «О консультациях и сотрудничестве между предпринимателями и трудящимися на уровне предприятия (1952 г.), № 129 «О связях между администрацией и трудящимися на предприятии» (1967 г.), № 143 «О защите прав представителей трудящихся на предприятии и предоставляемых им возможностях» (1971 г.), № 154 «О коллективных переговорах» (1981 г.); Европейской социальной хартии (1961 г. в редакции 1996 г.); Хартии ЕС «Об основных социальных правах работников» (1989 г.); Директиве Совета Европы «О создании рабочего совета или процедур реализации права работников на информацию и проведения с ними консультаций на предприятиях на уровне Сообщества или объединения таких предприятий» (1994 г.); других международно-правовых актах, основные положения которых приобрели статус общепризнанных принципов и норм международного права, являющихся в соответствии с Конституцией Российской Федерации (пункт 4 статьи 15) составной частью правовой системы России.

решения фундаментальных вопросов: на кого работать, как работать, за какую зарплату.

Второй мотив. Потребность в нахождении новых способов, приемов и технологий повышения положительной мотивации труда работников, которые недостижимы при деспотии капитала на предприятии.

Третий мотив. Необходимость снижения издержек предприятия, связанных, прежде всего, с конфликтами на производстве, расхождением личных интересов работников и предприятия, на котором они заняты, низкой степенью доверия работников к менеджменту (в первую очередь, высшему), существенными затратами на надзор над трудом. Величина последних в случае вовлечения работника в управленческие процессы минимизируется, либо, во всяком случае, существенно снижается.

Четвертый мотив. Невозможность игнорирования государством и бизнесом растущего осознания все большей частью работников того, что принятие решений относительно условий организации их труда, распределения его результатов не может и не должно более оставаться исключительной привилегией работодателя.

Пятый мотив. Возможность решения (предупреждения, профилактики) социальных конфликтов путем переговоров в условиях демократизации управления, что, по мнению одного из классиков менеджмента Д. Т. Данлопа, позволит обеспечить «мирное развитие трудовых отношений»³ – обязательное условие поддержания устойчивости предприятия во всех ее проявлениях.

Шестой мотив. Экономические и социальные преимущества предприятий с демократической системой управления в сравнении с предприятиями с авторитарным менеджментом. К ним, прежде всего, можно отнести: более высокую положительную мотивацию к труду, его производительность и качество, более высокий уровень гарантий занятости⁴, большую заинтересованность таких предприятий в выполнении ими социально значимых функций, важных для экономики и населения страны, региона, территории, но не сулящих высоких прибылей. Неудивительно, что во многих западных странах часть таких предприятий относится к так называемой социальной экономике и пользуется льготами, прежде всего налоговыми⁵.

³ Классики менеджмента. Под ред. М. Уорнера. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 280.

⁴ Вместо сокращения работников чаще всего практикуется сокращение рабочего времени и, соответственно, сокращение зарплаты, переквалификация персонала и ряд других мер.

⁵ См. подробнее: Э. Н. Рудык. Социальная экономика в мировом и отечественном контексте // Труд и социальные отношения. 2009. № 2. С. 6–14; Э. Н. Рудык, В. В. Букреев. Повышение социальной устойчивости предприятия на основе демократизации хозяйственной власти (к теории вопроса) // Труд и социальные отношения. 2008. № 2. С. 5–6, 11.

В экономической литературе можно найти аргументы против демократии на производстве: стремление работников максимизировать свои текущие доходы в ущерб инвестициям, что может привести к банкротству предприятия; меньшая заинтересованность в нововведениях, требующих сокращения занятости, а тем более закрытия нерентабельных подразделений предприятия; противоречие между потребностями привлечения внешних инвестиций (в случае отсутствия возможностей самофинансирования) и стремлением сохранить свою независимость; трудности с привлечением высококлассных управляющих из-за предложений лучшей их оплаты со стороны традиционных компаний (на предприятиях с демократической системой хозяйствования устанавливаются ограничения по оплате труда); возможность злоупотреблений руководителей своим должностным положением; проблема нахождения «равновесия» между демократией на производстве и компетентностью при принятии управленческих решений и др.

Между тем, анализ работы зарубежных компаний с демократической системой хозяйствования показывает, что баланс их плюсов и минусов в целом выглядит положительным (в особенности, когда на первый план оценки выходит социальный критерий) при выполнении ряда *обязательных условий*:

а) отказ менеджмента от авторитаризма в управлении предприятием и от отношения к работнику как к пассивному исполнителю указов свыше;

б) соблюдение прав работников, что, помимо всего прочего, способствует росту их доверия к менеджменту предприятия;

в) «открытый менеджмент», предполагающий доступ работников и/или их представительных органов, а также внешнего окружения предприятия к информации о положении дел на нем и планах его администрации. В качестве примера «открытого менеджмента» можно привести известную компанию Nokia, в которой открытыми являются, во-первых, сведения о персональном ежегодном вознаграждении членов Совета директоров, а также членов Исполнительного совета (включая различного рода денежные компенсации, льготы, бонусы, пособия, гранты), выплачиваемом в денежной форме либо в виде акций компании на льготных условиях⁶; г) участие ра-

⁶ Nokia – Vision and strategy. <http://www.nokia.com/A4126317>.

Способы информирования работников могут быть различными. Так, в Японии система открытого менеджмента предполагает: персональную рассылку бюллетеней, доведение информации через доску объявлений, проведение утренних собраний работников, внутривзаводское радиовещание и другие средства массовой информации, обращения руководителя предприятия к его работникам и ряд других способов (см. подробнее: Й. Сано. Управление человеческими ресурсами в Японии. В кн.: Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. Под ред. М. Пула и М. Уорнера. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. С. 563).

ботников как в управлении предприятием, так и в распределении его доходов и убытков;

д) долговременный найм персонала, как это имеет место, например, на части японских крупных предприятий, что не только повышает долговременную заинтересованность работников в успехе своего предприятия, но и, как правило, не приводит к ситуации, при которой работники не заинтересованы в долгосрочном инвестировании предприятия;⁷

е) введение ограничений размеров заработной платы для всех категорий персонала (включая высших топ-менеджеров) на принципах социальной справедливости. Например, в странах Скандинавии различие в доходах работников составляет в среднем 1:3,0–3,5, в Японии – 1:6,9–6,5. Это содействует повышению доверия между самими работниками и работодателем и его представителями, а также между самими рядовыми работниками, без чего трудно рассчитывать на достижение высоких стабильных показателей работы предприятия, как экономических, так и особенно социальных;

ж) членство работников в профсоюзе;

з) более благоприятный социально-психологический климат;

и) наличие «опорных структур» в виде, прежде всего, банков, инвестиционных компаний, «касс взаимопомощи», консультационных служб, инкубаторов⁸, систем обучения работников участию в принятии решений. В случае отсутствия таких систем производственная демократия, как показывает опыт, малоэффективна, поскольку некомпетентные в вопросах управления работники не могут реально участвовать в управлении предприятием⁹.

⁷ В последние годы, не отказываясь от системы долговременного найма, многие крупные японские (и не только японские) предприятия стали использовать труд «нерегулярных работников», которые заняты на условиях кратковременного контракта, при сохранении названной системы исключительно для кадрового ядра. Число таких работников на промышленных предприятиях, использующих систему долговременного найма, колеблется от 5 до 10 процентов от общей численности занятого на них персонала. (см. подробнее: Э. Рудык. Управление трудом в Японии: уроки для России. Москва. 2004. № 4. С. 164–168).

⁸ Неприбыльные организации, оказывающие правовую и иную помощь состоящим в них предприятиям с демократической системой управления на этапе их создания и становления

⁹ См. подробнее: В. В. Букреев, Л. А. Булавка, Э. Н. Рудык. Реформирование предприятий: поиск новых решений. М.: УРСС, 2005. С. 52; В. В. Букреев, Э. Н. Рудык. Социальный вектор антикризисного управления: к теории вопроса // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2007. № 2. С. 162–168; Э. Н. Рудык, В. В. Букреев. Повышение социальной устойчивости предпри-

Наиболее известный зарубежный пример успешного функционирования предприятий на принципах производственной демократии – знаменитая *Мондрагонская кооперативная корпорация* (МКК) в Испании (Страна Басков). МКК состоит из 264 самоуправляемых производственных кооперативов, а также входящих в нее предприятий иных правовых форм¹⁰. Для МКК характерен устойчивый рост занятости работников: от 24 человек в 1957 г. до 103 731 в 2007 г.¹¹ МКК как по числу занятых в ней, так и по объему продаж выпускаемых товаров и услуг занимает 1-е место среди других предприятий Басконии и 7-е – в Испании.

Мондрагонские кооперативы обладают значительной финансовой кризисоустойчивостью. За более чем полвека их работы обанкротилось только три кооператива, один из которых вошел в их число «извне». Немаловажную роль в этом сыграли три фактора: (1) национальный: стремление басков, народа угнетаемого в период франкистской диктатуры, доказать свою «национальную состоятельность»; (2) личный: роль вдохновителя и неформального лидера мондрагонского эксперимента – священника Хосе Мариа Арисмендиарриеты, сторонника доктрины христианского социализма, в основу которого положены принципы «социальной и нравственной экономики» – третьего пути между капитализмом и социализмом марксистского типа; (3) базовые принципы, положенные в основу мондрагонских кооперативов.

Принцип первый – добровольность и открытость вхождения, что предполагает свободное членство в кооперативе граждан, которые разделяют его базовые принципы и соответствуют профессиональным требованиям мондрагонских кооперати-

вия на основе демократизации хозяйственной власти (к теории вопроса) // Труд и социальные отношения. 2008. № 3. С. 10.

Особо выделим авторов, которые внесли наибольший вклад в разработку данной проблемы: Я. Ванек, Дж. Мид, Б. Хорват, Д. Эллерман, Р. Даль, Б. Уорд, Э. Фуруботн, С. Пеевич, Е. Домар.

¹⁰ В корпорацию помимо кооперативов производственного профиля входят: строительные, жилищные, сельскохозяйственные, потребительские кооперативы, а также кооперативы ряда других отраслей и сфер деятельности. Они производят разнообразные товары и услуги, осуществляют научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (что снижает зависимость МКК от рынка инноваций), занимаются социальным страхованием, медицинским и иным социальным обслуживанием кооператоров и членов их семей. Кроме того, в корпорацию входят кооперативы образовательного профиля (детские сады, школы, профессионально-техническое училище, учебные институты, университет, курсы подготовки менеджеров, курсы повышения квалификации работников и специалистов) и целый ряд других, в т.ч. за пределами Страны Басков.

¹¹ Без учета работников 75 зарубежных компаний, входящих в МКК в 18 странах мира (веб-сайт корпорации Mondragon <http://www.mondragon.mcc.es>).

вов, а также принимают личное трудовое участие в деятельности кооператива, при условии успешного прохождения испытательного срока в течение от шести месяцев до одного года и внесения вступительного взноса (как правило, кооператив предоставляет новому члену ссуду с рассрочкой платежа от двух до четырех лет). Вступительный взнос по существу является *кредитом кооперативу*. При этом имущество кооператива не распределено между его членами. Оно принадлежит кооперативу – юридическому лицу, которое образовано работниками – его членами, одновременно являющимися его кредиторами на весь период своего членства. Вступительный взнос члена кооператива размещается на его внутреннем лицевом счете. В случае успешной работы кооператива денежные средства данного счета возрастают. Два источника их роста: проценты за кредит и часть дохода кооператива, причитающаяся каждому его члену с учетом должностного статуса и трудового вклада за вычетом ежемесячных авансов (то, что традиционно называется заработной платой). На эти цели направляется 50% доходов кооператива после обязательных отчислений в резервный фонд, на помощь другим кооперативам, корпорации в целом, а также на поддержку школ, учреждений здравоохранения и т. д. на территории размещения кооператива.

В конце года член кооператива может снять со своего внутреннего индивидуального счета только начисленные проценты. Остальной частью средств он может распорядиться при уходе на пенсию или при увольнении по собственному желанию, а до этих пор средства на его счете используются кооперативом в качестве резервного фонда и источника инвестиций. При неэффективной работе кооператива часть средств на счетах членов кооператива (до 25%) уменьшается по тем же правилам, по которым происходит начисление на эти лицевые счета. Иными словами, *члены кооператива участвуют как в доходах, так и в убытках кооператива*.

Часть работников кооператива – так называемые временные работники, не являются его членами. Их число не должно превышать 5% от общего числа занятых (по испанскому законодательству о кооперации – 10%). Временные рабочие получают зарплату, эквивалентную авансу, получаемому членами кооператива, но они не участвуют в распределении части дохода кооператива по итогам года. Кроме того, на них не распространяются различные льготы и преференции, которыми пользуются члены кооператива. При неблагоприятных изменениях экономической конъюнктуры временные работники попадают под увольнение. Заметим, что такое положение не способствует сохранению и повышению социальной устойчивости, а тем самым и финансовой, поскольку в случае наличия признаков неплатежеспособности кооператива его наемные работники могут выступать в качестве кредиторов по обязательствам, связанным с невыплатой им заработной платы.

Принцип второй – демократическая организация кооператива: принятие его членами решений по главным вопросам его деятельности по принципу «один чело-

век – один голос»¹², в том числе при формировании Общественного совета – консультативного органа, выполняющего функции, близкие к профсоюзным, но без права объявлять забастовку. Он призван оказывать помощь и консультации членам кооператива при их обращении в органы управления кооператива, разрабатывать предложения по улучшению социальной жизни в кооперативе, обеспечению работников необходимой им информацией о его деятельности, профилактике трудовых конфликтов, а также осуществлять функции контроля за деятельностью администрации.

Принцип третий – верховенство труда в управлении кооперативом и распределение «произведенного богатства» между его членами пропорционально трудовому вкладу, а не участию в капитале.

Принцип четвертый – подчиненность капитала, признаваемого необходимым для развития предприятия, *труду*. Мондрагонские кооперативы, в первую очередь – наиболее успешные из них, решают проблему привлечения инвестиций путем выпуска ценных бумаг. Так, например, наиболее крупный из них – Fagor в начале 2004 г. с успехом разместил на рынке ценных бумаг облигации на сумму 60 млн. евро, а затем – дополнительно на сумму 30 млн. евро. При этом спрос на них в три раза превысил предложение¹³.

Принцип пятый – участие членов кооператива в управлении, что предполагает прозрачность информации по главным экономическим, организационным и трудовым вопросам управления кооперативом, постоянное повышение профессиональной подготовки работников, их карьерного роста, а также навыков участия в принятии управленческих решений.

Принцип шестой – солидарность при распределении доходов кооператива. Цель – минимизация различий в доходах членов кооператива от работников низкой квалификации до наивысшей. Это выражается прежде всего в установлении «вилки доходов» членов кооператива в соответствии с их квалификацией (так называемая *внутренняя солидарность*). Первоначально это соотношение составляло 3:1. Позже, с целью стимулирования оплаты труда менеджеров, – возросло до 4,5:1. В девяностые годы прошлого века эта «вилка» составила 6,5:1 (для сравнения: данное соотношение на испанских предприятиях традиционного типа превышает 500:1). При этом любой член кооператива может получить информацию о доходах других членов. Кроме того, солидарность при распределении доходов кооператива проявляется в ограничении разницы в доходах работников кооперативов различных отраслей и местоположения (так называемая *внешняя солидарность*, которая предполагает

¹² LEY 4/1993, DE 24 DE JUNIO, DE COOPERATIVAS DE EUSKADI MODIFICADA POR LEY 1/2000, DE 29 DE JUNIO (Artículo 35).

¹³ Веб-сайт корпорации Mondragon <http://www.mondragon.mcc.es>.

соответствие уровня оплаты труда в кооперативах тому, который определен тарифными соглашениями в частном секторе).

Принцип седьмой – сотрудничество кооперативов. МКК является одним из создателей и членом Европейской ассоциации кооперативных объединений. Она сотрудничает с группой промышленных кооперативов Валенсии, с двумя итальянскими кооперативными группами (CGM, CCPL), двумя французскими – Crédit Cooperatif и Crédit Mutuel, что благотворно сказалось на результатах деятельности кооперативов, выразилось в реализации различного рода совместных проектов, а также в создании новых кооперативов.

В качестве ответа на происходящие в мире процессы глобализации МКК расширяет свое присутствие за рубежом путем создания 38 собственных предприятий в форме акционерных обществ в 14 странах мира. Это формально противоречит положению МКК о членстве в ней: любое предприятие может стать ее членом при условии преобразования в кооперативную форму, признания принципов и норм, определенных съездами МКК, а также заинтересованности корпорации в их членстве. По признанию руководства корпорации, МКК была вынуждена в этом случае «примириться» с акционерной формой предприятия по трем причинам. Первая (главная): для создания кооперативов требуется формирование кооперативной культуры. Вторая – отсутствие в большинстве стран кооперативного законодательства. Третья – акционерная форма способствует привлечению внешних инвестиций.

Принцип восьмой – проведение социальных преобразований посредством формирования Центрального межкооперативного и ряда других специальных фондов и выделения на эти цели части доходов кооперативов.

Принцип девятый – универсальность признанных в кооперативном мире норм и правил.

Принцип десятый – образование и просвещение. По убеждению Х. М. Арисмендиарриеты, «для демократизации власти необходимо, чтобы народ овладевал знаниями».

Названные принципы МКК воплощаются на практике, хотя и не в полной мере. Так, между общими собраниями членов кооператива участие рядовых членов в управлении обычно ограничивается низовым уровнем: автономные самоуправляемые бригады, кружки качества и т. п. Это создает потенциальную возможность перехода хозяйственной власти в руки высших управленцев и специалистов. Помимо этого, мондрагонские кооперативы не смогли в полной мере решить проблему различия целевых установок управленцев и рядовых членов кооперативов. Это не только обусловлено технологическими требованиями к организации труда, но и диктуется законами рыночной экономики: менеджер должен добиваться доходности предприятия, обеспечивать необходимую интенсивность и дисциплину труда, экономить на издержках производства, в том числе на заработной плате наемных работников, на

числе занятых и т. д. Не решена также проблема обеспечения прозрачности экономической информации. По мнению части работников, администрация часто «сознательно фильтрует и искажает информацию». В этом случае работникам могли бы помочь их собственные профсоюзы, но профсоюзы в мондрагонских кооперативах отсутствуют. Главная причина – сложившееся в МКК и на многих других коллективных предприятиях в мире мнение, согласно которому в случаях, когда в одном лице соединяется работник и собственник капитала предприятия, присутствие профсоюзов на таких предприятиях теряет смысл. Часть традиционных функций профсоюзов (контроль за условиями труда, информирование членов трудового коллектива по вопросам, непосредственно касающимся работников, и др.) взяли на себя Общественные советы кооперативов, что представляется недостаточным. Следует также учитывать то обстоятельство, что представители наемных работников, которые работают на основе временных контрактов, имеют на общем собрании членов кооператива только право совещательного голоса. К тому же наемные работники не участвуют в доходах кооператива. Единственным реальной формой участия наемных работников, число которых в мондрагонских кооперативах в настоящее время составляет 20%, а за пределами Басконии превышает 50% всех занятых в них, в управлении кооперативом является институт их представителей для взаимодействия с администрацией. Это процентное соотношение вступает в противоречие как с испанским законодательством – не более 10%, так и с уставами мондрагонских кооперативов – не более 5%. То, что численность наемных работников кооперативов, привлекаемых на условиях кратковременного найма, существенно превышает эти ограничения, объясняется руководством МКК тем, что большая часть из них находится в «переходном периоде от нечленов в члены кооператива». Этот период, как правило, не превышает трех лет.

В открытой форме недовольство части работников, хотя и небольшой, своим положением на предприятии проявилось в форме единственной за всю историю мондрагонских кооперативов забастовки 1974 г. на старейшем кооперативе «Ulgor». Бастовало более 400 членов кооператива, протестуя против введения таких изменений в оплату труда, которые создавали несправедливую, с их точки зрения, дифференциацию доходов¹⁴.

С целью повышения конкурентоспособности мондрагонских кооперативов принимается комплекс мер по решению проблемы нехватки инвестиций – реальной или потенциальной. Заметим, что даже в самые тяжелые кризисные годы в стране и в мире они наращивали инвестиции, подчас за счет замораживания или сокращения

¹⁴ Забастовка не получила поддержку большинства членов кооператива, руководители забастовки были уволены (через четыре года они были вновь приняты в члены кооператива), а рядовые забастовщики – оштрафованы.

(по решению общего собрания) распределяемой части доходов кооператива между его членами в целях сохранения его экономической устойчивости в долговременной перспективе и, тем самым, социальной устойчивости кооператива. Решению проблемы дефицита инвестиций способствует создание внутренних индивидуальных счетов членов кооператива, с которых, по крайней мере, частично (до 25%), покрываются возможные убытки кооператива. Тем самым работники-члены мотивируются в долгосрочной перспективе к направлению доходов не только на оплату труда, но и на инвестиции¹⁵. Такое поведение опровергает распространенное мнение о том, что на коллективных предприятиях работники в любом случае предпочитают направлять доходы предприятия главным образом на рост собственных доходов в ущерб инвестициям.

Повышению социальной устойчивости МКК способствует реализация политики полной занятости для членов кооперативов. Для этого широко используются: создание новых кооперативов; повышение квалификации или переквалификация членов кооперативов, в т. ч. в рамках собственного университета, половина выпускников которого связывает свое будущее с мондрагонскими кооперативами, политехнического института; перевод работников из кооперативов, которые временно вынуждены сокращать объемы производства, в кооперативы, которые их наращивают. В результате в кооперативах занятость росла даже в кризисные годы, хотя ее рост замедлялся.

Последним по счету, но не по важности фактором повышения конкурентоспособности и кризисоустойчивости кооперативов явилось создание и эффективное функционирование их главной, созданной ими, опорной структуры – кооперативного банка, учрежденного в 1960 г. и управляемого Советом из 13 членов, 9 из которых являются представителями кооперативов, а 4 – работников банка. Банк имеет разветвленную и постоянно расширяющуюся сеть филиалов не только в Басконии, но и других провинциях Испании. Он входит в число 29 лучших банков в Европе по качеству предоставляемых услуг. По показателю удовлетворенности клиентов услугами банк достиг 87% против 66% в среднем по Европе (второй показатель в Европе). В Европе показатель неудовлетворенности клиентов услугами банков достигает 11%, в то время как у мондрагонского банка – лишь 1%. За период своего существования банк способствовал созданию более ста кооперативов. Помимо оказания традиционных банковских услуг по льготным ставкам для кооперативов, входящих в МКК, банк оказывает им разнообразную консультационную помощь. В частности, по менеджменту, маркетингу, технической и социальной политике кооператива, экспорту продукции,

¹⁵ При этом заемный капитал не должен превышать половины используемого кооперативами капитала, что снижает зависимость мондрагонских кооперативов от «внешнего» рынка капиталов.

проведению аудита, по содействию в бизнес-планировании и др. Большую часть активов банка составили размещенные в нем внутренние индивидуальные счета работников – членов мондрагонских кооперативов, все расчеты которых осуществляются через него. Банк предоставляет кредиты кооперативам и их членам под более низкий процент, чем остальным клиентам банка¹⁶.

Наиболее значимый отечественный пример успешного хозяйствования на принципах производственной демократии – государственное учреждение МНТК «Микрохирургия глаза» (далее – МНТК) в период, когда им руководил академик РАМН С. Н. Федоров¹⁷. Концептуальной основой эксперимента послужила *модель самоуправляемого предприятия*, разработанная С. Н. Федоровым и его коллегами. Эта модель, с учетом особенностей конкретного учреждения, была реализована в ряде других организаций, в частности, в Российском научном центре «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г. А. Илизарова (г. Курган). В основе этой модели лежит идея: предприятие не может быть экономически и социально высокоэффективным, если его интересы и интересы его работников расходятся.

Первый вариант этой модели основан на трудовых правах работников, которые используют государственное имущество, взятое коллективом в аренду. Ее коренные признаки:

1. Участие всех работников в управлении предприятием непосредственно или через своих представителей по принципу «один человек – один голос».
2. Распределение дохода предприятия между его работниками в зависимости от количества и качества труда, как личного, так и группового (коллективного), при соблюдении «принципа социальной справедливости»: трудовой коллектив предприятия устанавливает ограничения доходов различных категорий персонала.
3. Введение системы социальной защищенности работников, в т.ч. ушедших на пенсию.

¹⁶ См. подробнее: Социальная экономика: теория и практика. М.: ТЕИС, 2009. С. 213–221; В. В. Букреев, Э. Н. Рудык. Партисипативный менеджмент как условие повышения социальной устойчивости предприятий // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2008. № 1. С. 132–135; Э. Н. Рудык, В. В. Букреев. Становление социально устойчивых предприятий: современное состояние и перспективы // Труд и социальные отношения. 2008. № 6. С. 36–42.

¹⁷ См. подробнее: Социальная экономика: теория и практика. М.: ТЕИС, 2009. С. 230–242; В. В. Букреев, Э. Н. Рудык. Партисипативный менеджмент как условие повышения социальной устойчивости предприятий // Менеджмент и бизнес-Администрирование. 2008. № 1. С. 141–149; Э. Н. Рудык. Реформа учреждений социальной сферы сопряжена с риском // Труд и социальные отношения. 2007. № 1. С. 33–34.

4. Открытость информации для всех работников о хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Закрытая информация в порядке, установленном законом, доступна для представителей работников, которые должны взять на себя обязательства о ее неразглашении.

Второй вариант модели основан на правах собственности – правах работников как акционеров своего предприятия. Базовые признаки первого и второго вариантов модели С. Н. Федорова в основном совпадают. Главное отличие – права, которыми наделены работники как акционеры.

Первым импульсом к внедрению модели послужило принятие «сверху» в 1986 г. решения о создании государственного учреждения МНТК. В порядке эксперимента в МНТК была введена бригадная форма организации труда. МНТК было также разрешено самостоятельно определять размеры и порядок выплаты премий своим работникам за счет средств фонда материального поощрения. При этом оплата труда персонала МНТК была поставлена в прямую зависимость от числа пациентов, получивших качественное лечение и обслуживание. В 1988 г. МНТК разрешили взять в аренду сроком на 30 лет принадлежащие государству основные производственные фонды.

На первый взгляд, мотивы такого шага со стороны коллектива МНТК представляются нелогичными. Являясь государственным учреждением, МНТК пользовался закрепленным за ним имуществом безвозмездно. Став его арендатором, он должен был выплачивать арендную плату. При этом коллектив МНТК стремился обрести, используя аренду, максимально возможную для государственного учреждения степень свободы, а в перспективе – стать собственником арендуемого имущества в случае предоставления коллективу возможности его выкупа, причем по минимальной стоимости. Дело в том, что арендованное МНТК имущество по условиям договора аренды подлежало возврату государству в 2018 году по его остаточной стоимости. К тому времени имущество неизбежно оказалось бы крайне изношенным – как морально, так и физически, а его цена – доступной для его выкупа работниками. Принятое годом спустя законодательство об аренде предоставляло работникам возможность создавать предприятия в новой форме – *арендного предприятия*. Но это не затрагивало государственные учреждения. Коллектив МНТК обгонял время. Он не мог стать арендным предприятием де-юре, но стал им де-факто с согласия вышестоящего органа – Минздрава России.

Условия аренды закрепленного за МНТК государственного имущества предусматривали, во-первых, внесение первого взноса за его аренду из личных денежных средств работников МНТК. В последующие годы ежегодная арендная плата должна была производиться из дохода МНТК. Кроме арендной платы, за первые десять лет аренды в развитие комплекса было вложено 72 млн. долларов США из средств, заработанных коллективом. Во-вторых, условия аренды предусматривали коллектив-

ную материальную ответственность работников за арендуемые основные производственные фонды. Впоследствии на аренду перешли все одиннадцать филиалов МНТК.

Переход на аренду сопровождался радикальным преобразованием хозяйственной власти на основе базовых принципов модели С. Н. Федорова в ее первом варианте. Работники МНТК получили право:

1. Самостоятельно устанавливать систему организации его хозяйственной деятельности.

2. Выбирать руководителей всех его подразделений, а также генерального директора на общем собрании работников МНТК (его кандидатура подлежала утверждению Минздравом РФ)¹⁸.

3. Утверждать на общем собрании коллектива структуру и штатное расписание МНТК в пределах установленного фонда оплаты труда.

4. Определять долю (процент) администрации, включая генерального директора, в чистом доходе МНТК.

5. Формировать самоуправляемые бригады, члены которых получили право: определять численный и профессиональный их состав; выбирать формы организации своего труда; распределять фонд оплаты труда бригады между ее членами с учетом индивидуального вклада каждого члена на основе критериев, определенных самой бригадой; избирать бригадира либо давать согласие на его назначение администрацией; иметь решающий голос при решении вопроса о принятии на работу нового члена и ряд других прав.

6. Создавать Совет МНТК для решения основных научно-организационных и кадровых вопросов, а также вопросов использования фондов и ресурсов комплекса. В его состав входили Генеральный директор (Председатель Совета), его заместители, руководители организаций и предприятий, участвующих в работе МНТК, а также ученые, специалисты и представители других организаций и учреждений (подобный состав Наблюдательного совета предусмотрен федеральным законом «Об автономных учреждениях» 2006 г.; С. Н. Федоров и в этом вопросе также опережал время)¹⁹.

¹⁸ В новом уставе ГУ МНТК «Микрохирургия глаза» имени академика С. Н. Федорова, принятом 29.12.2000 г. после гибели автора модели, принцип выборности генерального директора его работниками был упразднен. В соответствии с уставом «учреждение возглавляет Генеральный директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации».

¹⁹ См.: В. В. Букреев, Э. Н. Рудык. Реформа учреждений социальной сферы сопряжена с рисками // Труд и социальные отношения. 2007. № 1. С. 30.

7. Вносить предложения по улучшению работы МНТК.

8. Получать экономическую и финансовую информацию о деятельности МНТК.

Кроме того, работники обрели право распоряжаться чистыми доходами МНТК, полученными за выполнение государственного заказа Минздрава²⁰, от договоров с другими организациями на обслуживание их персонала, за лечение российских и иностранных пациентов, за обучение российских и иностранных врачей, от продажи патентов и других видов хозяйственной деятельности МНТК.

Часть чистого дохода МНТК направлялась на воспроизводство и развитие его материальной базы и на коллективные социальные цели²¹. Другая его часть направлялась в общий фонд оплаты труда его работников (ОФОТ). Он рассчитывался как произведение общего числа пациентов, прошедших лечение с оценкой «улучшение зрения», стоимости лечения и норматива заработной платы. ОФОТ распределялся между бригадами работниками и управленцами в соответствии с их долей в этом фонде.

Основными формами оплаты труда работников МНТК являлись:

- *персональная доля управленцев в ОФОТ*. Ее расчет производился ежегодно с учетом «значимости участка, возглавляемого менеджером, его прав, обязанностей, степени риска, ответственности, объема работ и его личных качеств». Фонд оплаты труда управленцев составлял 7,2% ОФОТ («доля» генерального директора С. Н. Федорова – 0,3%);

- *сдельная зарплата медицинского персонала хирургических и диагностических бригад* (санитарка – медсестра – врач – научный сотрудник). Фонд оплаты труда таких бригад определялся как доля в ОФОТ, равная произведению количества операций (методик и т. п.) и цены операции (методики и т. п.). Величина доли в ОФОТ зависела от чистого дохода МНТК за календарный год: чем он больше, тем больше фонд оплаты труда бригады и, соответственно, выше размеры зарплаты каждого ее

В утвержденном Минздравом России в 2000 г. после гибели С. Н. Федорова Уставе ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» имени академика С. Н. Федорова положение о вышеназванном Совете уже отсутствует.

²⁰ Минздрав России утверждал 5-летние нормативы затрат по лечению одного больного в клинике МНТК с конечным результатом – «улучшение зрения». В этом случае 32% от стоимости лечения каждого больного (норматив зарплаты) направлялись в фонд оплаты труда соответствующего подразделения МНТК.

²¹ Содержание объектов коллективного пользования; оплату дополнительного питания больных, проходящих стационарное лечение; оплату проживания в гостинице комплекса пациентов – участников Великой Отечественной войны, инвалидов, участников войны в Афганистане; покупку жилья остро нуждающимся работникам комплекса и ряд других социальных благ.

члена. Фонд оплаты труда бригад, работающих сдельно, составлял порядка 45% ОФОТ;

- *повременная оплата труда бригад обслуживающего и вспомогательного персонала.* Фонд оплаты труда таких бригад определялся как доля в ОФОТ, равная сумме должностных коэффициентов членов бригады. Денежное выражение этих коэффициентов также зависело от чистого дохода МНТК за календарный год. Должностные коэффициенты корректировались бригадой с учетом оценки труда отдельного ее члена;

- *сдельно-повременная оплата труда научных сотрудников клинических бригад.* Фонд оплаты труда таких бригад определялся как доля в ОФОТ, равная произведению суммы должностных коэффициентов, количества и цены операций, выполненных научными сотрудниками (цена операции для хирурга повышалась на 0,25 для стимулирования «продуктивной научной деятельности» этой категории работников МНТК). Денежное выражение должностных коэффициентов научных сотрудников и цена операции также напрямую зависели от чистого дохода МНТК за календарный год.

Бригадам всех видов гарантировалась выплата общей суммы заработанных ими денежных средств независимо от численности их членов при условии выполнения бригадой «полного объема работы с соответствующим качеством». Коллектив бригады мог использовать часть своего фонда оплаты труда для премирования сотрудников других подразделений, если они своим трудом содействовали качественному выполнению плановых объемов работ бригады. Администрация могла вносить коррективы в установленную Советом трудового коллектива бригады величину оплаты труда отдельного ее члена только в том случае, если на него в соответствующий период времени было наложено дисциплинарное взыскание. При этом величина оплаты труда такого члена бригады уменьшалась, а полученная разница не перераспределялась в бригаде, а направлялась в ОФОТ.

В целях недопущения чрезмерного разрыва в оплате труда работников различных категорий Совет трудового коллектива МНТК ввел так называемую «шкалу социальной справедливости». Она предусматривала дифференциацию оплаты труда работников в диапазоне от 1,0 (санитарки), 2,0 (медсестры), 3,0 (врачи, научные сотрудники), 3,5 (руководители отделов), 4,0 (заместители генерального директора) до 4,5 (генеральный директор).

Демократизация системы управления и распределения результатов деятельности МНТК была дополнена введением так называемой «системы социальной защищенности» работников, включая ушедших на пенсию. В рамках этой системы были введены дополнительные выплаты и льготы за счет средств фонда материального

поощрения²². Часть средств хозрасчетного дохода МНТК в виде так называемого индивидуального социального фонда работника (ИСФР) могла быть использована его владельцем на лечение членов семьи, приобретение путевок в детские лагеря, санатории, пансионаты и т. п.

Модель С. Н. Федорова воплощалась на практике в условиях доступа работников к информации об экономическом и финансовом состоянии комплекса. Ежедневно публиковалась оперативная сводка о количестве проведенных операций и сумме полученного дохода. В результате, каждый работник, зная свою долю в общем доходе МНТК, мог самостоятельно определить размер своего личного дохода. Содействие в этом оказывала созданная система подготовки его работников к участию в управлении. Учеба проводилась отдельно для управленцев и остальных работников основных подразделений (врачей, научных сотрудников и других).

Начало реализации *второго варианта модели самоуправляемого предприятия С. Н. Федорова*, основанного на правах работников как его акционеров, положило создание работниками в 1993 г. АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза». Распределение голосующих акций между работниками было проведено с учетом стажа работы каждого и суммы заработной платы в период работы МНТК в условиях аренды. Решения принимались по принципу «одна акция – один голос», а не «один акционер – один голос», как это имеет место на части зарубежных демократически управляемых организаций с акционерной формой собственности работников. Запись в уставе АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза» о принятии решения по принципу «одна акция – один голос» была вынужденной. В то время закон об акционерных обществах работников (народных предприятиях), которым предусматривалось принятие большей части решений на общем собрании акционеров на основе принципа «один акционер – один голос», еще не был принят.

В 1994 г. Госкомимуществом РФ вышеназванному акционерному обществу «как правопреемнику имущественных прав и обязанностей МНТК» было передано в аренду до 2018 г. имущество комплекса²³. Передав свои имущественные права и обязанности в их полном объеме созданной коммерческой организации АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза», государственное учреждение с таким же названием фактиче-

²² Надбавки к пенсиям по инвалидности и старости в зависимости от квалификации и стажа работы в МНТК; материальная помощь в случае тяжелой болезни, операции, смерти; оплата питания операционных сестер, медсестер и врачей-анестезиологов операционного блока; бесплатная офтальмологическая помощь бывшим его сотрудникам, которым решением трудового коллектива МНТК установлена надбавка к государственной пенсии, и ряд других выплат и льгот.

²³ Договор на передачу Госкомимуществом РФ в аренду имущества, являющегося федеральной собственностью, от 15.03.1994 г.

ски превратилось в юридическое лицо без имущества. Если следовать букве закона, оно подлежало ликвидации как учреждение здравоохранения, не способное выполнять свои функции, возложенные на него учредительными документами. По сути, имущественный комплекс МНТК был передан в аренду управляющей компании в форме АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза», акционерами которого являлись его сотрудники. Подобная операция с имуществом государственного учреждения не была предусмотрена действовавшими в то время законодательными актами. В настоящее время это стало возможным. Государственным учреждениям предоставлено право распоряжаться закрепленным за ними имуществом. Они могут вести коммерческую деятельность, предусмотренную уставом (включая сдачу в аренду имущества), приобретать акции и иные ценные бумаги, а также осуществлять другие операции, приносящие доход учреждению. Это обстоятельство стало причиной превращения в настоящее время большинства учреждений из де-юре неприбыльных в де-факто прибыльные, что, в свою очередь, послужило основанием их реформирования в части изменения типа (преобразование в автономные учреждения) или организационно-правовой формы.

Может быть, даже до конца не осознавая содеянного, коллектив МНТК, по существу, вступил с государством не в арендные, а в концессионные отношения. Концессионеру передается на определенных условиях не столько имущество, сколько вид деятельности, возложенный на данное предприятие (учреждение). Именно к такому решению, правда, без прямого указания на возможность участия в концессионных соглашениях организации, образованной трудовым коллективом, в итоге склонилась российская власть, приняв в 2005 г. федеральный закон «О концессионных соглашениях».

В случае МНТК фактическим концессионером выступило юридическое лицо (АОЗТ), образованное его трудовым коллективом. Им было принято пионерное решение. Дело в том, что в соответствии с российским законодательством государственные учреждения создаются в первую очередь для осуществления различного рода социальных функций неприбыльного характера. Учредители государственных учреждений (в случае МНТК – Минздрав России) были обязаны выделять бюджетные средства для финансирования их деятельности. На практике это приводило к созданию такого числа бюджетных учреждений, которое, во-первых, не поддавалось и до настоящего времени не поддается эффективному управлению, а, во-вторых, требовало больших расходов государственного бюджета на их финансирование. В условиях хронического бюджетного дефицита в России (даже когда его объявляют профицитом), учредители государственных учреждений вынуждены дополнительно запрашивать средства государственного бюджета на финансирование их деятельности.

Следующим шагом на пути внедрения модели С. Н. Федорова, но уже на основе акционерных прав работников, стало предложение трудового коллектива МНТК о выделении из состава имущества комплекса той его части, которая была создана за счет хозрасчетного дохода коллектива – того, что, как казалось С. Н. Федорову, было «построено и куплено на наши кровные». При этом он как бы забывал, что имущество МНТК было изначально создано за счет немалых государственных бюджетных средств еще в советский период. С другой стороны, государство также как бы забывало об интеллектуальном вкладе коллектива в доход МНТК. Как показывают современные методы оценки стоимости компании, во многих случаях (к ним можно отнести случай МНТК) стоимость ее нематериальных активов превышает стоимость государственного движимого и недвижимого имущества.

Коллектив МНТК инициировал еще в 1990 году вопрос о приватизации имущества комплекса, но «цена вопроса», предложенная Минздравом России, не могла его устроить. Дело было даже не в продажной стоимости имущества комплекса, а в том, что государство в лице Минздрава России хотело сохранить за собой контроль над МНТК, оставив у себя 51% акций акционерного общества, которое должно было быть создано в процессе приватизации его имущества. Этот вопрос не решен и по сегодняшний день. Нынешнее руководство МНТК сняло его с повестки дня, ликвидировав в 2003 г. АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза».

Как представляется автору, значение модели самоуправляемого предприятия С. Н. Федорова и первого, хотя и незавершенного, опыта ее практического воплощения в жизнь, состоит в том, что:

во-первых, была показана принципиальная возможность эффективной работы на основе производственной демократии даже в крайне неблагоприятных для этого условиях советской и постсоветской России. Уже в первый год работы МНТК на условиях коллективного подряда, при сохранении количества коек и штата врачей, был увеличен почти в два раза объем помощи пациентам. При этом средняя зарплата хирурга выросла на 85%, а производительность труда, в сравнении с медицинскими учреждениями аналогичного профиля, выросла в 6–7 раз. Уменьшилось количество послеоперационных осложнений: одно осложнение – на 11 500 операций. Для сравнения: в США – одно на 800. В других российских глазных клиниках – одно на 500;

во-вторых, была продемонстрирована неправомочность утверждений об изначальной неэффективности предприятия, имущество которого хотя и является государственным, но управляется (равно как и деятельность самого предприятия) не авторитарными, а демократическими методами;

в-третьих, было выявлено отсутствие жесткой привязанности производственной демократии к какой-либо одной форме собственности, включая так называемую «собственность работников»;

в-четвертых, были предложены и апробированы во многом оригинальные механизмы и технологии и управления предприятием на демократической основе;

в-пятых, были определены и проверены практикой пути и способы повышения доверия между рядовыми работниками и администрацией, без чего невозможно создать экономически высокоэффективные и социально устойчивые предприятия.

В качестве других немногочисленных примеров российских предприятий, функционирующих на принципах производственной демократии можно привести Союз собственников-совладельцев Шукты (Дагестан) во главе с первым председателем Союза М. Чартаевым, производственный кооператив «Завод Электрокабель» (г. Кольчугино, Владимирская область), народное предприятие «Конфил» (г. Волгоград).²⁴

Вместе с тем, в последнее время в России и в мире наблюдается ряд обстоятельств, которые не только препятствуют становлению производственной демократии, но и выступают в качестве причин, приводящих ее в кризисное состояние. Выделим, на наш взгляд, наиболее весомые из них.

Первое обстоятельство. Неблагоприятная внешняя среда, в первую очередь, экономическая. В ней господствует идеология и практика авторитаризма и технократизма в принятии управленческих решений на микроэкономическом уровне. Эта среда ведет себя, по меткому выражению одного из основоположников современной теории производственного самоуправления Б. Хорвата, «подобно организму, который подвергается трансплантации некоего органа, она инстинктивно отвергает чужеродную ткань»²⁵. В такой среде нелегко выжить предприятиям с демократической системой управления, независимо от их потенциальных преимуществ.

Второе обстоятельство. Торможение, особенно после распада СССР и краха социалистического лагеря в целом, процесса становления развитых форм производственной демократии, а во многих бывших социалистических странах – даже блокирование данного процесса. В частности – упразднение в ряде таких стран рабочих советов на приватизированных предприятиях, а затем и вовсе представительства работников в их правлениях. Это имеет место, например, в Польше, где в конце 80-х годов прошлого века по инициативе польской «Солидарности», требовавшей в тот период создания в стране «Республики самоуправления», было законодательно уч-

²⁴ См. подробнее: Э. Н. Рудык, В. В. Букреев. Становление социально устойчивых предприятий: современное состояние и перспективы // Труд и социальные отношения. 2008. № 6. С. 47–50; С. А. Ашинов, В. В. Букреев, Э. Н. Рудык. Производственные кооперативы в России: история, проблемы и перспективы // Труд и социальные отношения. 2006. № 2. С. 31–34.

²⁵ Цит. по: О. И. Уильямсон. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. Пер. с англ. СПб: Лениздат, 1996. С. 425.

реждено в сентябре 1991 г. «рабочее самоуправление» на 90% крупных и средних предприятий²⁶.

Третье обстоятельство. Смещение акцента правовой основы участия работников в управлении предприятием с трудовых прав на права собственности. При этом следует учитывать то обстоятельство, что права собственности далеко не всегда дают работникам-акционерам или пайщикам право на полноценное участие, а порой и просто на участие в управлении своим предприятием. Это имеет место, например, в подавляющем большинстве (90%) американских «ЭСОП» – более 12 тысяч предприятий, охваченных известным Планом наделения работников акциями в счет будущих доходов предприятия (ESOP – Employee Stock Ownership Plan). В них работники-акционеры, составляющие 12,5% рабочей силы США, участвуют в капитале своего предприятия, но не в управлении им²⁷.

Четвертое обстоятельство. Отсутствие реальной поддержки процессов развития развитых форм производственной демократии на основе трудовых прав со стороны государственной власти и, что весьма прискорбно, большей части партий и организаций, в первую очередь, рабочих профсоюзов, в программных документах которых присутствует идея демократии на производстве.

Пятое обстоятельство. Наличие, а в ряде случаев и обострение «внутренних» проблем функционирования предприятий с демократической системой отправления хозяйственной власти. Обозначим часть из них:

- проблема так называемого «безбилетного пассажира» – возможность появления у отдельного работника соблазна воспользоваться плодами стараний других работников, не прилагая никаких дополнительных усилий. Если такому соблазну поддадутся другие работники, то результат очевиден – снижение результативности труда со всеми вытекающими для предприятия негативными последствиями;

- трудности с привлечением высококлассных управляющих из-за предложений лучшей их оплаты со стороны традиционных компаний;

- возможность злоупотребления руководителями – носителями знаний своим должностным положением, в немалой степени – по причине слабой во многих случаях компетентности работников, а нередко и их представителей в вопросах, касающихся управления предприятием;

- дефицит систем экономического «ликбеза» работников и их представителей;

- проблема нахождения «равновесия» между демократией на производстве и компетентностью при принятии управленческих решений.

²⁶ Э. Н. Рудык. Производственная демократия: теория, практика, проблемы становления в России. М.: Экономическая демократия, 2003. С. 9.

²⁷ В. В. Букреев, Э. Н. Рудык. Реформа учреждений социальной сферы сопряжена с риском // Труд и социальные отношения. 2007. № 1. С. 34.

Шестое обстоятельство. За достаточно редким исключением, отсутствуют упомянутые «опорные структуры» предприятий с демократической системой управления.

В России к перечисленным общемировым причинам, приводящим к кризису демократии на производстве, добавим специфически отечественные. Выделим наиболее значимые из них:

Первая причина. Участие работников в управлении предприятием на основе трудовых прав носит исключительно консультативно-совещательный характер. Исключения составляют производственные кооперативы и акционерные общества работников – так называемые народные предприятия, более 75% акций которых должно быть собственностью их работников. Число таких предприятий не превышает ста, причем подавляющее их большинство сконцентрировано в одном регионе страны – Кабардино-Балкарии. Консультативно-совещательный характер участия работников в управлении предприятием законодательно закреплен в ст. 53 Трудового Кодекса РФ. В этой связи заметим, что в старой редакции правительственного его варианта (ст. 50), который с полным основанием квалифицировался профсоюзами как «антинародный», представители работников наделялись правом не только вносить предложения по ряду вопросов в органы управления предприятием, но и участвовать в принятии по ним решений с правом голоса. Как представляется автору, представители большей части профцентров страны, участвовавшие в выработке так называемого итогового, «компромиссного» варианта Трудового Кодекса, не проявили должной настойчивости при отстаивании закрепления в нем положений, способствующих выходу производственной демократии за консультативно-совещательные рамки, против чего активно выступили ведущие объединения предпринимателей.

Закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» 1996 г. (ст. 16) несколько расширил права представителей профсоюзов участвовать в управлении предприятием, в частности, предоставив им право иметь своих представителей в его коллегиальных органах управления: на общих собраниях его членов или участников, в наблюдательных советах, советах директоров, правлениях, дирекциях и др. Однако при этом законодатель, во-первых, не определил, в работе каких именно коллегиальных органов вправе участвовать представители профсоюзов. Во-вторых, какова должна быть их квота. В-третьих, каков должен быть их статус – полноправные члены или члены с совещательным голосом. Этим обстоятельством воспользовалось подавляющее большинство работодателей при блокировке реализации данного положения Закона, а профсоюзы (без исключений) за 14 лет после его принятия не удосужились хотя бы обратиться в Верховный суд РФ с тем, чтобы он дал толкование вышеназванного положения Закона.

Сохранение в принципиальном плане архаичной авторитарной системы принятия решений по причине односторонней поддержки государством работодателей, в первую очередь крупных, приводит к блокировке продекларированного в официальных документах перехода от конфронтационного типа отношений на предприятии к партнерскому. Политическим руководством страны взят курс – официальные декларации не в счет – на ускоренную концентрацию собственности, а, значит, экономической власти в руках крупных частных собственников. Это обстоятельство вкуче с фактическим бесправием работников на производстве нередко приводит к росту упаднических настроений в рабочей среде. Как с горечью заметил опрошенный автором работник угольного разреза «Черниговский» Кемеровской области: «бороться с администрацией предприятия, особенно, когда на ее стороне власть, – это все равно, что писать против ветра».

Вторая причина. Ограничение участия работников в управлении на основе прав собственности. Прежде всего – размеры акционерной собственности работников уменьшаются быстрыми темпами, особенно на крупных предприятиях. На момент окончания ваучерной приватизации в 1994 г. участие работников в капитале их предприятий (в неконсолидированном виде) по стране в целом составляло около 50%. В настоящее время, по экспертным оценкам, оно не превышает 20–25%. В значительной мере – вследствие преобразования государственных и муниципальных предприятий при их приватизации в единственную форму – ОАО, что является беспрецедентным явлением в мировой практике. Как известно, в ОАО запрещены любые ограничения продажи акций. Если такие ограничения отсутствуют, то, как показывает российский и мировой опыт, большая часть продаваемых работниками акций максимум за год-два переходит к крупным частным собственникам. Авторские оценки, полученные в ходе обследований нескольких десятков приватизированных предприятий в разных регионах страны, которые выбрали второй вариант приватизационных льгот, позволяющий работникам получить абсолютный контрольный пакет акций своих предприятий, дают еще более удручающую картину. Так, например, уже в конце 90-х годов прошлого века доля работников в капитале большей их части уменьшилась с 51 до 2–5%. В лучшем случае – до 10%. Одновременно происходило уменьшение доли работников-акционеров в общей численности персонала предприятий. Так, на Рязанской швейной фабрике «Заря» она уменьшилась со 100% до менее чем 40%²⁸. В большинстве случаев результатами приватизации воспользовались руководители предприятий. В среднем по стране на момент окончания ваучерной приватизации они стали владельцами 17% акционерного капитала. В настоящее

²⁸ См. подробнее: Э. Н. Рудык, В. В. Букреев. Становление социально устойчивых предприятий: современное состояние и перспективы // Труд и социальные отношения. 2008. № 6. С. 46.

время – не менее 20% (экспертная оценка). Реально, с учетом акций, скупленных ими (прежде всего у своих работников) либо приобретенных членами их семей или «доверенными» лицами, а также переданных им работниками в доверительное управление, нередко в «добровольно-принудительном порядке» (подобная статистика по понятным причинам отсутствует), – данная цифра значительно выше. Во многих случаях, если не в большинстве, пакет акций, принадлежащий руководителям предприятий, формально или фактически, обеспечивает им реальный контроль в управлении²⁹.

Кроме того, до принятия закона о приватизации 2001 г. работники приватизируемых предприятий имели право на участие в управлении как владельцы акций, полученных ими бесплатно, на льготных или обычных условиях. В настоящее время, в отличие от общепринятой мировой практики, российские работники лишены каких бы то ни было приватизационных льгот при приобретении ими акций своего предприятия. Не следует забывать, что с 1996 г. Фонд акционирования работников предприятия (ФАРП) может создаваться только в случае внесения соответствующей записи в устав предприятия.

Третья проблема. Отсутствие в России, в отличие от целого ряда развитых стран мира (например, Франции), системы обязательного участия работников в прибыли предприятия на основе их трудовых прав, как это было, в частности, предусмотрено статьей 51 упомянутого правительственного варианта проекта Трудового Кодекса РФ в его старой редакции, но не в его итоговом варианте. Скорее всего, позиция профсоюзов в данном вопросе определялась небезосновательными опасениями снижения гарантированной доли оплаты труда работников и увеличения негарантированной доли в виде *возможной* некоторой части прибыли предприятия. В качестве одного из путей минимизации подобной угрозы представляется целесообразным использовать опыт европейских профсоюзов по ограничению доли негарантированной оплаты – не более 40% от гарантированной.

Участие российских работников в прибыли возможно в хозяйственных обществах и товариществах только при условии внесения положения об этом в их учредительные документы, а в производственных кооперативах (артелях) – лишь по решению общего собрания их членов. Только в акционерных обществах работников (народных предприятиях) предусмотрено участие наемных работников – неакционеров в их прибыли.

Четвертая проблема. Утрата в рабочей среде иллюзий относительно акционерной формы собственности работников. Они были главным образом связаны с представлениями о том, что, став акционерами, а тем более владея контрольным пакетом

²⁹ См. подробнее там же, с. 47.

акций, работники получают гарантию занятости, а также права на получение в обязательном порядке дивидендов и повышение своего социального статуса на предприятии – с наемного работника до «работающего собственника». Многие работники на практике убедились в том, что формальное владение акциями своего предприятия не обеспечивает им возможность принимать или, по крайней мере, реально участвовать в принятии важнейших для них решений.

Пятая проблема. Слабая информированность общества о сущности, потенциальных преимуществах и путях создания предприятий с демократической системой управления. К тому же в стране практически отсутствует независимая экспертиза социально-экономической эффективности предприятий, основанных на участии работников в принятии решений. Имеющиеся оценки, как правило, носят уничижительный или апологетический характер.

Пути, механизмы и технологии возможного выхода из кризиса производственной демократии, прежде всего, в ее развитых формах, – отдельная тема. В принципиальном плане отметим, что решение данной проблемы во многом зависит, *во-первых*, от изменения позиций *государства*. Подобного рода прецеденты были. В частности, предлагавшиеся в 1968 г. президентом Франции Ш. де Голлем меры по расширению вовлечения работников и их представительных органов в управление предприятиями. Речь шла о предоставлении работникам при решении ряда важнейших вопросов управления предприятием прав, близких к правам акционеров (право на получение «адекватной информации о деятельности их компании», на «должный учет, а по некоторым вопросам и на принятие работодателем их предложений», на «справедливое распределение» результатов их труда и др.). Де Голлем также предлагалось проведение общенационального референдума по данному вопросу. Эти планы де Голля, как писал его биограф Чарлз Уильямс, «были с ужасом восприняты деловым сообществом Франции. «Этот человек опасен», – ... заключил Поль Ювелэн, глава Федерации работодателей. ... Швейцарская граница в Женеве стала ареной лихорадочной деятельности, через нее перевозились целые чемоданы, набитые французскими франками»³⁰. Планам де Голля не суждено было сбыться. Он проиграл в апреле 1969 г. референдум по предложенной им административной реформе страны и по своей воле оставил свой пост.

Во-вторых, перспективы производственной демократии зависят от изменения позиций работодателей и их представителей. Такого рода прецеденты также были. В

³⁰ Ч. Уильямс. Последний великий француз. Жизнь генерала де Голля. Пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2003. С. 578.

качестве примера можно привести привлечение работников к участию в управлении по инициативе японского менеджмента³¹.

В-третьих, судьбы производственной демократии во многом определяются степенью активности самих работников и их организаций в данном вопросе. В качестве примера можно привести переход летом 1998 г. хозяйственной власти на Выборгском целлюлозно-бумажного комбинате (ВЦБК) от собственника, доведшего комбинат до искусственного банкротства, к его работникам решением общего собрания первичной профсоюзной организации комбината. В течение полутора лет работники сумели, не допуская на территорию комбината представителей недобросовестного собственника, организовать эффективную работу ВЦБК, несмотря на экономическую блокаду «мятежного» комбината (отказ железной дороги подавать вагоны для отгрузки продукции комбината, отказ одного из банков под давлением вице-губернатора Ленинградской области предоставить комбинату обещанный ранее кредит, осуществление иных подобного рода действий) и неоднократных попыток насильственного захвата комбината с применением оружия. Последняя из них, однако, завершилась в пользу сильных мира сего³². История не закончилась. Жалоба А. Ю. Заикиной, бывшей до захвата комбината председателем первичной профсоюзной организации ВЦБК, относительно законности приватизации его имущества и правомерности действий «захватчиков» комбината, принята к рассмотрению 21 сентября 2010 г. Европейским судом по правам человека в Страсбурге.

³¹ См. подробнее: Э. Н. Рудык. Управление трудом в России: к вопросу о применимости японского опыта // Российский экономический журнал. 2002. № 1. С. 48–56; Э. Рудык. Управление трудом в Японии: уроки для России. // Москва. 2004. № 4. С.163–174.

³² См.: Э. Н. Рудык, Я. Н. Керемецкий, Л. А. Булавка. Рабочий протест в России: опыт и проблемы. М.: Экономическая демократия, 2000. С. 4–23.