

Э.Н. Рудык

Производственная демократия: состояние, проблемы, перспективы*

Со второй половины XX в. все отчетливее проявляется общемировая тенденция демократизации хозяйственной власти на микроэкономическом уровне. Она выражается, *во-первых*, в «расщеплении» прав собственника, в основном прав пользования и распоряжения. Это предполагает делегирование их части несобственникам (работникам, их представителям, государственным органам, органам местного самоуправления, институтам гражданского общества). Соответственно ограничивается право возможности «титულიных» собственников капитала законом, согла-

шением, уставом предприятия, коллективным договором 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 при принятии управленческих решений, к новой, базирующейся на принципах производственной демократии.

Она характеризуется участием работников и/или их представителей в различных ее формах: от низшей (соучастия) – исполнения консультативно-совещательных функций при принятии решений, к более развитой – соуправления предприятием, трудом и капиталом и до высшей формы производственной демократии – самоуправления. При самоуправлении работники и/или их представительные органы получают право принимать решения (в объеме, порядке и на условиях, определенных зако-

* В основу статьи положены авторские наработки, полученные в качестве участника: а) ряда международных проектов по проблемам производственной демократии; б) экспериментов, проведенных в ряде регионов страны по созданию предприятий с демократической системой управления; в) пилотных исследований на флагманах «протестных предприятий» России, коллективы которых выступили против всевластия капитала и захвата хозяйственной власти на своем предприятии в 2008–2010 гг.

нодательными и нормативными актами) по главным вопросам деятельности предприятия по принципу «один человек – один голос», а администрация – осуществлять функции оперативного управления, за исключением низового уровня, на котором оперативное управление 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 его доходах.

Правовая основа участия работников в управлении предприятием – их *трудовые права*, которыми они наделены в качестве непосредственных производителей товаров и услуг (это имеет место в более чем 80 странах мира), либо *права собственности* в качестве акционеров или пайщиков своего предприятия (что наблюдается в более чем 100 странах мира). Право работников на участие в управлении предприятием признано в целом ряде международных документов¹.

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.

1. Необходимость максимального раскрытия творческого потенциала человека на современном инновационном, высокотехнологичном и наукоемком этапе развития экономики, когда человек превращается в один из главных (если не главный) ресурсов успеха предприятия и повышения его конкурентоспособности. На этом этапе резко возрастает потребность в работниках нового типа – ответственных, инициативных, реализую-

щих на предприятии не только свои материальные, но и духовные потребности. Ими не могут стать работники, полностью отстраненные от решения фундаментальных вопросов: на кого работать, как работать, за какую заработную плату.

2. Потребность в нахождении новых способов, приемов и технологий повышения положительной мотивации труда работников, которые недостижимы при господстве (деспотии) капитала на предприятии.

3. Необходимость снижения издержек организации, связанных прежде всего с конфликтами на производстве, расхождением личных интересов работников и хозяев предприятия, низкой степенью доверия работников к менеджменту (в первую очередь, высшему), существенными затратами на надзор за трудом. Величина последних в случае вовлечения работника в управленческие процессы минимизируется, либо существенно снижается.

4. Невозможность игнорирования государством и бизнесом растущего осознания работниками того, что принятие решений относительно условий, организации их труда, распределения его результатов не может и не должно оставаться исключительной привилегией работодателя.

5. Возможность решения социальных конфликтов (их предупреждения, профилактики) путем переговоров в условиях демократизации управления. Это, по мнению одного из классиков менеджмента Д.Т. Данлопа, позволит обеспечить «мирное развитие трудовых отношений» как обязательного условия поддержания устойчивости предприятия во всех ее проявлениях².

6. Экономические и социальные преимущества организаций с демо-

кратической системой управления в сравнении с предприятиями с авторитарным менеджментом. К ним можно отнести: более высокую положительную мотивацию к труду, его производительность и качество; повышенный высокий уровень гарантий занятости (вместо сокращения работников чаще практикуется сокращение рабочего времени и, соответственно, зарплаты, переквалификация персонала и ряд других мер); большую заинтересованность таких предприятий в выполнении 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 налоговыми³.

В экономической литературе можно найти аргументы против демократии на производстве. К ним отнесены, в частности, стремление работников максимизировать свои текущие доходы в ущерб инвестициям, что может привести к банкротству; меньшая их заинтересованность в нововведениях, ведущих к сокращению занятости, и тем более в закрытии нерентабельных подразделений предприятия; противоречие между потребностями привлечения внешних инвестиций (в случае отсутствия возможностей самофинансирования) и стремлением сохранить свою независимость; трудности привлечения высококлассных управляющих из-за предложений лучшей оплаты их труда 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 (особенно, когда на первый план выходит социальный критерий) при выполнении ряда таких обязательных условий, как:

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

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

- «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 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 условиях⁴;

- сочетание участия работников в управлении предприятием и распределении его доходов и убытков;

- долговременный найм персонала, как это имеет место, например, на части японских крупных предприятий, что не только повышает долговремен-

ную заинтересованность работников в успехе своего предприятия, но и не приводит к ситуации, когда работники не заинтересованы в долгосрочном его инвестировании⁵;

- 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 работниками и работодателем (его представителями), а также между самими рядовыми работниками, без чего трудно рассчитывать на достижение высоких стабильных как экономических, так и особенно социальных показателей работы предприятия;

- членство работников в профсоюзе;

- более благоприятный социально-психологический климат;

- наличие «опорных структур» в виде банков, инвестиционных компаний, касс взаимопомощи, консультационных служб, инкубаторов (неприбыльных организаций, оказывающих правовую и иную помощь состоящим в них предприятиям с демократической системой управления на этапе их создания и становления), 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 предприятием⁶. Наибольший вклад в разработку данной проблемы внесли Я. Ванек, Дж. Мид, Б. Хорват, Д. Эллерман, Р. Даль, Б. Уорд, Е. Фурблин, С. Пеевич, Е. Домар.

Широко известен зарубежный пример успешного функционирования предприятий на принципах производственной демократии. Это знаменитая *Мондрагоновская кооперативная корпорация* (МКК) в Испании (в стране басков), которая состоит из 264 самоуправляемых производственных кооперативов, а также входящих в нее предприятий иных правовых форм. 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 том числе за пределами страны басков. Для МКК характерен устойчивый рост занятости работников: от 24 человек в 1957 г. до 103 731 в 2007 г.⁷ МКК как по числу занятых в ней работников, 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 обанкротились

только три. Немаловажную роль в их успешности сыграли такие факторы, как: а) национальный – стремление басков доказать свою национальную состоятельность; б) личностный – роль вдохновителя и неформального лидера этого эксперимента священника Хосе Мария Арисмендиарриеты, сторонника доктрины христианского социализма, «социальной и нравственной экономики» как третьего, помимо капитализма и социализма, марксистского типа пути развития; в) базовые принципы, положенные в основу мондрагонских кооперативов.

Принцип первый – добровольность и открытость вхождения, что предполагает свободное членство в кооперативе граждан, которые разделяют его главные принципы и соответствуют профессиональным требованиям, принимают личное трудовое участие в деятельности кооператива при условии успешного прохождения испытательного срока в течение 6–12 месяцев, а также вносят вступительный взнос. Последний по существу является *кредитом кооперативу*, который, как правило, предоставляет своему новому члену ссуду с рассрочкой платежа от 2 до 4 лет. Имущество кооператива не распределено между его членами и принадлежит кооперативу как юридическому лицу, которое образовано работниками и одновременно его кредиторами на весь период своего членства. Вступительный взнос члена кооператива размещается на его внутреннем лицевом счете и со временем возрастает. Источниками роста выступают проценты за кредит и часть дохода кооператива, причитающаяся каждому его члену с учетом должностного статуса и трудового вклада (заработной платой). На эти цели направляется

50% доходов кооператива после обязательных отчислений в резервный фонд, а также на помощь другим кооперативам, развитие корпорации в целом, на поддержку школ, учреждений здравоохранения и др., размещенных на его территории. В конце года член кооператива может снять со своего внутреннего индивидуального счета только начисленные проценты. Остальной частью средств он распоряжается при уходе на пенсию или при увольнении по собственному желанию.

При неэффективной работе кооператива часть средств на счетах его членов уменьшается (до 25%) по тем же правилам, по которым происходит начисление на них. Иными словами, *члены кооператива участвуют как в создании доходов, так и в возмещении его убытков*.

В работе кооператива участвуют также временные работники, которые не являются его членами. Их число не превышает 5% от общего числа занятых. Они получают заработную плату, эквивалентную авансу, начисленному членам кооператива, но при этом не участвуют в распределении части полученного по итогам года дохода. На них не распространяются также различные льготы и преференции, которыми пользуются члены кооператива, а при неблагоприятных изменениях экономической конъюнктуры они попадают под увольнение.

Принцип второй – демократическая организация кооператива. Это предполагает принятие его членами решений по главным вопросам производственной деятельности по принципу «один человек – один голос»⁸, в том числе при формировании общественного совета – консультативного органа, выполняющего функции,

близкие к профсоюзным, но без права объявлять забастовку. Последний оказывает помощь и консультации членам кооператива при их обращении в органы управления кооператива в обеспечении работников необходимой им информацией о его деятельности, разрабатывает предложения по улучшению социальной жизни, профилактике трудовых конфликтов, а также осуществляет функции контроля за работой администрации.

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

Принцип четвертый – подчиненность капитала, признаваемого необходимым условием развития предприятия, *труду*. Успешные мондрагонские кооперативы решают проблему привлечения инвестиций путем выпуска ценных бумаг. 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 еще на сумму 30 млн евро, притом, что спрос на них в 3 раза превысил предложение⁹.

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 карьерный рост, а также получение навыков участия в принятии управленческих решений.

Принцип шестой – солидарность при распределении доходов кооператива. Ее цель – минимизировать различия в доходах его членов, для чего устанавливается «вилка доходов»,

соответствующая их квалификации. Первоначально это соотношение составляло 1:3, а затем с целью стимулирования оплаты труда менеджеров возросло до 4,5 и позже до 6,5 (данное соотношение на испанских предприятиях традиционного типа превышает 1:500). Солидарность при распределении доходов проявляется, кроме того, в ограничении разницы в доходах работников кооперативов различных отраслей и местоположения, которая предполагает соответствие уровня оплаты труда тому, который определен тарифными соглашениями в частном секторе.

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

В ответ на происходящие в мире процессы глобализации Мондрагонская кооперативная корпорация расширяет свое присутствие за рубежом путем создания 38 собственных предприятий в форме акционерных обществ в 14 странах мира. И хотя это формально противоречит положению о членстве в ней, но любое предприятие может стать ее членом при условии преобразования в кооперативную форму, признания принципов и норм, определенных съездами МКК, а также заинтересованности корпорации в его членстве. По признанию руководства МКК, они были вынуждены в этом случае «примириться» с акционерной

формой предприятия по ряду таких причин, как обязательность формирования кооперативной культуры, отсутствие в большинстве стран кооперативного законодательства, более активное привлечение внешних инвестиций именно акционерной формой.

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

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»⁹.

Названные принципы Мондрагонской кооперативной корпорации 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., что создает потенциальную возможность перехода хозяйственной власти в руки высших управленцев и специалистов. Помимо этого, мондрагонские кооперативы не смогли полностью решить проблему различий целевых установок управленцев и рядовых членов кооперативов. Это проистекает не только из-за технологических требований организации труда, но и диктуется законами рыночной экономики. В соответствии с ними менеджер призван добиваться доходности предприятия, обеспечивать интенсивность и дисциплину труда, экономить на издержках производства, на заработной плате наемных

работников и т.д. Не решена также проблема обеспечения прозрачности экономической информации. По мнению части работников, администрация часто сознательно фильтрует и искажает ее. В этом случае работникам могли бы помочь их собственные профсоюзы, но в мондрагонских кооперативах они отсутствуют. Часть их традиционных функций (контроль за условиями труда, информирование членов трудового коллектива по вопросам, непосредственно касающимся работников и др.) взяли на себя общественные советы кооперативов, но этого оказалось недостаточно. При этом следует учитывать то обстоятельство, что представители наемных работников, которые трудятся на основе временных контрактов, имеют на общем собрании членов кооператива только право совещательного голоса. Единственной реальной формой участия наемных работников в управлении кооперативом является институт их представителей для взаимодействия с администрацией.

В открытой форме недовольство части (хотя и небольшой) работников своим положением на предприятии проявилось в форме единственной за всю историю мондрагонских объединений забастовки 1974 г. в старейшем кооперативе «Ulgor». Более 400 его членов протестовали против изменений в оплате труда, вызванных введением несправедливой, с их точки зрения, дифференциации доходов¹⁰.

Для повышения конкурентоспособности мондрагонских кооперативов в них достаточно успешно решаются проблемы нехватки инвестиций. Они наращивали их даже в тяжелые кризисные годы, подчас за счет замораживания или сокращения (по решению общего собрания) распределяе-

мой между его членами части доходов в целях сохранения экономической устойчивости в долговременной перспективе, а значит и социальной устойчивости предприятия. Решению проблемы дефицита инвестиций способствует создание внутренних индивидуальных счетов членов кооператива, которые позволяют частично (до 25%) покрывать возможные убытки. Тем самым работники-члены мотивируются в направлении доходов не только на оплату труда, но и на инвестиции¹¹, что опровергает распространенное мнение о том, что на коллективных предприятиях работники предпочитают рост собственных доходов в ущерб инвестициям.

Повышению социальной устойчивости МКК способствует реализация политики полной занятости для членов кооперативов. Для этого широко применяют создание новых кооперативов; повышение квалификации или переквалификации их членов в рамках собственного университета (половина его выпускников связывает свое будущее с мондрагонскими предприятиями) и политехнического института; перевод работников из кооперативов, которые временно сокращают объемы производства, в те, которые их наращивают. В результате занятость росла даже в кризисные годы, хотя ее рост замедлялся.

Важным фактором повышения конкурентоспособности и кризисоустойчивости кооперативов стала организация и эффективное функционирование созданной ими опорной структуры — кооперативного банка, учрежденного в 1960 г. и управляемого Советом из 13 членов, из которых 9 являются представителями кооперативов, а 4 — работниками банка. Банк имеет разветвленную и постоянно

расширяющуюся сеть филиалов не только в Басконии, но и в других провинциях Испании. Он входит в число 29 лучших банков Европы по качеству предоставляемых услуг. Показатель удовлетворенности клиентов его услугами достиг 87% против 66% в среднем по Европе (второй показатель в ЕС). И если неудовлетворенность клиентов услугами европейских банков достигает 11%, то у мондрагонского банка — лишь 1%. Последний за период своего существования способствовал созданию более 100 кооперативов. Помимо оказания традиционных банковских услуг по льготным ставкам для предприятий, входящих в МКК, он оказывает им разнообразную консультационную помощь. В частности, по менеджменту, маркетингу, технической и социальной политике кооператива, экспорту продукции, проведению аудита, по содействию в бизнес-планировании и др. Большую часть его активов 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.

Наиболее значимый пример успешного хозяйствования на принципах производственной демократии в России — государственное учреждение Межотраслевой научно-технический комплекс «Микрохирургия глаза» (далее — МНТК) в период, когда им руководил академик РАМН С.Н. Фёдоров¹². Концептуальной основой эксперимента послужила модель *самоуправляемого предприятия*, разработанная С.Н. Фёдоровым и его коллегами (первый вариант). С учетом особенностей конкретного учрежде-

ния она была реализована в ряде других организаций, в частности в Российском научном центре «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова (г. Курган). В основу этой модели положена идея: предприятие не может быть экономически и социально высокоэффективным, если его интересы и интересы его работников расходятся (второй вариант).

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

- участие всех работников в управлении предприятием непосредственно или через своих представителей по принципу «один человек – один голос»;

- распределение дохода предприятия между его работниками в зависимости от количества и качества труда как личного, так и группового (коллективного) при соблюдении «принципа социальной справедливости», когда трудовой коллектив предприятия устанавливает ограничения доходов различных категорий персонала;

- введение системы социальной защищенности работников, в том числе ушедших на пенсию;

- 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 в основном

совпадают. Главное отличие – права, которыми наделены работники в качестве акционеров.

Первым импульсом к внедрению модели самоуправляемого предприятия послужило принятие в 1986 г. решения о создании государственного учреждения МНТК. В порядке эксперимента в нем была введена бригадная форма организации труда. Комплексу также разрешили самостоятельно определять размеры и порядок выплаты премий своим работникам за счет средств фонда материального поощрения. При этом оплата труда его персонала находилась в прямой зависимости 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. Мотивы такого шага со стороны его коллектива представляются, на первый взгляд, нелогичными. Являясь государственным учреждением, МНТК пользовался закрепленным за ним имуществом безвозмездно. Став его арендатором, он должен был выплачивать арендную плату. При этом коллектив 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 комплексом имущество по условиям договора аренды подлежало возврату государству в 2018 г. по его остаточной стоимости. К тому времени имущество неизбежно оказалось бы крайне изношенным как морально, так и физически, а его цена была бы доступной для его выкупа

работниками. Принятое годом спустя законодательство об аренде предоставляло работникам возможность создавать предприятия новой формы – *арендные*. Однако оно не касалось государственных учреждений. 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 его работников. В последующие годы ежегодная арендная плата производилась из дохода комплекса. За первые 10 лет аренды в развитие комплекса было вложено 72 млн долл. из средств, заработанных коллективом. Во-вторых, условия аренды предусматривали коллективную материальную ответственность работников за арендуемые основные производственные фонды.

Впоследствии на аренду перешли все 11 филиалов МНТК. Такой переход сопровождался радикальным преобразованием хозяйственной власти на основе базовых принципов модели С.Н. Фёдорова (в ее первом варианте). Работники комплекса получили право:

1) самостоятельно устанавливать систему организации хозяйственной деятельности;

2) выбирать руководителей всех его подразделений, а также генерального директора на общем собрании работников МНТК (его кандидатура подлежала утверждению Минздравом РФ)¹³;

3) утверждать на общем собрании коллектива структуру и штатное расписание комплекса в пределах установленного фонда оплаты труда;

4) определять долю (процент) администрации, включая генерального директора, в чистом доходе комплекса;

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 проблем, 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 комплекса, а также ученые, специалисты и представители других организаций и учреждений (подобный состав Наблюдательного совета предусмотрен федеральным законом «Об автономных учреждениях» 2006 г.) С.Н. Фёдоров и в этом вопросе опередил время¹⁴;

7) вносить предложения по улучшению работы комплекса;

8) получать экономическую и финансовую информацию о деятельности предприятия.

Кроме того, работники обрели право распоряжаться чистыми доходами МНТК, полученными за выполнение государственного заказа Минздрава РФ¹⁵, 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 комплекса.

Часть чистого дохода МНТК направлялась на воспроизводство и развитие его материальной базы и на коллективные социальные цели (в том числе на 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 др.). 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 работников и управленцами в соответствии с их долей в этом фонде.

Основными формами оплаты труда работников комплекса были:

- *персональная доля управленцев в ОФОТ*. Ее расчет производился ежегодно с учетом значимости возглавляемого менеджером участка, его прав, обязанностей, степени риска, ответственности, объема работ и личных качеств. Фонд оплаты труда управленцев составлял 7,2% ОФОТ (доля генерального директора С.Н. Фёдорова — 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 произве-

дению 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 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, которые также зависели 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*. Их фонд оплаты труда определялся как доля в ОФОТ, равная произведению суммы должностных коэффициентов, количества и цены операций, выполненных сотрудниками (цена операции для хирурга повышалась на 0,25 для стимулирования продуктивной научной деятельности этой категории работников). Денежное выражение должностных коэффициентов научных сотрудников и цена операции также напрямую зависели от чистого дохода комплекса 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 имел возможность использовать часть своего фонда оплаты труда для пре-

мирования 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 образовавшаяся разница не перераспределялась в бригаде, а направлялась в ОФОТ.

Для 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 комплекса дополнялась 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 поощрения (это 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 установлена надбавка к государственной пенсии и ряд других выплат и льгот). Часть средств хозрасчетного дохода МНТК в виде индивидуального социального фонда работника могла использоваться его владельцем на лечение членов семьи, приобретение путевок в детские лагеря, санатории, пансионаты и т.п.

Модель С.Н. Фёдорова 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 полученных средств. В результате каждый работник, зная свою долю в общей прибыли МНТК, мог самостоятельно определить размер личного дохода. Содействие в этом оказывала созданная система подготовки работников к участию в управлении. Учеба проводилась отдельно для управленцев и остальных работников основных подразделений – врачей, научных сотрудников и др.

Начало реализации *второго варианта модели самоуправляемого предприятия С.Н. Фёдорова*, основанного на правах работников как его акционеров, положило создание в 1993 г. Акционерного общества закрытого типа «МНТК – Микрохирургия глаза». Распределение голосующих акций между работниками было проведено с учетом стажа работы каждого и суммы заработной платы в период деятельности комплекса 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 орга-

низаций с акционерной формой собственности работников. Запись в уставе АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза» положения о принятии такого решения была вынужденной, так как закон об акционерных обществах их работников (народных предприятиях), который предусматривает принятие большей части решений на общем собрании акционеров на основе принципа «один акционер – один голос», в то время еще не был принят.

В 1994 г. Госкомимущество РФ передало названному выше акционерному обществу в аренду до 2018 г. имущество комплекса «как право-преемнику имущественных прав и обязанностей МНТК»¹⁶. Передав имущественные права и обязанности в их полном объеме созданной коммерческой организации АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза», государственное учреждение с таким же названием фактически превратилось в юридическое лицо без имущества. Если следовать букве закона, оно подлежало ликвидации как учреждение здравоохранения, не способное выполнять функции, возложенные на него учредительными документами. Подобная операция с имуществом государственного учреждения не была предусмотрена действовавшими в то время законами. Это стало возможным только в настоящее время, когда 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. Данное обстоятельство стало причиной превращения большинства

учреждений из де-юре неприбыльных в де-факто прибыльные, что послужило основанием их реформирования с изменением типа (преобразования в автономные учреждения) или организационно-правовой формы.

Возможно, 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»¹⁷.

Фактическим концессионером в данном случае 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. Учредитель государственного учреждения (Минздрав России) был обязан выделять бюджетные средства для финансирования их деятельности. На практике это привело к созданию такого числа бюджетных учреждений, которое, во-первых, не подавалось 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 таких учреждений вынуждены дополнительно запрашивать средства из государственного бюджета на финансирование их деятельности.

Следующим шагом на пути внедрения модели С.Н. Фёдорова, 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. Фёдорову, было построено и куплено на кровные средства его членов. При этом, правда, забывалось, что имущество комплекса изначально появилось еще в советский период за счет немалых государственных бюджетных средств. Государство со своей стороны тоже как бы забывало об интеллектуальном вкладе коллектива в доход комплекса. Как показывают современные методы оценки стоимости компании, во многих случаях (в том числе МНТК) стоимость ее нематериальных активов превышает стоимость государственного движимого и недвижимого имущества.

Коллектив комплекса инициировал еще в 1990 г. 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), оставив у себя 51% бумаг акционерного общества, хотело сохранить за собой право контроля над ним, которое возникло бы 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, значенные модели самоуправляемого предприятия С.Н. Фёдорова 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 увеличил почти вдвое объем помощи пациентам. При этом средняя зарплата хирурга выросла на 85%, а производительность труда по сравнению с медицинскими учреждениями аналогичного профиля выросла в 6–7 раз. Значительно уменьшилось количество послеоперационных осложнений: одно осложнение – на 11 500 операций (для сравнения, в США – одно на 800, а в других российских глазных клиниках – одно на 500);

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

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

- *в-четвёртых*, были предложены и апробированы во многом оригинальные механизмы и технологии 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, к сожалению, примеров российских предприятий, функционирующих на принципах производственной демократии, можно привести Союз собственников-совладельцев Шукты (Дагестан) во главе с первым его председателем М. Чартаевым, производственный кооператив «Завод Электрокабель» (г. Кольчугино, Владимирская область), народное предприятие «Конфил» (г. Волгоград)¹⁸.

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. Наиболее весомые из них:

▪ неблагоприятная внешняя среда, в первую очередь экономическая, в которой господствует идеология и практика авторитаризма и технократизма в принятии управленческих решений на микроэкономическом уровне. Она 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»¹⁹. В такой среде нелегко выжить предприятиям с демократической системой управления, независимо от их потенциальных преимуществ;

▪ торможение (особенно после распада СССР и краха социалистичес-

кого лагеря в целом) процесса становления развитых форм производственной демократии, а во многих бывших социалистических странах даже откровенное его блокирование. В частности, упразднение сначала рабочих советов на приватизированных предприятиях, а затем и представительства работников в их правлениях. Это имеет место, например, в Польше, где в конце 1980-х годов по инициативе профсоюза «Солидарность», требовавшего создания в стране «Республики самоуправления», осенью 1991 г. было законодательно учреждено «рабочее самоуправление» на 90% крупных и средних предприятий²⁰;

▪ смещение акцента правовой основы участия работников в управлении предприятием с трудовых прав на права собственности. При этом важно учитывать, 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. Например, в подавляющем большинстве (90%) американских «ЭСОП»¹ – более 12 тыс. предприятий, охваченных известным Планом наделения работников акциями в счет будущих доходов предприятия – работники-акционеры, составляющие 12,5% рабочей силы США, участвуют в капитале своего предприятия, но не в управлении им²¹;

▪ отсутствие реальной поддержки процессов становления развитых форм производственной демократии на основе трудовых прав со стороны государственной власти и, что весьма прискорбно, большей части партий и организаций, в том числе рабочих профсоюзов, в программных доку-

¹ ESOP – Employee Stock Ownership Plan.

ментах которых присутствует идея демократии на производстве;

▪ наличие (а в ряде случаев и обострение) внутренних проблем функционирования предприятий с демократической системой хозяйственной власти, среди которых проблема так называемого «безбилетного пассажира» – появление у отдельных работников соблазна воспользоваться плодами стараний других, не прилагая со своей стороны никаких дополнительных усилий, что снижает результативность труда со всеми вытекающими для предприятия негативными последствиями; трудности с привлечением высококлассных управляющих из-за лучшей их оплаты со стороны традиционных компаний; возможность злоупотреблений руководителей – носителей знаний своим должностным положением из-за слабой 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;

▪ отсутствие за достаточно редким исключением упомянутых опорных структур предприятий с демократической системой управления.

Если говорить о России, то к перечисленным общемировым причинам, приводящим к кризису демократии на производстве, придется добавить специфические отечественные. Автор полагает необходимым выделить наиболее значимые из них.

1. Участие работников в управлении российским предприятием на основе трудовых прав носит ис-

ключительно консультативно-совещательный характер. Исключение составляют производственные кооперативы и акционерные общества работников – так называемые «народные предприятия», более 75% акций которых находится в собственности их работников. Число таких предприятий не превышает 100, причем подавляющее их большинство сконцентрировано в Кабардино-Балкарии. Консультативно-совещательный характер участия работников в управлении предприятием законодательно закреплён в ст. 53 Трудового кодекса РФ (ТК РФ). В то же время в предлагавшемся к обсуждению правительственном варианте (ст. 50), который с полным основанием квалифицировался профсоюзами как антинародный, представители работников наделялись не только правом вносить предложения по ряду вопросов в органы управления предприятием, но и участвовать в принятии по ним решений с правом голоса. Против этого активно выступили ведущие объединения предпринимателей. Как представляется автору, представители большей части профцентров страны, участвовавшие в выработке итогового, «компромиссного» варианта ТК РФ, не проявили должной настойчивости для закрепления в нем положений, способствующих выходу производственной демократии за консультативно-совещательные рамки.

Закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (1996 г., ст. 16) несколько расширил права представителей профсоюзов на их участие в управлении предприятием. В частности, им предоставлено право иметь своих представителей

в коллегиальных органах его управления. Однако при этом законодатель не определил, в каких именно коллегиальных органах вправе участвовать представители профсоюзов, какой должна быть их квота и каков их статус — полноправные члены или члены с совещательным голосом. Этим обстоятельством воспользовалось подавляющее большинство работодателей, блокируя реализацию данного положения Закона, а профсоюзы за 14 лет после его принятия не удосужились даже обратиться в Верховный суд РФ с тем, чтобы тот дал толкование названного положения.

Сохранение в принципиальном плане архаичной авторитарной системы принятия решений по причине односторонней поддержки государством работодателей, в первую очередь крупных, сегодня фактически блокирует продекларированный в официальных документах переход от конфронтационного типа отношений на предприятиях к партнерским. Политическим руководством страны взят курс (официальные декларации не в счет) на ускоренную концентрацию собственности, а, значит, и экономической власти в руках крупных частных собственников. Это обстоятельство вкупе с фактическим бесправием работников на производстве ведет к росту упаднических настроений в рабочей среде.

2. Ограничение участия работников в управлении на основе прав собственности. 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% из-за приоритетного преобразования государственных и муниципальных предприятий при их приватизации в единственную форму — ОАО, что стало беспрецедентным явлением в мировой практике. Как известно, в ОАО запрещены любые ограничения продажи акций. При их отсутствии большая часть продаваемых работниками акций, как показывает российский и мировой опыт, переходит максимум за 1–2 года 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 иметь абсолютный контрольный пакет акций своих предприятий, оказались удручающими. Так, уже в конце 1990-х годов доля работников в капитале большей их части уменьшилась с 51 до 2–5%, и в лучшем случае — до 10%. Одновременно уменьшалась доля работников-акционеров в общей численности персонала предприятий. На Рязанской швейной фабрике «Заря», например, она уменьшилась со 100 до менее чем 40%²².

В большинстве случаев результатами приватизации воспользовались руководители предприятий. В среднем по стране на момент окончания ваучерной приватизации они стали владельцами 17% акционерного капитала, а в настоящее время — не менее 20% (экспертная оценка). Реально, с учетом скупленных ими акций прежде всего у своих работников и приобретенных членами их семей, а также переданных в доверительное управле-

ние (нередко в «добровольно-принудительном порядке»), данная цифра значительно выше. Во многих случаях пакет акций, принадлежащий руководителям предприятий, формально или фактически обеспечивает им сегодня реальный контроль в управлении²². Кроме того, до принятия закона о приватизации 2001 г. работники приватизируемых предприятий имели право на такое участие как владельцы акций, полученных ими бесплатно, на льготных или обычных условиях²³. 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. С 1996 г. Фонд акционирования работников предприятия может создаваться только в случае внесения соответствующей записи в устав предприятия.

3. 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 (это было предусмотрено ст. 51 упомянутого правительственного варианта проекта ТК РФ в его старой редакции, но не оказалось в его итоговом тексте). 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. Для минимизации подобной угрозы, полагает автор, целесообразно 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.

4. Утрата в рабочей среде иллюзий относительно акционерной формы собственности. Они были связаны главным образом с представлениями о том, что работникам, ставшим акционерами, а тем более владельцами контрольного пакета акций предприятия, гарантированы занятость, получение в обязательном порядке дивидендов и повышение социального статуса – с наемного работника до «работающего собственника». Сегодня 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.

5. 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 ныне оценки, как правило, носят уничижительный или апологетический характер.

Пути, механизмы и технологии возможного выхода из кризиса произ-

водственной демократии, прежде всего в ее развитых формах – отдельная тема. В принципиальном плане важно отметить, что решение данной проблемы во многом зависит от изменения позиции государства. Подобного рода прецеденты существуют. 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 им при решении ряда важнейших вопросов управления предприятием прав, близких к правам акционеров (в том числе прав 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.). Он предложил также провести общенациональный референдум по данному вопросу. Эти планы де Голя, 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»²⁴. Планам де Голя не суждено было сбыться. Он проиграл в апреле 1969 г. референдум по предложенной им административной реформе страны и по своему решению оставил президентский пост.

Перспективы производственной демократии зависят также от изменения позиций работодателей и их представителей. Такого рода прецеденты тоже были. По инициативе японского менеджмента, к примеру, работни-

ков привлекают к участию в управлении²⁵.

А вот судьба производственной демократии в России во многом определяется степенью активности самих работников и их организаций в данном вопросе. В качестве примера можно привести переход летом 1998 г. хозяйственной власти на Выборгском целлюлозно-бумажном комбинате от собственника, доведшего комбинат до искусственного банкротства, к его работникам решением общего собрания первичной профсоюзной организации комбината. В течение полутора лет работники не допускали на территорию комбината представителей недобросовестного собственника и сумели организовать его эффективную работу, несмотря на экономическую блокаду (железная дорога не подавала вагоны для отгрузки продукции комбината, один из банков под давлением вице-губернатора Ленинградской области отказался предоставить обещанный ранее кредит и т.п.) и неоднократные попытки насильственного, с применением оружия захвата предприятия. Последняя из них завершилась, увы, «в пользу» сильных мира сего²⁶. Однако эта история не закончилась. Жалоба А.Ю. Заикиной, которая до захвата комбината была председателем его первичной профсоюзной организации, относительно законности приватизации его имущества и правомерности действий руководства предприятия принята к рассмотрению Европейским судом по правам человека в Страсбурге. И вполне вероятно, именно этот прецедент послужит толчком для становления современных, инновационных форм производственной демократии в будущем социальном и правовом государстве, именуемом Российской Федерацией.

Примечания

1. Право работников по участию в управлении предприятием зафиксировано: 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 актов, основные положения которых приобрели статус общепризнанных принципов и норм международного права, являющихся в соответствии с Конституцией Российской Федерации (ст. 15, п. 4) составной частью правовой системы России.
2. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера : пер. с англ. СПб: Питер, 2001. С. 280.
3. **Рудык Э.Н.** Социальная экономика в мировом и отечественном контексте // Труд и социальные отношения. 2009. № 2. С. 6–14; **Рудык Э.Н., Букреев В.В.** Повышение социальной устойчивости предприятия на основе демократизации хозяйственной власти (к теории вопроса) // Труд и социальные отношения. 2008. № 2. С. 5–6, 11.
4. Nokia – Vision and strategy. www.nokia.com/A4126317; **Сано Й.** Управление человеческими ресурсами в Японии // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия : пер. с англ. СПб: Питер, 2002. С. 563.
5. 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% от общей численности занятого на них персонала. **Рудык Э.** Управление трудом в Японии: уроки для России // Москва. 2004. № 4. С. 164–168).
6. **Букреев В.В., Булавка Л.А., Рудык Э.Н.** Реформирование предприятий: поиск новых решений. М.: УРСС, 2005. С. 52; **Букреев В., Рудык Э.Н.** Социальный вектор антикризисного управления: к теории вопроса // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2007. № 2. С. 162–168; **Рудык Э.Н., Букреев В.В.** Повышение социальной устойчивости предприятия на основе демократизации хозяйственной власти (к теории вопроса)... / Указ. соч. С. 10.
7. Без учета работников 75 зарубежных компаний, входящих в МКК в 18 странах мира (Веб-сайт корпорации Mondragon <<http://www.mondragon.mcc.es>>).
8. LEY 4/1993, DE 24 DE JUNIO, DE COOPERATIVAS DE EUSKADI MODIFICADA POR LEY 1/2000, DE 29 DE JUNIO (Artículo 35).
9. <http://www.mondragon.mcc.es>
10. Забастовка не получила поддержки большинства членов кооператива. Ее руководители были уволены (через 4 года их вновь приняли в члены кооператива), а рядовых забастовщиков оштрафовали.
11. При этом заемный капитал не должен превышать половины используемого кооперативами капитала, что снижает зависимость мондрагонских кооперативов от «внешнего» рынка капиталов.

12. Социальная экономика: теория и практика. М.: ТЕИС. С. 230–242; **Букреев В. В., Рудык Э.Н.** Партисипативный менеджмент как условие повышения социальной устойчивости предприятий // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2008. № 1. С. 141–149; **Рудык Э.Н.** Реформа учреждений социальной сферы сопряжена с рисками // Труд и социальные отношения. 2007. № 1. С. 33–34.
13. В новом уставе ГУ МНТК «Микрохирургия глаза» имени академика С.Н.Фёдорова, принятого 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».
14. **Букреев В.В., Рудык Э.Н.** Реформа учреждений социальной сферы сопряжена с рисками... Указ. соч. С. 30.
15. 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 комитета.
16. Договор на передачу Госкомимуществом РФ в аренду АОЗТ «МНТК – Микрохирургия глаза» имущества, являющегося федеральной собственностью, от 15.03.1994 г.
17. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ. <http://base.garant.ru-12141176/>
18. **Рудык Э.Н., Букреев В.В.** Становление социально устойчивых предприятий: современное состояние и перспективы // Труд и социальные отношения. 2008. № 6. С. 47–50; **Ашинов С.А., Букреев В.В., Рудык Э.Н.** Производственные кооперативы в России: история, проблемы и перспективы // Труд и социальные отношения. 2006. № 2. С. 31–34.
19. **Уильямсон О.И.** Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция: пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1996. С. 425.
20. **Рудык Э.Н.** Производственная демократия: теория, практика, проблемы становления в России. М.: Экономическая демократия, 2003. С. 9.
21. **Букреев В.В., Рудык Э.Н.** Реформа учреждений социальной сферы сопряжена с рисками... Указ. соч. С. 34.
22. **Рудык Э.Н., Букреев В.В.** Становление социально устойчивых предприятий: современное состояние и перспективы... Указ. соч. С. 46.
23. Тм же. С. 47.
24. **Уильямс Ч.** Последний великий француз. Жизнь генерала де Голля: пер. с англ. М.: ООО «Изд-во АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2003. С. 578.
25. **Рудык Э.** Управление трудом в Японии: уроки для России... Указ. соч. С. 163–174.
26. **Рудык Э.Н., Керемецкий Я.Н., Булавка Л.А.** Рабочий протест в России: опыт и проблемы. М.: Экономическая демократия, 2000. С. 4–23.