

doi 10.17072/1994-9960-2020-3-344-368

УДК 331.108.26:004

ББК 65.290-2+32.973-018.2

JEL Code D82

## **ВНУТРИФИРМЕННЫЙ ФЕОДАЛИЗМ И РИСКИ ЕГО УСИЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

**Игорь Васильевич Анохов**

ORCID ID: [0000-0002-5983-2982](https://orcid.org/0000-0002-5983-2982), Researcher ID: [AAAF-9428-2020](https://orcid.org/AAAF-9428-2020), e-mail: [i.v.anokhov@yandex.ru](mailto:i.v.anokhov@yandex.ru)

Байкальский государственный университет (Россия, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11)

Создание оптимальной иерархической структуры управления, обеспечивающей эффективное и устойчивое функционирование фирмы, актуализируется в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Все чаще внимание исследователей обращается на важность неформальных правил, определяющих характер внутрифирменных отношений. В данной статье предпринята попытка дать теоретическое обоснование применимости категорий феодализма к анализу иерархической структуры управления современной промышленной фирмы, а также определить пути преодоления негативных последствий внутрифирменного феодализма. Методологической основой исследования являются положения всеобщей организационной науки А.А. Богданова. В статье обосновывается существование внутри фирмы такой системы отношений, которая фактически согласуется с сущностными характеристиками феодальных отношений. Данная система неформальных отношений влияет на принимаемые управленческие решения, определяет характер и цели деятельности структурных подразделений промышленной фирмы. Обосновывается, что именно характер таких неформальных отношений определяет жизнеспособность фирмы в долгосрочной перспективе. Рассматривается процесс получения внутрифирменными подразделениями элементов квазифеодальной власти через соуправление функциональными уровнями фирмы – физическим (контроль над основными средствами производства), распределительным (контроль над материальными, трудовыми и энергетическими ресурсами), экономическим (влияние на денежные потоки) и проектно-технологическим (влияние на стратегическое развитие и технологии фирмы). Главной причиной внутрифирменного феодализма является расхождение интересов руководства фирмы и работников, что, в свою очередь, вызвано разной длительностью обращения их главных активов – основных средств производства и труда. Констатируется, что необходимым условием для формирования внутрифирменного феодализма является асимметрия информации, свойственная любой иерархической структуре. Внутрифирменная феодализация усиливается в тот момент, когда отдельный работник и подразделение начинают приобретать специфический «капитал» в виде опыта, знаний технологии производства, связей с коллегами и внешними субъектами и т.п. Обосновано, что в условиях цифровизации экономики изменяется состав и структура полномочий «феодалов», при этом масштабы проявления внутрифирменного феодализма не снижаются. Для противодействия процессам феодализации фирмы предлагается использовать такие меры, как удаление «феодалов» и разрушение «феодов», перераспределение проектно-технологических прав от «феодалов» к коллективу сотрудников, размытие полномочий «феодалов», воздействие на условия функционирования «феодов», изменение иерархической структуры фирмы. Подчеркивается, что возможность ограничения формирования внутрифирменного феодализма обеспечивается созданием нового внутрифирменного субъекта – общего совета рядовых сотрудников фирмы, наделенного проектно-технологическими правами, уровень которых обратно пропорционален уровню прав внутрифирменных «феодалов». Соответственно рост уровня правомочности сотрудников фирмы обеспечит ограничение власти внутрифирменных феодалов. Дальнейшие перспективы исследования связаны с апробацией гипотезы о формировании внутрифирменного феодализма в условиях конкретных промышленных фирм.

*Ключевые слова:* работник, собственник, промышленная фирма, сеньор, вассал, власть, права, обязанности, кризис, система, надсистема, феодализм, феодал, внутрифирменный феодализм, принципал, агент, институты, цифровая экономика.

© Анохов И.В., 2020



Данная статья распространяется на условиях лицензии  
[Creative Commons - Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## INTRA-FIRM FEUDALISM AND THE RISKS OF ITS DIGITAL AMPLIFICATION

Igor V. Anokhov

ORCID ID: [0000-0002-5983-2982](https://orcid.org/0000-0002-5983-2982), Researcher ID: [AAAF-9428-2020](https://orcid.org/AAAF-9428-2020), e-mail: [i.v.anokhov@yandex.ru](mailto:i.v.anokhov@yandex.ru)

Baikal State University (11, Lenin st., Irkutsk, 664003, Russia)

Ever changing environment brings to light the need to create the appropriate hierarchical management structure maintaining efficient and sustainable firm's performance. The scholars become more focused on the importance of the non-formal rules determining the nature of the intra-firm relations. This article attempts to justify theoretically the applicability of the feudalism categories to the analysis of the hierarchical management structure in the modern industrial enterprise, as well as to define the ways to overcome the negative implications of the intra-firm feudalism. Methodologically, the research is based on the provisions of the A.A. Bogdanov's general organizations science. The article justifies the in-house system of relationships, which, in fact, correlates with the fundamental characteristics of the feudal relationships. This system of non-formal relations affects the approved managerial decisions, determines the nature and goals of the structural units of the industrial enterprise. It is shown that the nature of these non-formal relationships shapes the long-term resilience of the firm. The article looks at how the in-house departments obtain the elements of quasi-feudal power by controlling the functional levels of the firm – physical (control over the main assets), distribution (control over the material, labor, and energy resources), economic (impact on the cash flows), and design and technological (impact on the strategic development and firm's technologies). The main reason for the intra-firm feudalism is the difference in opinions among the top managers of the firms and its employees, which, in its turn, is caused by different assets circulation periods – the main means of manufacturing and labor. It is claimed that information asymmetry inherent to the hierarchical structure is the indispensable condition for the intra-firm feudalism. In-house feudalization amplifies when a particular employee and its department acquire specific capital, including experience, knowledge about the manufacturing technologies, ties with colleagues and outside subjects, etc. It is justified that economy digitalization changes the composition and the structure of the feudal lords' powers, while the scales of intra-firm feudalism manifestations do not change. To counteract the firm's feudalization, the article proposes measures, including dismissal of the feudal lords and destruction of feuds, delegation of the design and technological powers from the feudal lords to the personnel, blurring the feudal lords' powers, changing the business conditions for feuds, changes of the hierarchical structure in the firm. It is noted that the intra-firm feudalism can be restrained by setting up a new intra-firm unit – General Council of Employees empowered with design and technological rights with the level inversely proportional to the intra-firm feudal lords' power level. Therefore, higher level of powers given to the firm's employees will restrain the powers of the intra-firm feudal lords. Further research is seen to be connected with the assessment of the hypothesis concerning the development of the intra-firm feudalism in particular industrial enterprises.

*Keywords: employee, owner, industrial enterprise, seigneur, vassal, power, rights, duties, crisis, system, system, suprasystem, feudalism, feudal lord, intra-firm feudalism, principal, agent, institutes, digital economy.*

### Введение

Феодализм как явление постоянно используется при анализе современности, прежде всего в исторических и политических аспектах [1]. Так, например, по мнению В. Шляпентоха, «именно феодальная модель во многих отношениях является более эффективным инструментом для понимания России» [2, с. 37–38].

На наш взгляд, такая аналогия может быть продуктивной и применительно к современной промышленной фирме. Представляется, что внутрифирменные взаимоотношения часто не ограничиваются ад-

министративным подчинением и имеют черты, сходные с феодализмом.

При всей условности термина «феодализм» можно выделить некоторые его характерные черты, которые встречаются в практике внутрифирменного управления. К *существенным* признакам феодализма, на наш взгляд, можно отнести следующие:

1. Для феодализма характерно отсутствие «сильного политического центра» [3, с. 151].

Известно, что в практике промышленных предприятий номинальная абсолютная власть генерального директора также вполне может ограничиваться влиянием авторитетных сотрудников, нефор-

мальных лидеров, групп интересов и др. В этой связи наиболее важные управленческие решения могут стать предметом «политического торга» между генеральным директором и указанными экономическими агентами.

2. Полномочия крупных феодалов иногда сопоставимы с властью монарха.

В промышленной фирме очевидным аналогом являются отношения директора с его заместителями, объективно склонными максимизировать свои внутрифирменные полномочия и численность подчиненного персонала, минимизируя вмешательство руководителя фирмы в деятельность по исполнению своих должностных обязанностей.

3. Вышестоящий феодал не полновластен над подчиненными своего подчиненного («вассал моего вассала – не мой вассал»).

В промышленной фирме власть директора также ограничена, в т. ч. и над сотрудниками отдельных подразделений. К примеру, передвижения сотрудника по иерархической структуре фирмы часто сопровождаются многочисленными согласованиями, прежде всего с его текущим и будущим прямыми начальниками.

4. «Возникновение большого количества уделов, управлявшихся титулованной родней или приближенными королей» [3, с. 150].

Аналогичным образом в промышленной фирме топ-менеджеры часто склонны делать назначения на ключевые посты, исходя в первую очередь из личной преданности кандидатов, а не из уровня их профессионализма. В результате могут процветать nepотизм и кумовство, а клиентелизм становится нормой.

5. «При “феодальной системе” рабочих побуждали к работе не стимулы, естественно порожденные свободным рынком, а сила и принуждение, власть лорда и государства, стоявшего за ним» [4, с. xvi].

Из практики промышленных фирм известно, что денежные стимулы не способны преодолеть склонность сотрудников к оппортунизму. Это вынуждает системно применять принудительные стимулы (ад-

министративные взыскания, дисциплинарные наказания и др.).

6. «Феодализм – это, прежде всего, система личных связей, иерархически объединяющих членов высшего слоя общества. Эти связи имели реальную основу – бенефиций, которым сеньор жаловал своего вассала в обмен за определенные службы и клятву верности» [5, с. 88]. Бенефиций «не передавался по наследству и потому теснее связывал бенефициария с необходимостью соблюдать интересы дарителя» [6, с. 101].

Аналогичным образом в промышленной фирме использование «бенефиция» сотрудником ограничено сроком его трудового контракта.

7. Инвеститура, т. е. «введение вассала во владение землей и людьми за счет владений его сеньора» [6, с. 109]. При этом «вассал крупного сеньора, в свою очередь, мог иметь собственных вассалов и передавать им за службу часть своего бенефиция. Так возникла феодальная лестница, образующая вертикальную структуру господствующего сословия» [6, с. 110].

Данная форма отношений в современной фирме аналогична введению генеральным директором («сеньором») сотрудника («вассала») в должность руководителя подразделения (т. е. в управление соответствующими активами фирмы) в соответствии со штатным расписанием, сильно напоминающим описание феодальной лестницы.

8. Главной производительной силой при феодализме являлся зависимый крестьянин, который в отличие от раба оставался собственником своей личности и рабочей силы, благодаря чему мог вести и собственное хозяйство. Для таких производителей (т. е. крестьян) при феодализме применяется прекарий (от лат. *preces* – просьба), «т. е. условное земельное держание, которое крупный землевладелец передавал безземельному или малоземельному крестьянину (по его письменной просьбе) на определенный срок, часто пожизненно» [6, с. 102].

Подобным же образом в промышленной фирме каждый отдельный сотруд-

ник сохраняет личную свободу, самостоятельно распоряжается нерабочим временем и получает индивидуальное рабочее место (также по его письменной просьбе, т. е. в форме заявления о приеме на работу) в «условное держание» на неопределенный срок в обмен на присвоение собственником большей части результатов его труда.

9. Существует внеэкономическая зависимость эксплуатируемого от эксплуататора. «Иммунитет, наделивший владельцев больших доменов прерогативами публичной власти... Специальные грамоты короля наделяли местных феодалов административными, судебными и налоговыми функциями. Пожалования такого рода (иммунитет) предоставляли сеньорам право осуществлять внеэкономическое принуждение по отношению к зависимым крестьянам» [6, с. 108].

В промышленной фирме каждый руководитель также наделен административными (график отпусков, отгулы, очередность выхода на работу, работа в выходные дни и т. п.), судебными (окончательное решение в производственных спорах, наложение ответственности и т. п.) и налоговыми (например, в виде добровольно-принудительных членских взносов в профсоюз, корпоративный пенсионный фонд, на корпоративные мероприятия и т. п.) полномочиями. Кроме того, внеэкономическое принуждение вполне способно затрагивать и личную жизнь работников (копирование подчиненными увлечений начальника, его способов проведения досуга, соблюдение дресс-кода и морального облика в повседневности и т. п.).

10. Доминирующая роль аграрного сектора экономики, который был ориентирован строго на экстенсивные, а не интенсивные способы производства: «феодалное хозяйство ... исключало интенсивный путь развития, оставалось только расширять площадь обрабатываемых земель» [5, с. 60]. На наш взгляд, важным здесь является предельная рутинизация сельскохозяйственного производства в период феодализма.

Аналогичным образом внутрифирменный феодализм плохо совместим

с технологическим и научно-техническим развитием: для него в большей степени свойственно перманентное воспроизводство одних и тех же рутинных процессов. Именно поэтому в периоды качественного скачка и технологического перевооружения топ-менеджеры предприятия вынуждены напрямую взаимодействовать с работниками и непосредственными изготовителями продукта, исключив посредничество иерархической структуры. Более того, «наемные менеджеры почти всегда против радикальных инноваций» [7, с. 22], так как зарплата «наемного менеджмента выплачивается за счет выручки от продаж (оборота). В то же время именно объем выпуска и продаж фирмы при внедрении радикальных технологических инноваций сокращаются в первую очередь [7, с. 23].

Сходство аграрного феодализма и рутинной деятельности внутрифирменного феодализма, на наш взгляд, может следовать и из высказывания А.А. Богданова о том, что «идеал “промышленного феодализма”» представляет «на самом деле большое организационное сходство с идеалом старого феодализма при совершенно ином, разумеется, социальном содержании» [8, с. 74]. В другой работе он отмечает, что «регулирование по шаблонам, например, предписание рабочим жестко определенного дневного задания» мало зависит от опыта, знаний и культуры работника, в результате чего его работа «доводится в массе случаев до такой элементарности, что передается неквалифицированному работнику и машине» [9, с. 80].

Вследствие этого наиболее благоприятная среда для внутрифирменного феодализма наблюдается в тех отраслях и сферах деятельности, для которых свойственна рутинная, а не инновационная деятельность. Предельная рутинность основного технологического процесса с управленческой точки зрения идентична рутинности сельскохозяйственного производства в период господства средневекового феодализма.

К дополнительным признакам феодализма, на наш взгляд, можно отнести следующие:

1. Коммендация (от лат. *commendare* – поручать, вверять) – «договор или акт вступления под покровительство более могущественного человека» [6, с. 109]. «Сеньора и вассала соединял вассальный договор. Вассал приносил оммаж сеньору» [5, с. 89]. Такой «акт сопровождался церемонией подчинения (оммаж, от фр. *homme* – человек), как правило, на святых дарах», принесением клятвы верности, после чего он считается «вассалом своего сеньора» [6, с. 109].

Приход в фирму нового значимого сотрудника также часто сопровождается формальной или неформальной церемонией введения в должность. Как минимум при своем представлении сотрудникам фирмы он может давать обязательство работать на интересы фирмы, а как максимум может участвовать в церемонии принятия «присяги» фирме. Для этой же цели служит корпоративный гимн, исполнение которого в некоторых фирмах является обязательным<sup>1</sup>. Кроме того, часто такие церемонии приобретают форму корпоративных ценностей, прописанных в коллективном договоре с работниками, «по которому они должны ... придерживаться ЗОЖ и позитивного мышления, разделять ценности компании»<sup>2</sup>.

2. Если при феодализме практиковалось присвоение части труда крестьян «сеньорами в форме феодальной ренты и церковью в форме десятин и милостыней» [5, с. 211], то в условиях современной экономики практикуются или как минимум поощряются барщина и повинности в виде личной помощи «феодалу» (в форме участия в снабжении его ресурсами, связями, услугами, обеспечении его ближайших родственников, вплоть до организации досуга и обустройства личного жилья).

<sup>1</sup> «Гимн компании слушаю стоя»: Как корпоративные ценности становятся скрепами // Секрет фирмы. 26 июля 2016. URL: <https://secretmag.ru/trends/players/gimn-kompanii-slushayu-stoya-kak-korporativnye-cennosti-mutiruyut-v-duhovnye-skrepy.htm> (дата обращения: 01.10.2020).

<sup>2</sup> Грозовский Б. Дело веры: как эзотерические практики помешали развиваться ФК «Уралсиб» // Ведомости. 20 мая 2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/05/21/delo-veri-kak-ezotericheskie-praktiki-pomeshali-razvivatsya-fk-uralsib> (дата обращения: 01.10.2020).

3. «Неприкрытый произвол администрации, воспринимавшей все достояние государства как свою собственность» [3, с. 152].

Внутрифирменные коллективные субъекты (департаменты, службы, отделы и т. п.), хорошо осознающие свои оппортунистические интересы, также стремятся к максимальному присвоению ресурсов фирмы и их расходованию на свои узкогрупповые цели.

4. Действия вассалов регламентировались разного рода распоряжениями (капитуляриями). Так, например, «капитулярий о виллах изобилует распоряжениями по сбору винограда, изготовлению и хранению вина, выращиванию многочисленных огородных и садовых культур» [6, с. 103].

Данный документ имеет прямую аналогию с современной должностной инструкцией, в которой, как правило, обязанности прописываются максимально полно, а права сотрудников часто не конкретизируются.

Приведенные схожие черты феодализма и фирмы могут означать и наличие системного сходства между ними.

Нам представляется, что феодализация принципиально шире, чем сфера государственной бюрократии, и характерна для любых социальных, экономических и политических структур. Внутрифирменный феодализм представляется неизбежным спутником любых иерархических структур, насчитывающих три и более уровня подчинения, вне зависимости от названия должностей и подразделений. Кроме того, такие квазифеодальные черты могут наблюдаться не только в административно-бюрократических отношениях (например, гендиректор – заместитель директора), но и сугубо производственных (например, начальник смены – бригадир).

В данной статье в качестве объекта используется промышленная фирма, так как она позволяет наиболее четко выделить отдельные функциональные уровни деятельности. Однако выводы, сделанные на ее основе, на наш взгляд, могут быть перенесены и на другие типы фирм, а также на все виды рынков (в т. ч. сельское хозяйство и сферу услуг).

Рассмотрим научные концепции, которые отражают отмеченные выше сходные черты феодализма и фирмы.

#### **Применимость известных экономических концепций к исследованию внутрифирменного феодализма**

Указанные выше феодальные черты внутрифирменных отношений уже были рассмотрены в ряде теоретических концепций. Однако, на наш взгляд, введение в научный оборот категории «внутрифирменный феодализм» позволило бы более четко зафиксировать системный характер этих черт и выработать соответствующие им управленческие технологии. В этой связи кратко рассмотрим представления о данном явлении в существующих теориях.

##### ***Теория бюрократии***

М. Вебер полагал, что чиновники «лично свободны и подчиняются только в пределах служебных обязанностей, ... работают на условиях полного отделения от средств управления и без апроприации служебного места, ... подчиняются строгой единообразной служебной дисциплине и контролю» [10, с. 259]. Однако практика показывает, что чиновники государственного сектора и топ-менеджеры предпринимательских структур работают в соответствии с неформальными правилами, а не контрактными обязательствами. Это проявляется, например, в стремлении приватизировать и передать свою должность по наследству; ориентации на личную преданность сотрудников, а не служебную дисциплину; желании избавиться от любой формы контроля. Следствием этого является возникновение внутрифирменных политических процессов, что противоречит положению теории бюрократии «о доминанте экономических мотивов во всех процессах, которые происходят и могут происходить в обществе» [11, с. 170].

Если в теории бюрократии топ-менеджеры имеют «монопольного покупателя своих услуг» [12, с. 271], то внутрифирменные «феодалы» активно стремятся найти и других покупателей (за пределами фирмы), что позволит им обрести независимость. В ходе этого они неизбежно создают

коррупционные структуры, действующие в их узкогрупповых интересах.

##### ***Теория социальных сетей***

В отличие от большинства социальных сетей внутрифирменный феодализм локализован в рамках одной организации и слабо ориентируется на индивидуальные симпатии и предпочтения. Кроме того, социальные сети предполагают примерно одинаковый социальный статус для всех участников, равноправные отношения между ними, а иногда и анонимный характер взаимодействий. Феодальные же отношения субординационны, в них четко определены формальные и неформальные полномочия, а также персональная ответственность.

Следует согласиться с М. Кастельсом в том, что деятельность социальных сетей «связана с реальной подчиненностью этих сетей логике вертикальных организаций, чья власть была вписана в институты общества и распространялась через односторонне направленные потоки управленческих команд и контролирующих указаний» [13, с. 39]. Это как раз и подчеркивает принципиальное отличие горизонтальных отношений в социальных сетях и вертикально-иерархических отношений, свойственных феодализму.

##### ***Теория административного рынка***

По мнению С. Г. Кордонского, административный рынок является «жестко, но многомерно иерархизированной синкретичной системой (где экономический и политический компоненты даже аналитически не могли быть разделены), в которой социальные статусы и потребительские блага конвертируются друг в друга по определенным, отчасти неписанным правилам, меняющимся во времени» [14, с. 11]. Торг происходит «между обладателями административных прав на потребительские ценности. Последние всегда были в “дефиците”, и получить их можно было, только предъявив на них свои административные права, постояв при этом в очереди и поторговавшись с теми, кто распределяет блага» [14, с. 14]. В таком понимании рынок и торг предполагают некоторую равноправность участвующих сторон (в противном случае это было бы присвоением, а не торгом).

Если рассматривать уровень отдельного предприятия, то теория административного рынка описывает «торг между рабочими, линейными и функциональными руководителями» [14, с. 73], в то время как внутрифирменный феодализм подразумевает существование в рамках промышленной фирмы многоуровневых конкурирующих феодальных структур, которые могут включать в себя и рабочих, и руководителей разных уровней управления.

С.Г. Кордонский подчеркивает, что «ни один из элементов административного рынка не мог иметь собственных целей и обладать средствами для их достижения» [14, с. 80]. В противоположность этому внутрифирменные феодальные структуры обладают и ясно осознаваемыми оппортунистическими групповыми целями, и средствами для их достижения.

#### ***Теория некорпоративизма***

И.Н. Шапкин справедливо обращает внимание на принципиально важное свойство корпоративизма, которое состоит «в активном взаимодействии с властью для того, чтобы их интересы и запросы были не только услышаны, но и реализованы» [15, с. 80]. На наш взгляд, ситуация внутри фирмы может быть иной: цель внутрифирменных феодальных структур состоит не в том, чтобы декларировать и открыто продвигать свои интересы, а в том, чтобы оппортунистически перераспределять в свою пользу ресурсы фирмы. Наиболее эффективно внутренние феодальные структуры достигают этого в том случае, если формально соглашаются с целями собственника и топ-менеджера, но скрыто реализуют свои узкогрупповые, оппортунистические интересы. Квазифеодальные вотчины, не будучи зафиксированными в каких-либо реестрах или штатных расписаниях, стремятся оставаться невидимыми, поскольку чем более они заметны, тем более уязвимы.

#### ***Модель «принципал – агент»***

«Агентская теория (и присущая ей проблема оппортунизма) исходит из ограниченной рациональности экономических агентов» [16, с. 213], а также из возможности проявления оппортунизма обеими сторонами взаимодействия. При этом считается, «что оппортунистическое поведение высших ме-

неджеров может проявляться в двух формах» [17, с. 99] – злонамеренное и «злонамеренное поведение, ведущее к значительным потерям фирмы» [17, с. 99]. На наш взгляд, внутрифирменные феодальные структуры однозначно ориентированы на сугубо эгоистичные и ясно осознаваемые цели, прежде всего извлечение личной выгоды. Именно по этой причине они так же, как и агенты, очень чувствительны к асимметрии информации. Кроме того, модель «принципал – агент» уделяет основное внимание случаям, когда агент является отдельным индивидом. В контексте внутрифирменного феодализма индивидуальный оппортунизм является только первой стадией, предшествующей неизбежному оформлению группового характера интересов и целей, в ходе чего отношения внутри фирмы складываются между сложно устроенными неформальными сообществами, некоторые члены которых могут не иметь прямого отношения к формальному контракту с принципалом.

По указанным выше причинам категория «внутрифирменный феодализм» представляется нам более удачной, а термин «феодализация» подчеркивает первичность системных отношений внутри фирмы.

Советская историческая энциклопедия отмечает, что «при всем многообразии конкретно-исторических, региональных разновидностей феодализма и его стадийных особенностей две черты, характеризующие производственные отношения этого строя, обязательны для признания данного общества феодальным: во-первых, монополия господствующего класса на земельную собственность ...; во-вторых, экономическая реализация этой собственности в форме мелкой агрикультуры, т. е. наличие у крестьянина самостоятельного хозяйства, ведущегося на принадлежавшей крупному собственнику (государству или господину) земле и поэтому обремененного службами и повинностями (феод, земельная рента) в пользу собственника»<sup>1</sup>. В наше время полномочия собственника на все активы предприятия аналогичны мо-

<sup>1</sup> Советская историческая энциклопедия. М.: Государственное научное издательство «Советская энциклопедия», 1974. Т. 15. С. 20.

нополии господствующего класса на земельную собственность, а самостоятельное хозяйствование крестьянина на господской земле – распоряжению работником средствами производства фирмы. Рутинный характер производства многих современных промышленных фирм также очень близок рутинности сельского хозяйства средневековья.

Обзор современных экономических публикаций показывает, что квазифеодальные отношения внутри фирмы отчетливо фиксируются, но рассматриваются как отдельные неформальные отношения, без выявления системных связей между ними.

Так, *M. Jan* подчеркивает «важность личных отношений и неформальных институтов семьи, касты и религии для установления доверия и появления классовой стратификации участников рынка» [18, с. 225].

Ряд исследователей получили результаты, из которых можно сделать вывод о том, что чем сложнее производственная деятельность, тем в большей степени используются «неформальные механизмы» и «неформальная координация», которая «направлена на личные отношения и отношения между работниками» [19, с. 597]. Более того, по их мнению, «формальная координация не имеет смысла в исследованиях и разработках, где факторы производства ... не являются предсказуемыми или часто изменяются» [19, с. 601].

Существует мнение и о том, что неформальные отношения напрямую влияют на финансовые показатели и кредитные рейтинги: «Неформальные ограничения, вытекающие из культуры, оказывают огромное влияние на повседневное поведение ... Культура напрямую влияет на восприятие менеджерами сомнительной деловой практики ... и косвенно влияет на выбор менеджеров в отношении раскрытия финансовой информации, качества финансовой отчетности ... и степень управления доходами» [20, с. 2]. Следствием этого является изменение «качества корпоративных инвестиционных рейтингов» [там же].

На наш взгляд, указанные и многие другие исследования подтверждают значимость неформальных институтов в развитии фирм. При этом представляется, что элемен-

ты неформальной координации (обычай, привычки, доверие, репутация и др.) не могут рассматриваться разрозненно и изолированно друг от друга. Они укоренены в исторически сложившейся квазифеодальной системе внутрифирменных отношений. В этой связи далее рассмотрим права и обязанности, лежащие в основе таких отношений.

### **Неявные права работника как предпосылки для внутрифирменной феодализации**

**В** предельно простом случае (при взаимодействии работодателя и единственного работника) происходит одновременное и встречное движение как прав, так и обязанностей, которые должны примерно уравнивать друг друга (как минимум в момент начала производственного взаимодействия). От работодателя к работнику передаются:

1. Право на производительное использование основных средств производства в соответствии с технологией изготовления продукта.

2. Право на извлечение полезных свойств из сырья и материалов, а также их соединения и комбинирования на производственных участках фирмы.

3. Право на получение оплаты труда, адекватной вложенному труду.

В обратном направлении движутся обязанности работника, соответствующие правам работодателя:

1. Право работодателя располагать рабочим временем работника.

2. Право работодателя использовать по своему усмотрению опыт, навыки, физические и другие свойства работника в течение рабочего времени с целью изготовления готового продукта.

3. Право присваивать и по своему усмотрению распоряжаться материальными и нематериальными результатами труда работника.

Факт заключения трудового договора (формального или устного) говорит о том, что обе стороны не являются самодостаточными, нуждаются в производственном соучастии другой стороны и осознанно соглашаются с тем, что будут прилагать только те трудовые и производственные действия, ко-



торые взаимодополняют полезные трудовые и производственные действия другой стороны. Тем самым в момент соглашения стороны сознательно уменьшают степень своей свободы и действуют так, чтобы сохранить созданную ими целостную производственную систему. В итоге «участники заинтересованы в продолжении сделки, так как не желают терять свои трансакционно-специфические инвестиции» [21, с. 102]. Однако, несмотря на это, их долгосрочные интересы чаще всего не совпадают.

Независимо от характера взаимодействия работодателя и работника, каждый из них живет в своем временном интервале, равном длительности кругооборота их активов. Для работодателя он равен сроку окупаемости основного капитала, для работника – сроку «оборота труда», т. е. интервалу времени между началом работы и моментом получения полной оплаты за совершенный труд. Соответственно горизонт планирования у них кардинально отличается. В первом случае ожидаемые результаты максимально отдалены, что требует долговременного инвестирования средств, сил, связей. Такая долгосрочность делает необходимым учет множества сторонних факторов и интересов, что, в свою очередь, требует способности к прогнозированию и анализу причинно-следственных связей. Во втором случае ограниченный горизонт планирования работника не поощряет длительную привязку к конкретному рабочему месту, фактически подталкивая его к предельно близким целям и максимально быстрой отдаче на вложенный труд.

Таким образом, неизбежно возникающее рассогласование циклов потребления главных активов (своего рода ликвидность труда и основных средств) и вытекающих из них интересов ведет к нарастающим противоречиям между работником и собственником фирмы. Некоторый контроль над основными средствами, который получает работник, ведет к тому, что эти средства часто начинают эксплуатироваться, исходя из краткосрочных интересов этого работника (например, максимально интенсивно, с недостаточным техобслуживанием, без должной заботы, а также в интересах тех лиц, ко-

торые способны быстро возместить понесенные затраты труда, в т. ч. и противоправным способом).

Вследствие этого работник объективно выигрывает, если ограничивает информированность собственника и его контроль над основными средствами. Другими словами, благодаря асимметрии информации, работник *неявно* приобретает элементы власти над чужим капиталом в рамках своего производственного участка.

Другим аспектом таких взаимоотношений является связь с внешней средой. Работодатель берет на себя целый ряд функций, освобождая от них работника:

1. Обеспечение поставок сырья и сбыта готового продукта.
2. Поддержание работоспособности основных средств.
3. Взаимодействие с обществом, органами власти, конкурентами и другими экономическими агентами.
4. Обеспечение сотрудника работой и соответствующей оплатой труда, тем самым фактически гарантируя жизнеспособность работника и всей его семьи.

В совокупности собственник берет на себя большую часть функций работника, оставляя ему только физические процессы производства. Возникающий тем самым перекос в распределении функций и соответствующих им рисков ведет к тому, что положение работника становится более стабильным и прогнозируемым. Появляющаяся у него уверенность и отсутствие чувствительности к внешнерыночной ситуации являются основанием для развития оппортунизма.

При этом чем длительнее срок окупаемости основных средств производства, тем уязвимее положение их собственника. В этой связи позиция работника более выигрышна, если нет таких стабилизирующих факторов, как:

- высокий уровень конкуренции на рынке труда;
- наличие социальных и личных обязательств (семья, дети и т. п.);
- наличие финансовых обязательств;
- личные предпочтения и лояльность фирме.

Исходя из вышесказанного, чем длительнее взаимодействие работодателя и работника, тем в большей степени последний способен присваивать *неявные права*, т. е. права по использованию основных средств производства в своих личных интересах, а не в интересах работодателя. В ходе этого процесса он может последовательно получать все больше полномочий, которые можно сгруппировать по функциональным уровням деятельности фирмы:

1) Физические, связанные с преобразованием ресурсов на производственных участках фирмы в готовый продукт:

- право на эксплуатацию основных средств производства;
- право на своевременное техническое обслуживание основных средств производства;
- право на получение средств индивидуальной защиты, инструментов и других расходных материалов.

2) Распределительные, связанные со своевременным обеспечением производственного участка всеми необходимыми ресурсами:

- право на получение транспортных, логистических и иных услуг;
- право на получение энергетических и иных ресурсов, необходимых для осуществления производственного процесса;
- право на своевременное обслуживание рабочего места;
- право на профессиональную подготовку, получение новых знаний, опыта, квалификационного уровня;
- право на получение производственной помощи от коллег;
- право пользования услугами вспомогательных подразделений и др.

3) Экономические, связанные с поддержанием производственной деятельности с помощью движения денежных средств и их эквивалентов:

- право на получение оплаты своего труда согласно трудовому договору;
- право на материальное и нематериальное стимулирование и участие в разработке системы мотивации;

– право на получение помощи фирмы в удержании и перечислении налогов;

– право на обеспечение фирмой финансового и юридического взаимодействия с поставщиками основного и оборотного капитала, покупателями, банками, органами власти;

– право на участие в планировании и осуществлении бюджетной политики, касающейся его производственного участка.

4) Проектно-технологические, связанные с встраиванием фирмы в экономическую систему региона и страны:

- право на информацию о технологиях производства;
- право на информацию о планируемых проектах;
- право на участие в разработке и применении новых производственных и иных технологий;
- право на согласование стратегии компании;
- право на участие в коммуникациях с государственными органами власти;
- право на участие в разработке этики компании.

Последовательное получение все более высоких прав (физических, распределительных, экономических и проектно-технологических) создает предпосылки для феодализации сотрудников и подразделений промышленной фирмы. Особенно эти тенденции усугубляются в фазе зрелости, когда положение промышленной фирмы устойчиво и прибыльно.

С этой точки зрения отдельные подразделения имеют объективную тенденцию к максимальному расширению, «окукливанию» и замыканию на самих себя. Если организационные технологии не предполагают механизмов противодействия этим тенденциям, то феодализация лавинообразно усиливается и может привести к утрате целостности фирмы.

Вместе с тем из вышесказанного следует, что внутрифирменная феодализация является объективным процессом, который может быть ограничен, но не может быть полностью уничтожен. Далее рассмотрим его характерные черты в промышленной фирме.

## Промышленная фирма как результат феодальных отношений

Продолжая аналогию с феодализмом, можно сказать, что собственник или директор фирмы («сюзерен») назначает начальников подразделений («феодалов») на должность («на кормление») в обмен на лояльность, которая проявляется в готовности предоставлять услуги, необходимые для осуществления всего процесса производства в рамках фирмы.

Фирма как таковая для поддержания своей конкурентоспособности должна оперативно улавливать рыночные сигналы и трансформировать их в управленческие импульсы. Данная функция возлагается в первую очередь на директора, который генерирует такие импульсы и доводит их до топ-менеджеров («феодалов»), транслирующих их своим сотрудникам («вассалам»).

Управленческие импульсы могут быть:

1. Физическими (приказ, поручение, разговор, выговор / благодарность, утвер-

ждение в должности, допуск к работе и т. п.).

2. Витальными (программа поддержания здоровья, медицинское страхование, режим работы и отдыха и т. п.).

3. Денежными (премирование / депремирование, социальный пакет и др.).

4. Профессиональными (продвижение по карьерной лестнице, наделение новыми полномочиями, предоставление возможности повышения квалификации и др.).

5. Технологическими (предоставление знаний о причинно-следственных связях событий и процессов, доступ к разработке и применению новых технологий).

6. Проектными (участие в выработке и корректировке стратегии развития фирмы с учетом спроса, предложения, существующих центров силы, имеющихся у фирмы ресурсов и других факторов).

Если указанные импульсы применяются эффективно, то все подразделения действуют синхронно (рис. 1).



Рис. 1. Поддержание синхронности деятельности функциональных уровней фирмы с помощью импульсного воздействия собственника\*

Fig. 1. Scaffolding the uniformity of the firm's levels in their performance with an impulse impact of the owner

\* Принципы выделения и существенные характеристики данных функциональных уровней представлены в [22].

В ходе производственной деятельности как трудовые коллективы, так и отдельные работники накапливают специфический «капитал» – опыт, знания технологии производства, свойств материалов, инструментов, оборудования; формальные и неформальные связи с внутрифирменными и внешними субъектами; информацию о сильных и слабых сторонах как всей фирмы, так и ее сотрудников.

Значимость данного «капитала» нарастает по мере увеличения трудового стажа сотрудника и расширения его полномочий. Более того, фирма может сознательно или бессознательно увеличивать этот «капитал»:

- предоставлять сотруднику возможности повышения квалификации;
- поощрять важные неформальные связи с ключевыми внешними субъектами;
- поощрять трудовые династии. В данном случае существует опасность проявления кумовства и nepотизма, что становится основой для формирования устойчивых внутрифирменных феодальных кланов, которые можно назвать своего рода «коллективным феодальным капиталом фирмы».

Такого рода индивидуальный и коллективный феодальный «капитал» обеспечивает постепенное присвоение его обладателями властных полномочий в фирме. Тем самым возникает внутрифирменная, неформальная структура, перераспределяющая ресурсы фирмы в свою пользу. Внутренняя среда фирмы в этом случае превращается в ряд «окуклившихся» подразделений, которые слабо зависят от состояния внешней среды и управленческих решений руководства фирмы.

Достигая максимального могущества, такие феодальные подразделения способны:

- самостоятельно выстраивать производственную цепь от закупки сырья до получения дохода от продукта своего подразделения, т. е. противоправным образом реализуя продукт напрямую внешним субъектам и присваивая соответствующий доход;
- определять издержки и плановый уровень прибыли от продажи продукта свое-

го подразделения, технологию его производства;

– выстраивать снабженческие связи с внутренними подразделениями фирмы на взаимовыгодной основе, т. е. выстраивая нелегальный внутрифирменный рынок.

Исходя из вышесказанного, подразделение промышленной фирмы, обладающее самостоятельностью с помощью объединения всех четырех функциональных уровней, обозначим в рамках данной статьи как «феод». «Феодом» обозначим лицо, фактически управляющее этим феодом.

«Феодалы» способны контролировать все четыре функциональных уровня, которые были рассмотрены выше (рис. 2).

В терминологии А.А. Богданова такого рода «феоды» можно обозначить как организованные комплексы, построенные по принципу «целое больше суммы своих частей» [23, с. 113]. Уровень их административной власти и уровень организованности их действий способны парализовать систему формальных отношений и процедур, в результате чего возникает «искусственно генерируемая неспособность кого бы то ни было, за исключением менеджеров высшего звена, обеспечивать выполнение тех или иных задач» [24, с. 28].

Исходя из вышесказанного, мы можем определить *внутрифирменный феодализм* как объективную тенденцию иерархической структуры распадаться на группы («феоды»), охватывающие несколько функциональных уровней и стремящиеся подчинить деятельность всей фирмы своим узкогрупповым интересам.

Такой внутрифирменный феодализм имеет следующие характерные черты:

1. Нарастающая независимость от собственника или директора фирмы, которую приобретают управленцы разного уровня, благодаря наличию у них возможности ограничить информационный и иной доступ к их деятельности и производственному участку. Так же, как при средневековом феодализме, имеет место разделение «государства на королевский домен и феоды владетельной знати – знак свидетельства слабости центральной власти» [3, с. 149]. Точно так же и внутри фирмы вслед за

предоставлением руководителям разных уровней управления разного рода прав следует неизбежное ослабление роли первого лица в деятельности фирмы.

2. Тщательно культивируемая асимметрия информации, прежде всего в отношениях собственника или директора («сеньора») и заместителей / начальников подразделений («феодалов»).

3. Десинхронизация деятельности функциональных уровней фирмы (рис. 2). Расхождение интересов разных функциональных уровней неизбежно приводит к устойчивому несовпадению фаз их активности и, как следствие, хроническому нарастанию запасов, объемов незавершенного производства, остатков на счетах, а также авральным работам, чередующимся с простоями.

4. Расхождение интересов, связанных с субъективной оценкой трудозатрат и принципом разделения готового продукта, которое может приобретать откровенно оппортунистический характер, никак не связанный с эффективностью труда отдельных лиц и отделов.

5. Постоянно понижающаяся рациональность и информированность директора («сеньора»), уменьшение его способности воспринимать и осмысливать все увеличивающийся поток информации.

В результате внутрифирменные «феодалы» начинают вести себя так, как если бы они являлись полноправными собственниками своих структурных подразделений («вотчин»), а затем и фирмы в целом.

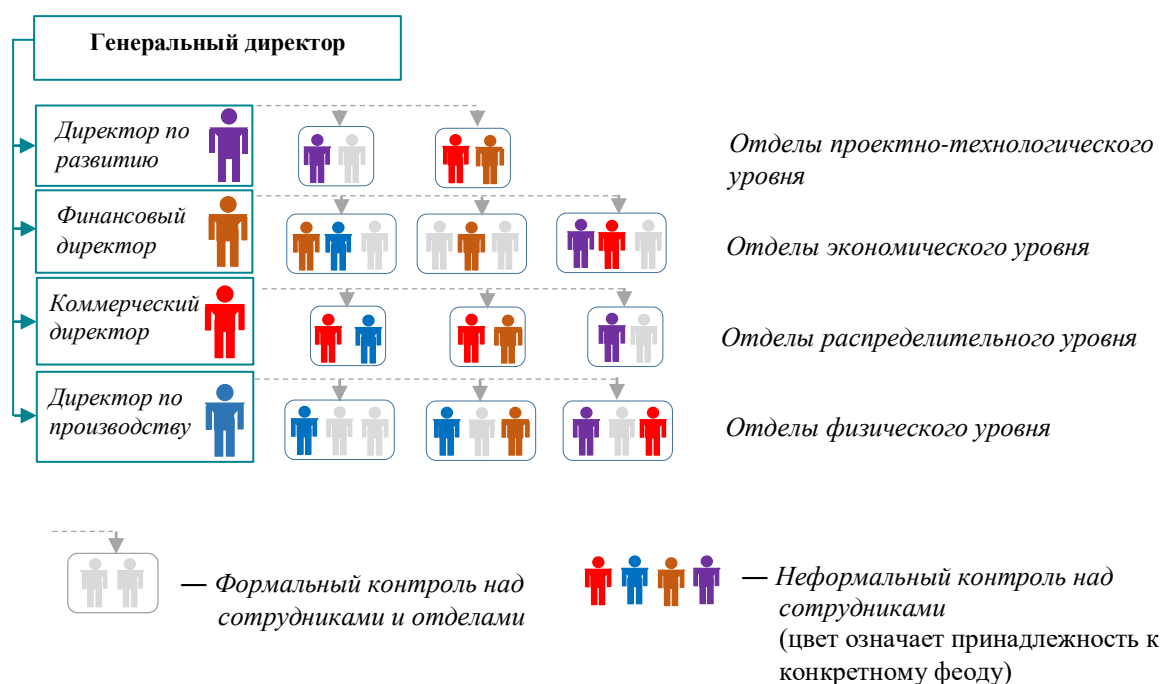


Рис. 2. Контроль феодалов над функциональными уровнями фирмы с помощью феодалов

Fig. 2. Feud-based control of the feudal lords over the firm's functional levels

В целом системный характер внутрифирменного феодализма реализуется посредством:

– элементов системы – собственники и директор фирмы с одной стороны и феодалы с другой, характер взаимоотно-

шений которых определяет эффективность деятельности фирмы;

– связей между элементами системы – формально взаимодополняющие отношения, а также неформальные, конкури-

рующие отношения, основанные на асимметрии информации;

– структуры, предполагающей связь всех элементов системы с помощью управленческих импульсов (физических, витальных, денежных, профессиональных, технологических, проектных);

– цели – максимизация доступных для элементов системы ресурсов.

Исходя из вышесказанного следует также указать ограничения, связанные с перенесением понятия «феодализм» из традиционно используемого контекста (характеристика распределения политической власти в условиях доминирования аграрного сектора экономики и преимущественно натурального хозяйства) в новый контекст индустриальной экономики:

1. Это понятие применимо только к фирмам с преимущественно рутинным характером производства, цикл которого повторяется практически в неизменном виде.

2. Внутрифирменный феодализм имеет место в иерархически организованных структурах, насчитывающих три и более уровня подчинения.

3. Характер производства делает возможным появление и усиление асимметрии информации в отношениях между феодалом и топ-менеджментом фирмы.

В связи с изменением характера производства в условиях цифровизации хозяйствования рассмотрим далее, каким образом данные процессы будут влиять на внутрифирменный феодализм.

#### **Усиление внутрифирменного феодализма в условиях цифровизации экономики**

**В** настоящее время чрезвычайно позитивно оценивается влияние цифровых систем на систему управления предприятием. Например, ряд авторов считает, что «цифровые технологии в корне меняют традиционную бизнес-стратегию в пользу модульных, распределенных, кросс-функциональных и глобальных бизнес-процессов, которые позволяют выполнять работу через границы времени, расстояния и функции» [25, с. 472].

Действительно, можно выделить ряд принципиально новых возможностей,

доступных топ-менеджерам и собственнику фирмы в условиях цифровизации экономики:

1. Повышение информационной прозрачности процессов и причинно-следственных связей. Собственник и топ-менеджмент фирмы обретают «способность гибко связывать информацию об активах с другими наборами данных» [26, с. 342], что, в свою очередь, позволяет с высокой степенью достоверности судить о состоянии и движении активов, а также о решениях линейных руководителей.

2. Повышается способность «адаптироваться к динамически меняющимся условиям окружающей среды, таким как сокращение жизненного цикла продукции, увеличение разнообразия и изменение ожиданий потребителя» [27, с. 119].

3. Повышается прозрачность деятельности каждого рядового работника, а также движения отдельных компонентов оборудования и продукта: «беспроводные технологии ... позволяют отслеживать производительность сотрудников, поскольку количество и частота запросов, а также время, необходимое для их решения, могут быть легко задокументированы. ... Используя уникальные идентификаторы (например, радиочастотная идентификация), можно отслеживать каждый компонент и продукт» [27, с. 125].

4. Увеличивается число операций, совершаемых без вмешательства человека, «включая перемещение компонентов и продуктов в нужное место в процессе производства» [27, с. 125].

5. С помощью инструментов визуализации и дополненной реальности облегчается процесс управления сложными системами, что позволяет сократить потери времени и энергии, а также увеличить оптимальность каждого производственного усилия.

6. Возрастает конкурентное давление на многие должностные и профессиональные позиции: «в некоторых регионах более 25 % рабочих мест подвержены высокому риску автоматизации» [28, с. 134].

На наш взгляд следует также выделить неблагоприятные последствия циф-

ровизации экономики для экономических субъектов:

1. Значительные финансовые и временные затраты на внедрение таких систем.

2. Критическая зависимость от компьютерных технологий, которые, как правило, принадлежат сторонним разработчикам, получающим полный контроль над внутренней информационной средой фирмы. Вследствие этого снижаются риски внутрифирменной феодализации и оппортунизма со стороны сотрудников, но одновременно с этим повышаются риски оппортунизма со стороны поставщиков программных продуктов.

3. Повышение прозрачности внутренних процессов облегчает перехват управления внутренними феодалами и сторонними субъектами.

4. По мере цифровизации фирмы возрастает сопротивление ее сотрудников, которые «боятся потерять работу из-за растущей оцифровки и отсутствия соответствующих навыков для работы с новыми технологиями» [27, с. 127].

Однако в целом такие минусы не могут превосходить долгосрочные выгоды от цифровизации экономики, которые обеспечивают промышленной фирме максимальную предсказуемость поведения сотрудников и предельно возможное понимание причинно-следственных связей в производственных процессах.

Вследствие цифровизации внутрифирменный феодализм кардинально меняется, но, на наш взгляд, не исчезает.

Предельная цифровизация приводит к тому, что все логические операции и машиноподобные действия живых людей переводятся в цифровую модель и передаются техническим системам, обретающим автономные производственные функции. Однако в ходе этого процесса не может быть ликвидирована значимость специфических человеческих активов – способность делать открытия, не вытекающие из прошлого опыта; возможность формулировать абстрактные понятия; проявление лидерских качеств; обладание неформализуемыми знаниями; опыт; интуиция; товарищеская поддержка и др. Это в полной

мере относится и к такой производственной подсистеме, как *ИТ*, создавать и обслуживать которую должны специалисты, имеющие представление о ценности промышленного производства как базовой отрасли национальной экономики (это, в свою очередь, позволяет ранжировать операции по значимости, присваивать им финансовые эквиваленты и др.).

В условиях ликвидации большинства рядовых сотрудников и линейных руководителей лица, контролирующие *ИТ*-подсистему, приобретают неограниченные феодальные права. Другими словами, цифровизация приводит к тому, что меняется обладатель внутрифирменных феодальных прав: им становится субъект, управляющий информационной подсистемой фирмы<sup>1</sup>.

В лучшем случае такими субъектами являются сотрудники фирмы, разрабатывающие собственные информационные технологии. Если же их предоставляют сторонние разработчики, то руководство фирмы утрачивает целый ряд управленческих функций. В частности, теперь оно не в состоянии самостоятельно отслеживать передачу данных, определять затраты на обслуживание информационной подсистемы (плату за пользование программным обеспечением устанавливают *ИТ*-разработчики), менять технические параметры информационной подсистемы, оценивать добросовестность разработчиков и т. д. Более того, руководство фирмы не может быть уверенным в отсутствии оппортунизма со стороны внешних разработчиков, которые в любой момент могут ограничить доступ к информационной подсистеме фирмы по тем или иным причинам, мгновенно заблокировав все производственные процессы. В такой ситуации внешний субъект фактически становится внутренним феодалом, уровень неявной власти которого угрожает формальной власти номинального директора фирмы.

Таким образом, цифровизация не ликвидирует квазифеодальные отношения

<sup>1</sup> Уже сегодня мы видим, что в фирмах *ИТ*-специалисты стали незаменимыми, независимыми и фактически неподконтрольными кому бы то ни было, включая руководство фирмы (хотя формальный контроль сохраняется).

внутри фирмы, а лишь меняет состав феодалов и их возможности: теперь они способны дистанционно управлять автоматизированными рабочими местами промышленной фирмы, системой документооборота, операционными системами бухгалтерии и проектного бюро, станками с ЧПУ и мн. др. Кроме того, СМИ регулярно сообщают о случаях блокировки производственной деятельности и противоправного копирования важных данных неизвестными лицами, в т. ч. и у организаций общегосударственной важности (Центральный банк, «силовые» министерства, Сбербанк и др.). В таких случаях неизвестные ИТ-специалисты технически способны неограниченно и анонимно влиять на производственную деятельность фирмы, обретая тем самым права внутрифирменного «феодала».

Исходя из вышесказанного, цифровизация приводит к кардинальному сужению числа внутренних «феодалов», но одновременно умножает уровень феодальной власти ИТ-подразделений. Выход из этой ситуации следует искать не в технических и технологических решениях, а в системе политических и экономических отношений.

#### **Комплекс нецифровых мер по ограничению внутрифирменного феодализма**

**Н**а наш взгляд, ограничить формирование и распространение внутрифирменного феодализма можно, используя следующие меры:

1) Ликвидацию феодалов и их феодалов. При всей простоте этого шага он имеет один важный недостаток: вместе с упразднением кланов ликвидируется и «капитал», накопленный его членами. Кроме того, именно феодалы являются той важнейшей внутренней организационной силой, которая способна мобилизовать фирму на развитие.

2) Перераспределение полномочий феодалов за счет дробления феодалов, активизации вертикальных лифтов для перспективных сотрудников и т. п.

3) Изменение условий функционирования феодалов.

4) Внесение изменений в иерархическую структуру фирмы.

5) Перераспределение проектно-технологических прав от феодалов к коллективу всей фирмы.

Первая и вторая меры представляются очевидными, часто применяемыми на практике и не требующими пояснений. Третью, четвертую и пятую меры необходимо рассмотреть более подробно.

Что касается воздействия на условия функционирования феодалов, то согласно рис. 2 представлена ситуация, при которой внутрифирменные феодалы равноудалены от директора фирмы. На практике же может наблюдаться ситуация, при которой в каждый момент времени только один из феодалов находится у «руля» фирмы. Лидерство одного из них автоматически означает ослабление других (уменьшение бюджетов, прав, влияния на решения руководства и т. п.). По этой причине феодалы непрерывно конкурируют между собой.

Препятствовать появлению феодалов и феодалов внутри фирмы вряд ли возможно – это неизбежно происходит в любой иерархической структуре. В этой связи задачей руководства фирмы является управление межфеодальной конкуренцией с извлечением выгоды для фирмы в целом. С этой точки зрения собственники фирмы должны управлять конкуренцией между феодалами так, чтобы каждый новый феодал, вставший во главе фирмы, стремился усилить восходящий тренд основного производства, концентрируя на этом все ресурсы фирмы.

Характер столкновений конкурирующих феодалов зависит от того, на какой стадии развития находится фирма в целом. С точки зрения А.А. Богданова, таких стадий можно выделить две – сжатие и расширение [23, с. 206]. В фазе расширения фирма имеет избыток ресурсов, благодаря чему она внутренне усложняется, появляются все новые и новые подсистемы (отделы, цеха, службы и т. п.).

В фазе сжатия система организационно уменьшается, становится более однородной и упрощенной. Соответственно в этой фазе конкуренция между феодалами



обостряется, в связи с чем они вынуждены искать союзников как внутри, так и вне фирмы. Иногда фаза сжатия завершается сменой доминирующего феода.

Фаза цикла оказывает значительное влияние на характер взаимодействия между феодами. Если использовать концепцию А.А. Богданова, то такое взаимодействие может иметь один из следующих результатов: возрастание организованности (совпадение активностей феонов и их взаимоусиление), возрастание дезорганизованности (взаимопогашение противоположно направленных активностей феонов) и нейтральность, которая представляет собой «результат равенства ассимиляции с дезассимиляцией в обмене веществ и энергии» [23, с. 122].

В любом из этих случаев они будут вынуждены конкурировать за ограниченные внутрифирменные ресурсы (уровень зарплат, бюджет, полномочия и т. п.), т. е. дезорганизовывать друг друга. Это негативный для фирмы в целом процесс. При этом в момент становления феонов конкуренция будет особенно острой, поэтому данная стадия является *стадией дезорганизованности*.

На следующей стадии (*стадии нейтральности*) раздел сфер влияния заканчивается и феоны достигают самодостаточности. Конфронтация между ними приобретает вялотекущий характер.

Особый интерес представляет возможность достижения *стадии возрастания организованности*, которая предполагает вмешательство собственников фирмы и ее директора в деятельность внутренних подразделений как реакцию на угрожающий рост уровня рисков фирмы. Рассмотрим далее риски, которые должны привлечь внимание собственников и директора фирмы.

Исторический феодализм прекратил свое существование в тот момент, когда земельная рента перестала покрывать минимально необходимые для общества того времени расходы с одновременным появлением иных способов организации экономических систем. Так же и в фирме изменение природы отношений, вероятнее всего, произойдет при кризисе, который вынуждает пересмотреть властно-производственные

отношения. В благоприятной обстановке и при стабильном уровне доходов у внутрифирменных субъектов нет никаких стимулов к изменению характера своих взаимоотношений.

Минимальные риски расслабляют сотрудников фирмы, избавляя их от необходимости проявлять активность. С этой точки зрения руководство фирмы должно сознательно отказаться от внутренней стабильности и поставить себя и свой персонал в неустойчивое положение, в котором они будут вынуждены прилагать сверхусилия. Такую политику можно охарактеризовать как переход от максимальной упорядоченности и стабильности к управляемой нестабильности.

Жесткая иерархическая система, порождающая внутрифеодальные структуры, далеко не всегда способна проактивно уловить и рефлексировать должным образом изменения рыночной среды. Феодалы выстраивают барьеры от внешнего мира и от других подразделений фирмы. В результате они становятся самодостаточными и не реагируют на изменение ситуации на рынке. Сегодняшние риски они считают безопасными, а долгосрочные часто находятся вне поля их зрения. По мере сжатия горизонта планирования рисков уменьшается и возможность феонов улавливать и воспринимать внешние рыночные импульсы.

В этой связи в структуру фирмы должны быть встроены элементы нестабильности, выводящие феодалов из равновесия и расширяющие горизонт планирования у каждой производственной единицы, каждого сотрудника, каждого феода и фирмы в целом. Для этого может быть использована кризисная ситуация.

Искусственный или реальный кризис фирмы заставляет каждого сотрудника и феодала осознать зависимость от текущего состояния всей фирмы в целом. В этом случае уровень их индивидуальных рисков заставляет искать опору в других подразделениях, а также во внешних субъектах, с которыми они напрямую контактируют (потребителях, поставщиках, органах власти и др.). Тем самым фирма плотнее интегрируется с другими субъектами, что спо-

способствует лучшему пониманию их целей и стратегий, возможности влияния на них, гармонизации совместной деятельности.

А.А. Богданов делил кризисы на два типа – кризис слияния (конъюгации; например, объединение разных компаний в одну) и кризис разделения (дезинтеграции; например, выделение производственного подразделения фирмы в самостоятельную организацию) [23, с. 176].

Такого рода кризисы могут наблюдаться и внутри самих феодалов. По мере их разрастания в них усиливается дезорганизация и ослабевают внутренние связи, т. е. феодалы постепенно становятся все более неустойчивыми, «рыхлыми» и теряют свою дееспособность. Асимметрия информации позволяет длительное время маскировать эту тенденцию. При этом само расширение феодала представляется неизбежным, так как «динамическим элементом сохранения комплекса является возрастание его активностей за счет среды» [23, с. 201].

Из вышеизложенного следует, что собственники фирмы должны периодически искусственным образом создавать управляемый внутренний кризис. У совета директоров и учредителей фирмы имеется возможность проводить такого рода проактивную политику по проектированию внутренних кризисов, которые могут быть нейтрализованы только сплоченным коллективом.

К инструментам управляемого кризиса можно отнести:

- смену базовой технологии, изменяющую иерархию подразделений фирмы. Например, развитие финансовых технологий привело к тому, что в руководствах многих компаний производственники были вытеснены финансистами. В свою очередь, финансисты сегодня зачастую испытывают сильную конкуренцию со стороны маркетологов и сбытовиков;

- установление трудновыполнимых плановых заданий, достижимых только через объединение усилий всего коллектива;

- принудительное разъединение или объединение с другими структурами (в том числе внешними по отношению к фирме);

- лишение существенной части ресурсов, урезание бюджетов (при условии, что в окружающей фирму предпринимательской среде имеется достигаемое «окно» прибыльных возможностей);

- удаление наиболее авторитарных феодалов, перевод их на принципиально новые участки работ;

- смена локализации фирмы, переезд головного офиса;

- усиление специализации подразделений, стимулирующей их интеграцию с другими подразделениями фирмы.

В результате действия такого искусственно спровоцированного кризиса возможна активизация горизонтальных связей между подразделениями, что, в свою очередь, может возродить внутреннее единство фирмы.

Для определения момента инициирования внутреннего кризиса можно ориентироваться на следующие индикаторы:

1. Любые производственные связи персонала всегда выстраиваются иерархично. В случае крайней феодализации фирма неспособна справиться с текущими задачами. Снижение уровня ее внутренней организованности выражается в том, что интенсивность иерархически-вертикальных контактов становится устойчиво меньше интенсивности диагональных межподразделенческих контактов (когда начальник одного подразделения контактирует напрямую с рядовым сотрудником из другого подразделения). Такое соотношение контактов поддается количественному измерению и может служить важным сигналом для совета директоров.

2. О возрастающей дезорганизованности свидетельствует критическое значение противоречащих друг другу приказов и распоряжений, частые и длительные совещания, отсутствие необходимой реакции на запросы других служб, саботаж, высокий процент распоряжений топ-менеджмента, не выполненных в установленный срок и/или не в полной мере.

3. В качестве важнейшего показателя, свидетельствующего в т. ч. о фундаментальных изменениях в системе отно-

шений «фирма – внешняя среда», является *устойчивое* снижение среднегодовой загрузки оборудования. Нижним пороговым значением среднегодовой загрузки оборудования целесообразно считать 65–70 % [29, с. 61].

4. В зоне постоянного внимания собственника и директора фирмы должны находиться такие показатели, как соотношение предельных затрат на содержание административно-управленческого персонала, предельных затрат на выпуск основной продукции, а также вклад финансового, маркетингового, производственного и продуктового подразделений в добавленную стоимость продукта, что позволяет зафиксировать смену доминирующего подразделения.

Второй мерой снижения уровня феодализации фирмы является изменение ее иерархической структуры.

Известно, что иерархический способ организации имеет множество недостатков. Феод как таковой также имеет иерархическую структуру, и по этой причине он нечувствителен к внешней рыночной среде. С этой точки зрения необходимы инструменты, которые встроит его в плотный контакт с потребителями готового продукта, что позволит снизить уровень его независимости, заставляя добиваться долгосрочной лояльности клиентов.

Сегодня стандартным решением такой задачи является, например, создание *kaizen*-команд (выделенных команд), которые переосмысливают весь производственный процесс (от проекта до сдачи объекта). В нее входят представители всех основных подразделений фирмы, а также представитель заказчика. Тем самым стираются границы между ними. Параллельно с разработкой продукта проектируются и сбытовые технологии, выстраиваются снабженческие связи.

Перед такой командой ставится задача по определению технических условий, разработке проекта продукта и проекта производственного оборудования, а также выход на определенный уровень издержек. После этого команда в полном составе перемещается в производственное подразде-

ление, где вместе с производственниками занимается организацией данного бизнес-процесса и стандартизацией работы. В итоге можно обнаружить, что «если собрать в одном месте всех требуемых специалистов, то готовый действующий образец можно создать менее чем за неделю, хотя раньше на это уходило три месяца» [30, с. 472].

На наш взгляд, создания *kaizen*-команд недостаточно для устранения внутрифирменного феодализма. Решением может быть переход от внутрифирменного феодализма к возрастанию организованности (в терминах А.А. Богданова) через включение в надсистему.

Под *надсистемой* в данном случае понимается система более высокого порядка, в которой рассматриваемая промышленная фирма выполняет одну или несколько функций. В качестве такой надсистемы можно рассматривать: промышленность региона и страны; отрасли народного хозяйства, потребляющие готовый продукт промышленной фирмы; отрасли народного хозяйства, поставляющие сырье и материалы для изготовления готового продукта промышленной фирмы.

С этой точки зрения фирма может повысить свою внутреннюю организованность, углубляя специализацию на производстве своего главного продукта и передавая непрофильные виды деятельности в надсистему.

В частности, если в качестве *надсистемы* рассматривать *промышленность*, то промышленные фирмы, специализирующиеся на изготовлении разных продуктов, могли бы совместно использовать универсальные для всех них виды активов – оборудование, учебные центры, трудовые ресурсы, проектные бюро и т. п.

Благодаря созданию компаниями такой надсистемы они могут освободить часть своих ресурсов и направить их на свою основную производственную деятельность, которая станет более узкоспециализированной и, как следствие, более эффективной. Правовая форма надсистемы может быть различной – некоммерческое партнерство, акционерное общество, синдикат и др.

Образованная компаниями надсистема может взять на себя ряд функций:

1. Снабженческо-складские (закупка и хранение материалов, топлива, оборудования и т. п.).

2. Совместное изготовление унифицированных изделий и осуществление стандартных работ.

3. Перемещение временно свободных трудовых ресурсов между площадками (в т. ч. по промышленным участкам и сезонам).

4. Создание культурно-бытовых условий для работников.

5. Профессиональное обучение работников (учебные центры, поиск и наем работников и т. п.).

6. Объединение разных видов транспорта и распределение грузов между ними, обеспечение альтернативных транспортных узлов и грузопотоков, развитие грузового и иного транспорта.

7. Связи с общественностью, благотворительность.

8. Взаимодействие с органами власти и другими центрами силы (отраслевые союзы, профсоюзы и др.).

Такая стратегия предполагает, что рассматриваемая промышленная фирма передает часть указанных функций наверх, в надсистему на фоне усиления горизонтальных связей с другими предприятиями. Главный принцип таких связей – создание общих активов и подразделений, выполняющих вспомогательные функции для всех участников.

Вынос таких вспомогательных производств в отдельные самостоятельные структуры позволяет углубить разделение труда и снизить требуемый уровень квалификации и соответственно затрат на оплату труда. Создается «решетка» горизонтальных связей (в терминологии Н.Н. Колосовского [31]), плотность которой позволяет снизить условно-постоянные затраты и сделать основное производство стабильно прибыльным.

В результате рассматриваемых мер может быть достигнута *третья стадия* в терминологии А.А. Богданова – *взаимоусиление подразделений*, что высвободит ресурсы, которые раньше шли на взаимную

дезорганизацию и сопротивление. Это, в свою очередь, даст значимый экономический эффект.

Кроме того, это может позволить снизить и остроту неявного оппортунизма со стороны поставщиков информационных систем, например, с помощью: вхождения надсистемы в состав собственников компании-разработчика; перехода от взаимодействия отдельного предприятия с компанией-разработчиком к модели взаимодействия разработчика и надсистемы (например, синдиката, представляющего интересы всей отрасли); создания надсистемой собственных цифровых инструментов производства.

Третьим направлением, сдерживающим распространение внутрифирменного феодализма, является перераспределение проектно-технологических прав от феодалов к коллективу всей фирмы.

Директор промышленной фирмы по мере ее развития и укрупнения неизбежно оказывается в одиночестве перед внутренними феодалами, с которыми он вынужден выстраивать производственные отношения. Даже если директор фирмы сам является феодалом и делегирован на этот пост своим феодалом, он неизбежно входит в конфликт интересов с ним, так как начинает мыслить иными, общефирменными, категориями.

В этой связи все указанные выше меры являются, по сути, паллиативом, так как не ликвидируют причин внутрифирменного феодализма, а лишь смягчают его последствия.

На наш взгляд, верным индикатором уровня внутрифирменного феодализма в фирме является уровень прав ее работников: *чем меньше реальных прав имеет рядовой сотрудник, тем более тотальной является власть внутренних феодалов.*

Наглядной иллюстрацией этого тезиса могут служить организации, в которых реальные права рядовых сотрудников сведены к минимуму (например, «силовые» ведомства). Управляемость этих структур достигается мерами, которые можно назвать вариациями искусственного, внутреннего кризиса: регулярные мобили-

зационные сборы, напряженные маневры на местности, систематическое перемещение руководителей между разными территориальными подразделениями, повышение в должности по выслуге лет, ранний выход на пенсию, переименование организации с полной переаттестацией всего персонала и др. Такого рода инструменты, на наш взгляд, в первую очередь направлены на методичное ослабление позиций внутренних феодалов. Без применения таких инструментов «силовые» ведомства могут быстро превратиться в полуавтономные военизированные формирования. Однако практика показывает, что и этих мер часто недостаточно.

В этой связи системным решением данного вопроса может быть появление качественно нового субъекта внутри фирмы, интересы которого будут во многом совпадать с интересами директора фирмы. Таким субъектом может стать рядовой персонал фирмы, не извлекающий никакой выгоды от существования кланов и феодалов. Для этого он должен обрести политические права, т. е. права проектно-технологического уровня, которые были рассмотрены выше.

Факт обретения прав должен быть зафиксирован. Для этого может быть образован, например, совет работников, союз передовиков производства, конференция работников и служащих и т. п. Члены такого рода совещательного органа с правом решающего голоса по наиболее важным вопросам внутрифирменного управления (слияние / поглощение фирмы, новые базовые технологии, утверждение отчетов руководства, разработка этики фирмы) присутствуют во всех подразделениях фирмы и, следовательно, могут ликвидировать внутрифирменную асимметрию информации – первооснову внутрифирменного феодализма.

#### Заключение

**В** деятельности промышленной фирмы можно выявить черты, схожие с характеристиками феодализма. Директор, топ-

менеджеры и их подчиненные выстраивают между собой отношения, во многом аналогичные отношениям между сеньором, феодалами и вассалами.

Феодализация фирмы начинается в тот момент, когда отдельный работник начинает приобретать специфический «капитал» в виде опыта, знаний технологии производства, связей с коллегами и внешними субъектами и т. п. Горизонты планирования деятельности работника и собственника кардинально отличаются, что приводит к расхождению их интересов. Данный процесс завершается появлением в фирме феодалов, контролирующих все четыре функциональных уровня фирмы (физический, распределительный, экономический и проектно-технологический) и слабо зависящих от положения фирмы на рынке. Возвращение функциональности внутренним подразделениям фирмы следует искать в восстановлении их чувствительности к сигналам рынка.

Цифровизация не устраняет внутрифирменный феодализм, а многократно усиливает его, концентрируя значительные права и полномочия у IT-специалистов. Для ограничения внутрифирменного феодализма предлагается использовать такие меры, как удаление феодалов и разрушение феодалов, перераспределение проектно-технологических прав от феодалов к коллективу всей фирмы, размытие полномочий феодалов, воздействие на условия функционирования феодалов, изменение иерархической структуры фирмы. Однако принципиально решить эту задачу может только появление нового внутрифирменного субъекта – общего совета работников фирмы, наделенного проектно-технологическими правами.

Дальнейшие перспективы исследования связаны с апробацией гипотезы о формировании внутрифирменного феодализма в условиях конкретных промышленных фирм.

Список литературы

1. *Halperin Ch.* Contemporary Russia as a feudal society: A new perspective on the post-soviet era // *Studia slavica et balcanica petropolitana*. 2015. № 2. P. 208–225.
2. *Шляпентох В.* Современная Россия как феодальное общество. Новый ракурс постсоветской эпохи. М.: Столица-принт, 2008. 328 с.
3. *Васильев Л.С.* Феномен феодализм (новый взгляд на старую проблему) // *Общественные науки и современность*. 2007. № 6. С. 148–161.
4. *Feudalism in History* / Ed. by R. Coulborn. Princeton: Princeton University Press, 1956. xiv. 439 p.
5. *Ле Гофф Ж.* Цивилизация средневекового Запада. М.: Прогресс-Академия, 1992. 376 с.
6. *Худокормов А.Г.* Экономическая история «классического феодализма» (на примере Франции) // *Вестник Московского университета. Экономика*. 2015. Серия 6. № 3. С. 93–112.
7. *Валдайцев С.В.* Инновации: асимметрия интересов владельцев и менеджмента фирмы // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2012. № 1. С. 20–29.
8. *Богданов А.А.* Тектология: (Всеобщая организационная наука): в 2 кн. М.: Экономика, 1989. Кн. 2. 351 с.
9. Гловели Г.Д. «Ленинизм, “термины тов. А. Богданова” и философ Ильенков как апологет сталинской экономики “разрушения равновесия”» (Ч. I. Окончание) // *Вопросы теоретической экономики*. 2020. № 2 (7). С. 65–85. doi: 10.24411/2587-7666-2020-10204.
10. *Вебер М.* Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Т. 1. Социология. 445 с.
11. *Кондратьев В.П.* Экономические теории бюрократии // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2019. Т. 14, № 5. С. 156–173.
12. Niskanen W.A. A reassessment. In: *Bureaucracy and Public Economics*. 2-nd ed. Cheltenham: Edward Elgar, 1996. P. 269–283.
13. *Кастельс М.* Власть коммуникации. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 564 с.
14. *Кордонский С.* Рынки власти: Административные рынки СССР и России. М.: ОГИ, 2006. 240 с.
15. *Шапкин И.Н.* «Корпоративная экономика». Истоки современной некорпоративной практики западноевропейских стран // *Мир новой экономики*. 2018. Т. 12, вып. 1. С. 78–91. doi: 10.26794/2220-6469-2018-12-1-78-91.
16. *Пантя Ю.М.* История развития проблемы принципала – агента // *Журнал экономической теории*. 2011. № 4. С. 212–215.
17. *Удалов Д.В.* Институциональная модель фирмы «принципал – агент» // *Экономика и управление*. 2006. № 2 (23). С. 97–101.
18. *Jan M.A.* The complexity of exchange: Wheat markets, petty-commodity producers and the emergence of commercial capital in colonial Punjab // *Journal of agrarian change*. 2019. Vol. 19. № 2. P. 225–248. doi: 10.1111/joac.12302.
19. *Zeschky M., Daiber M., Widenmayer B., Gassmann O.* Coordination in global R&D organizations: An examination of the role of subsidiary mandate and modular product architectures in dispersed R&D organizations // *Technovation*. 2014. Vol. 34, № 10. P. 594–604. doi: 10.1016/j.technovation.2014.06.001.
20. *Dang H.D.* National culture and corporate rating migrations // *RISKS*. 2018. Vol. 6, № 4. p. 130. doi: 10.3390/risks6040130.
21. *Обыденков А.Ю.* Стратегическое конкурентное преимущество: ресурсно-институциональный взгляд // *Российский журнал менеджмента*. 2016. № 14(1). С. 87–110. doi: 10.21638/spbu18.2016.104.
22. *Анохов И.В.* Уровни кодирования информации промышленного предприятия и предпосылки его взаимодействия с поставщиками и подрядчиками // *Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика»*. 2020. Т. 15, № 1. С. 131–149. doi: 10.17072/1994-9960-2020-1-131-149.
23. *Богданов А.А.* Тектология. (Всеобщая организационная наука): в 2 кн. / Ин-т экономики АН СССР. М.: Экономика, 1989. Кн. 1. 304 с.
24. *Пфеффер Д.* Власть и влияние: политика и управление в организациях. М.: Вильямс, 2007. 512 с.
25. *Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N.* Digital business strategy: Toward a next generation of insights // *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, № 2. P. 471–482. doi: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

26. Whyte J., Stasis A., Lindkvist C. Managing change in the delivery of complex projects: Configuration management, asset information and ‘big data’ // *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, № 2. P. 339–351. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.02.006.
27. Horvath D., Szabo R. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? // *Technological forecasting and social change*. 2019. Vol. 146. P. 119–132. doi: 10.1016/j.techfore.2019.05.021.
28. Segal M. How automation is changing work // *Nature*. 2018. № 563. P. 132–135. doi: 10.1038/d41586-018-07501-y.
29. Волков О.И. Эффективность механизации и автоматизации производств в машиностроении. М.: Машиностроение, 1968. 61 с.
30. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 470 с.
31. Колосовский Н.Н. Основы экономического районирования. М.: Госполитиздат, 1958. 200 с.

*Статья поступила в редакцию 16.06.2020, принята к печати 17.10.2020*

#### Сведения об авторе

Анохов Игорь Васильевич – кандидат экономических наук, доцент, Байкальский государственный университет (Россия, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: i.v.anokhov@yandex.ru).

#### References

1. Halperin Ch. Contemporary Russia as a feudal society: A new perspective on the post-soviet era. *Studia slavica et balcanica petropolitana*, 2015, no. 2, pp. 208–225.
2. Shlyapentokh V. *Sovremennaya Rossiya kak feodal'noe obshchestvo. Novyi rakurs postsovetskoi epokhi* [Modern Russia as a feudal society. New vision of Post-Soviet epoch]. Moscow, Stolitsa-print Publ., 2008. 328 p. (In Russian).
3. Vasil'ev L.S. Fenomen feodalizm (novyi vzglyad na staruyu problemu) [Phenomenon of feudalism (A new approach to an old-fashionable issue)]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'* [Social sciences and contemporary world], 2007, no. 6, pp. 148–161. (In Russian).
4. Feudalism in History. Ed. by R. Coulborn. Princeton, Princeton University Press, 1956. xiv, 439 p.
5. Le Goff J. *Tsivilizatsiya srednevekovogo Zapada* [Civilization of medieval West]. Moscow, Progress-Akademiya Publ., 1992. 376 p. (In Russian).
6. Khudokormov A.G. Ekonomicheskaya istoriya «klassicheskogo feodalizma» (na primere Frantsii) [The economic history of classical feudalism (By the example of France)]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ekonomika* [Moscow University Economics Bulletin], 2015, no. 3, pp. 93–112. (In Russian).
7. Valdaitsev S.V. Innovatsii: asimmetriya interesov vladel'tsev i menedzhmenta firmy [Innovations: Asymmetries between of shareholders' and managers' interests]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika* [St Petersburg University Journal of Economic Studies], 2012, no. 1, pp. 20–29. (In Russian).
8. Bogdanov A.A. *Tektologii: (Vseobshchaya organizatsionnaya nauka): v 2 kn* [Tectology: (General organizational science): in 2 volumes]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989, vol. 2. 351 p. (In Russian).
9. Gloveli G.D. «Leninizm, “terminy tov. A. Bogdanova” i filosof Il'enkov kak apologet stalinskoi ekonomiki “razrusheniya ravnovesiya”» (Ch. I. Okonchanie) [Leninism, “Terms of tov. A. Bogdanov and philosopher Iilenkov as an apologist of the Stalin’s economy “Destruction of equilibrium” (Part 1)]. *Voprosy teoreticheskoi ekonomiki* [Questions of Theoretical Economics], 2020, no. 2 (7), pp. 65–85. (In Russian). doi: 10.24411/2587-7666-2020-10204.
10. Veber M. *Khozyaistvo i obshchestvo: ocherki ponimayushchei sotsiologii* [Economy and society: Essays of understanding sociology]. Moscow, Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki Publ., 2016, vol. 1, Sotsiologiya [Sociology]. 445 p. (In Russian).

11. Kondrat'ev V.P. Ekonomicheskie teorii byurokratii [Economic theories of bureaucracies]. *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk* [Central Russia Journal of Social Sciences], 2019, vol. 14, no. 5, pp. 156–173. (In Russian).
12. Niskanen W.A. *A reassessment*. In: *Bureaucracy and Public Economics*. 2-nd ed. Cheltenham, Edward Elgar, 1996, pp. 269–283.
13. Castells M. *Vlast' kommunikatsii* [Communication power]. Moscow, Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki Publ., 2016. 564 p. (In Russian).
14. Kordonskii S. *Rynki vlasti: Administrativnye rynki SSSR i Rossii* [Markets of power: Administrative markets in the USSR and Russia]. Moscow, OGI Publ., 2006. 240 p. (In Russian).
15. Shapkin I.N. «Korporativnaya ekonomika». Istoki sovremennoi neokorporativnoi praktiki zapadnoevropeiskikh stran [“Corporate economy”. The origin of modern neo-corporatism practice in Western European countries]. *Mir novoi ekonomiki* [The World of New Economy], 2018, vol. 12, iss. 1, pp. 78–91. (In Russian). doi: 10.26794/2220-6469-2018-12-1-78-91.
16. Pantya Yu.M. Istoriya razvitiya problemy printsipala – agenta [History of principal-agent issue development]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii* [Russian Journal of Economic Theory], 2011, no. 4, pp. 212–215. (In Russian).
17. Udalov D.V. InstitutSIONal'naya model' firmy «printsipal – agent» [An institutional model of principal-agent firm]. *Ekonomika i upravlenie* [Economy and Management], 2006, no. 2 (23), pp. 97–101. (In Russian).
18. Jan M.A. The complexity of exchange: Wheat markets, petty-commodity producers and the emergence of commercial capital in colonial Punjab. *Journal of agrarian change*, 2019, vol. 19, no. 2, pp. 225–248. doi: 10.1111/joac.12302.
19. Zeschky M., Daiber M., Widenmayer B., Gassmann O. Coordination in global R&D organizations: An examination of the role of subsidiary mandate and modular product architectures in dispersed R&D organizations. *Technovation*, 2014, vol. 34, no. 10, pp. 594–604. doi: 10.1016/j.technovation.2014.06.001.
20. Dang H.D. National culture and corporate rating migrations. *Risks*, 2018, vol. 6, no. 4, pp. 130. doi: 10.3390/risks6040130.
21. Obydenov A.Yu. Strategicheskoe konkurentnoe preimushchestvo: resursno-institutSIONal'nyi vzglyad [Strategic competitive advantage: Resource and institutional approach]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2016, no. 14 (1), pp. 87–110. (In Russian). doi: 10.21638/spbu18.2016.104.
22. Anokhov I.V. Urovni kodirovaniya informatsii promyshlennogo predpriyatiya i predposylki ego vzaimodeistviya s postavshchikami i podryadchikami [Information coding levels in an industrial enterprise and prerequisites for its interaction with the suppliers and contractors]. *Vestnik Permskogo universiteta. Ser. «Ekonomika»* [Perm University Herald. Economy], 2020, vol. 15, no. 1, pp. 131–149. (In Russian). doi: 10.17072/1994-9960-2020-1-131-149.
23. Bogdanov A.A. *Tektologii: (Vseobshchaya organizatsionnaya nauka): v 2 kn.* [Tectology: (General organizational science): In 2 volumes]. In-t ekonomiki AN SSSR. Moscow, Ekonomika Publ., 1989, vol. 1. 304 p. (In Russian).
24. Pfeffer D. *Vlast' i vliyanie: politika i upravlenie v organizatsiyakh* [Managing with power: Politics and influence in organizations]. Moscow, Vil'yams Publ., 2007. 512 p. (In Russian).
25. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 2013, vol. 37, no. 2, pp. 471–482. doi: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
26. Whyte J., Stasis A., Lindkvist C. Managing change in the delivery of complex projects: Configuration management, asset information and ‘big data’. *International Journal of Project Management*, 2016, vol. 34, no. 2, pp. 339–351. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.02.006.
27. Horvath D., Szabo R. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological forecasting and social change*, 2019, vol. 146, pp. 119–132. doi: 10.1016/j.techfore.2019.05.021.
28. Segal M. How automation is changing work. *Nature*, 2018, no. 563, pp. 132–135. doi: 10.1038/d41586-018-07501-y.
29. Volkov O.I. *Effektivnost' mekhanizatsii i avtomatizatsii proizvodstv v mashinostroenii* [Efficiency of manufacturing mechanization and automation in machine engineering]. Moscow, Mashinostroenie Publ., 1968. 61 p. (In Russian).



30. Womack J., Jones D. *Berezhlivoe proizvodstvo: Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashei kompanii* [Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2008. 470 p. (In Russian).

31. Kolosovskii N.N. *Osnovy ekonomicheskogo raionirovaniya* [Fundamentals of economic regional zoning]. Moscow, Gospolitizdat Publ., 1958. 200 p. (In Russian).

Received June 16, 2020; accepted October 17, 2020

#### Information about the Author

Anokhov Igor Vasil'evich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Baikal State University (11, Lenin st., Irkutsk, 664003, Russia; e-mail: i.v.anokhov@yandex.ru).

#### Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Анохов И.В. Внутрифирменный феодализм и риски его усиления в условиях цифровизации экономики // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2020. Том 15. № 3. С. 344–368. doi: 10.17072/1994-9960-2020-3-344-368

#### Please cite this article in English as:

Anokhov I.V. Intra-firm feudalism and the risks of its digital amplification. *Perm University Herald. Economy*, 2020, vol. 15, no. 3, pp. 344–368. doi: 10.17072/1994-9960-2020-3-344-368