

никами – единственный способ ликвидировать между ними противоречия и разрешить главный конфликт в обществе, развивающемся по законам рыночной экономики.

### Литература

1. Брундтланд Гру Харлем. Глобальная перестройка. Ключевые задачи на 90-е годы // Один мир для всех : Контуры глобального сознания: Пер. с нем. – М. : Прогресс, 1990, с. 134-149.

2. Кремень В.Г. Філософія освіти ХХІ століття. / В.Г. Кремень. // Педагогіка і психологія. – 2003. – №1. – С. 6-16.

3. Латур Бруно. Можем ли мы вернуться на Землю? // Вокруг света. – №12, – 2011.– С. 21-32.

4. Ліднер Райнер. Підприємці і місто в Україні, 1860-1914 рр. (Індустріалізація і соціальна комунікація на Півдні Російської імперії). / Пер. з нім. За ред. О.М. Доніка. – Київ-Донецьк : ОВ «ВПП «Промінь», 2008. – 496 с.

5. Мозговий В.І., Безродний В.П. Донеччина. Долаючи час і простір. / В.І. Мозговий, В.П. Безродний. / Загальна ред. – В.І. Мозговий. – Донецьк : «Донбас», 2010. – 320 с. з іл.

6. Мозговий В.І., Ляшенко В.Г. Там, где

было Дикое поле... Очерки истории Донецкого края. / В.И. Мозговой, В.Г. Ляшенко. / Общ. ред., предисл., прил. – В.И. Мозговой. – Донецк : Фирма «Кардинал», 2001. – 336 с. с илл.

7. Распад СССР: 10 лет спустя. Доклады и выступления. / Под ред. А.В. Бузгалина, в 2-х тт. – М. : «Слово», 2002. – Т. 1 – 423 с., т. 2 – 147 с.

8. Скудар Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества : проблемы и решения / Скударь Г.М. – К. : Наукова думка, 1999. – 496 с.

9. Стратегия управления социально-экономическим развитием региона на период до 2010 г. // Мат-лы науч.-практ. конф. (28-30 сентября 1999 г.) – Донецк : ИЭПИ НАН Украины, Юго-Восток, 1999. – 165 с.

10. Тихонов В. Будущее человеческой цивилизации и России / В. Тихонов. – М. : Палея, 1996. – 90 с.

11. Тутов Л. О. На пути к философско-методологическому осмыслению теории управления. / Л.А. Тутов. // Государственное управление. Электронный вестник. – Выпуск №11, июнь, 2007. – С. 1-7.

Статья поступила в редакцию 10.05.2012

**В.В. ШЕВЧЕНКО, к.э.н., доцент,**  
*Донецкий национальный технический университет*

### АДАПТИВНЫЙ ПОДХОД К РАЗРЕШЕНИЮ ПРОТИВОРЕЧИЙ ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКОВ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ

В любой экономической системе существуют противоречия интересов отдельных субъектов хозяйственной деятельности. При этом такие противоречия могут быть условно разделены на две большие группы:

- внешние противоречия - возникают между контрагентами экономической деятельности (покупателями и продавцами, поставщиками и потребителями и др.);

- внутренние противоречия - возникают между субъектами, которые входят в одну экономическую систему.

Для первой группы противоречий разработана эффективная модель поиска компромиссного решения, построенная на принципах рыночной экономики. Данный подход был сформулирован ещё А. Смитом. Он базируется на положении, в соответствии с которым каждый участник рыночных отношений стремится

действовать в собственных интересах, а «невидимая рука рынка» направляет его действия таким образом, что в конечном итоге достигается рыночное равновесие.

Для второй группы противоречий теория «невидимой руки» является неприменимой. Взаимоотношения, которые возникают между работниками и работодателями, регулируются нормами трудового и гражданского законодательства, отношения между сотрудниками различных отделов и служб предприятия – нормативными документами-положениями о подразделениях, должностными инструкциями.

Противоречия, возникающие внутри микроэкономической системы, пытались решить путём разработки различных теорий мотивации и управления: теория «Х», теория

© В.В. Шевченко, 2012

«У», теория «Z», патернализм, теория человеческих отношений, ситуационный подход и т.д. Перечень подходов можно продолжить, но отличительной особенностью данного перечня является то, что положения многих вышеперечисленных теорий являются противоречивыми. Это означает, что проблема разрешения внутренних противоречий, которые возникают внутри предприятия (организации) продолжает оставаться актуальной и в настоящее время.

Следует отметить, что проблемы правонарушений, которые осуществляют работники предприятий и организаций, достаточно давно анализируются учёными, изучающими проблемы менеджмента. Анализ работ, посвящённых вопросам социальной ответственности и этики в компаниях, подтверждает, что к таким проблемам авторы относят [1, С.125-145]:

- различия социально-этических правил ведения бизнеса в различных регионах и странах;
- отношения руководства компаний к мелким нарушениям со стороны своих подчинённых;
- наличие альтернативного выбора между созданием системы «тотального контроля» и созданием нормальных, доверительных отношений между сотрудниками и отдельными группами в организации;
- необходимость корпоративного единства для сотрудников одной организации, отдела, профессии и др.;
- потребность увязки внутренних этических норм компании с общей этической средой и нормами делового поведения в данной сфере;
- проблему «признания ошибки» - тот сотрудник, который открыто предоставляет информацию о собственных ошибках, автоматически навлекает на себя те или иные санкции.

Проблемы, которые рассматриваются зарубежными авторами, могут считаться в какой-то мере универсальными. Кроме этого, можно выделить ряд проблем, которые в большей степени отражают специфику этических проблем при ведении бизнеса в странах СНГ (в том числе и в Украине). К таким проблемам можно отнести:

- проблему невозможности выполнить в полном объёме все требования законодательства и подзаконных нормативно-правовых актов – в этом случае лицо автоматически ставится перед альтернативным выбором – или работать с нарушениями, или прекращать свою

деятельность;

- проблему неблагоприятного климата бизнеса – если все (или подавляющее большинство) нарушают закон, то лица, которые пытаются его соблюдать, сразу теряют все конкурентные преимущества и оказываются в проигрышной ситуации;

- проблему «всеобщей виновности» – в условиях, когда большинство работает с нарушениями, любое лицо можно в любой момент «привлечь к ответственности» - это классическая ситуация правового вакуума (которую часто определяют как «правовой беспредел»);

- проблему игнорирования требований Конституции Украины о приоритете законных прав и интересов человека и гражданина – до сих пор в отношениях между государством и его гражданами существует значительных перекос в пользу интересов государства;

- проблему бедности – значительная часть работоспособного населения, которая формально имеет работы и загружена полный рабочий день, имеет уровень оплаты труда ниже прожиточного минимума (что также провоцирует работников на нарушения);

- проблему выстраивания отношений «работа с нарушениями – проверяющий» - она заключается в том, что выстраивается порочная цепь «нарушитель – проверяющий», которая создаёт базу для существования и процветания коррупции на всех уровнях экономики;

- проблему работы в условиях коррумпированной экономики – такая работа приводит к тому, что экономика начинает работать на принципах, прямо противоречащих рыночным принципам – эффективность руководителя прежде всего зависит от его возможностей «решать вопросы», а не обеспечивать высококонкурентную инновационную деятельность организации.

Целью статьи является анализ противоречий, возникающих между работниками и руководителями предприятий, и разрешение этих противоречий с использованием элементов теории игр и формальной логики.

Сложность проблемы ответственности работника предприятия в значительной степени связана с большим разнообразием ситуаций, в которых данная проблема может рассматриваться. Поэтому при анализе проблемы ответственности работника в статье были приняты следующие допущения и ограничения:

1. Рассматриваются только случаи «активных нарушений» работниками. Это означает, что своими активными действиями работ-

ник нарушает нормы трудовой и внутренней дисциплины, что позволяет ему получать дополнительный доход в ущерб интересам предприятия. (Соответственно, работа не в полную силу, игнорирование своих обязанностей или работа «спустя рукава» в данной статье не рассматриваются.)

2. Предприятие (организация) представляют собой сложную систему, в которой одновременно существуют и зачастую противодействуют интересы различных групп. Тем не менее, в статье рассматривается только явление «противостояния» работника и работодателя, которое можно условно свести к противоречию «работник-предприятие» (или «работник-работодатель»).

3. Несмотря на то, что значительная часть нарушений, которые допускают работники, может быть квалифицирована как нарушение уголовного или административного законодательства, основное внимание в статье

уделяется вопросам моделирования экономической ответственности.

4. В статье снимается значительное количество ограничений, связанных с оценкой моральной стороны проблемы. При этом автор исходит из следующей концепции: если мы предполагаем, что работник не ограничен никакими моральными запретами при осуществлении нарушения, то, соответственно, руководство предприятия также может не ограничивать себя вопросами морального обоснования тех или иных своих действий (естественно, если такие действия руководства не противоречат нормам действующего законодательства).

Таким образом, действия работника и руководства предприятия могут быть представлены в виде графиков, которые приведены на рис. 1-2. На рисунках 1-2 используются следующие условные обозначения:

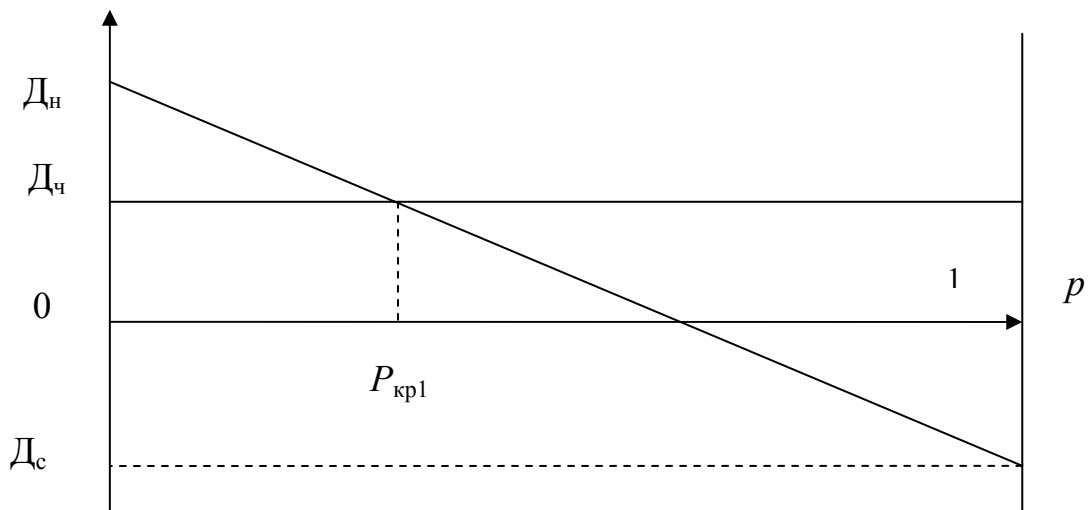


Рис. 1. Экономические результаты от выбора альтернативной стратегии поведения, выбранной работником

- ось абсцисс – вероятность выявления нарушения ( $p$ ), её значение изменяется от 0 до 1;

- ось ординат – доходы работника (на рис. 1) или прибыль предприятия (рис. 2);

-  $D_n$  – доход работника, который он получит в результате осуществления нарушения;

-  $D_{\text{ч}}$  – доход работника, который он получит, если будет добросовестно выполнять свои обязанности;

-  $D_c$  – санкции, которые будут наложены на работника в том случае, когда нарушения будут выявлены (вероятность выявления на-

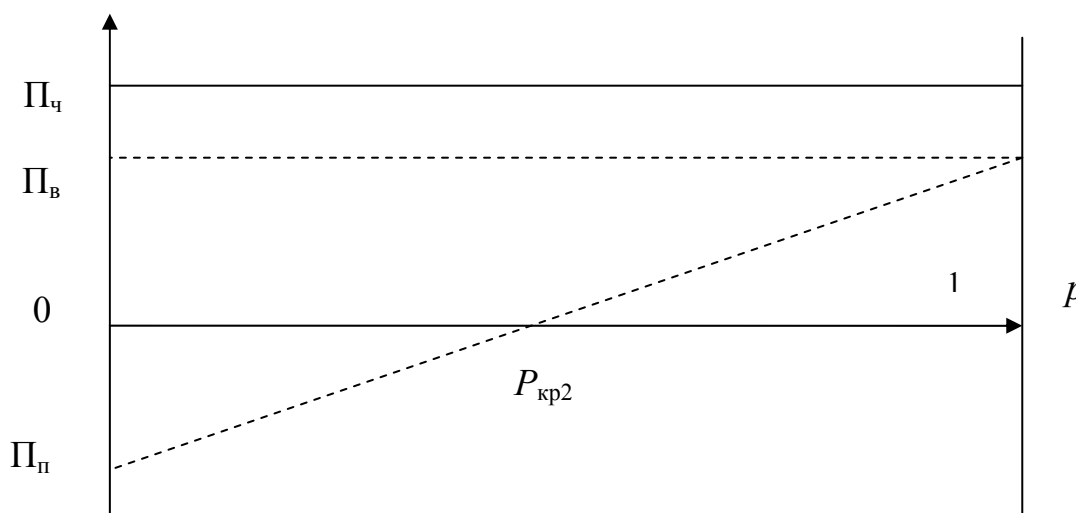
рушения равна 1);

-  $p_{\text{кр1}}$  – вероятность выявления нарушения, при котором вероятный ожидаемый доход от двух возможных стратегий работника совпадает (можно утверждать, что если вероятность выявления нарушения работника превышает величину  $p_{\text{кр1}}$ , то работник откажется от совершения нарушения, обеспечивая величину своего дохода на уровне  $D_{\text{ч}}$ ;

-  $P_{\text{ч}}$  – прибыль, которую получит предприятие в случае, когда работник добровольно выполняет свои обязанности добросовестно, без нарушений;

-  $\Pi_B$  – прибыль, которую получит предприятие в случае, когда с вероятностью 100% нарушение работника будет выявлено (разумеется, что  $\Pi_C > \Pi_B$ , так как действия руководства предприятия по обеспечению выявления нарушения автоматически уменьшают потенциальную прибыль предприятия);

-  $\Pi_{\Pi}$  – прибыль (убытки) предприятия, если работник допускает нарушение и данное нарушение не выявляется (вероятность выявления нарушения составляет 0%);  
 -  $p_{кр2}$  – вероятность выявления нарушения, при котором предприятие выходит из зоны убытков в зону прибыли.



**Рис. 2. Экономические результаты от выбора альтернативной стратегии поведения, выбранной работодателем**

Анализ рисунков 1-2 позволяет сделать ряд выводов и обобщений.

1. Для того, чтобы стимулировать работника к честному и добросовестному выполнению своих обязанностей, работодателями (с учётом управляемых и неуправляемых факторов) могут использоваться следующие подходы:

-  $D_n$  – чем выше доход работника, который он получит в результате допущенного нарушения, тем выше вероятность совершения такого нарушения (значение  $p_{кр1}$  сдвигается вправо, т.е. требуется большее количество усилий и затрат для повышения вероятности выявления нарушения); данный фактор можно считать неуправляемым, хотя при изменении внешних условий можно добиться положительного явления – снижения величины  $D_n$ ;

-  $D_c$  – чем выше доход работника от добросовестного выполнения обязанностей, тем меньше вероятность совершения им нарушения (значение  $p_{кр1}$  сдвигается влево, т.е. требуется меньшее количество усилий и затрат для повышения вероятности выявления нарушения); данный фактор можно считать управляемым, так как руководство предприятия имеет возможность самостоятельно определять величину вознаграждения работника;

-  $D_c$  – чем больший размер санкций будет наложен на работника, допустившего нарушение (в случае выявления этого нарушения), тем меньше значение  $p_{кр1}$ , при котором работник добровольно откажется от совершения нарушения; данный фактор можно считать условно управляемым, так как руководство предприятия имеет ограниченные возможности самостоятельно определять величину штрафных санкций, налагаемых на работника.

Следует также отметить, что с математической точки зрения наиболее важное значение играют не столько абсолютный размер незаконного дохода, вознаграждения и наказания, сколько разница между ними. Данное положение может быть представлено математически.

В случае добровольного выбора добросовестного поведения доход работника определяется формулой:

$$D = D_c \tag{1}$$

Если работник принимает решение работать с нарушениями, то его доход будет определяться формулой:

$$D = D_n - p \times (D_n - D_c) \tag{2}$$

Таким образом, критическое значение вероятности выявления нарушения  $p_{кр1}$  может быть найдено по формуле:

$$p_{кр1} = (D_n - D_{ч}) / (D_n - D_c) = \Delta D_1 / \Delta D_2 \quad (3)$$

где  $\Delta D_1$  – разница в доходе работника в случае, когда вероятность выявления нарушения равна нулю;

$\Delta D_2$  – разница между доходом работника от нарушения и величиной возможной санкции.

Так как  $\Delta D_1 \leq \Delta D_2$ , то для величины  $p_{кр1}$  будет выдерживаться неравенство  $0 < p_{кр1} < 1$ , что соответствует математическому смыслу вероятности. При этом, для того, чтобы уменьшить (сдвинуть влево) значение  $p_{кр1}$ , следует:

а) уменьшить возможный доход работника от допущенных нарушений;

б) увеличить доход работника, который он получит в результате добросовестного выполнения своих обязанностей;

в) увеличить размер санкций, налагаемых на работника за выявленные нарушения.

2. Руководство предприятия стремится максимизировать возможную прибыль, и поэтому при выборе стратегии поведения будет исходить из следующих положений:

-  $\Pi_{ч}$  – если работник добросовестно выполняет свои обязанности, то предприятие будет получать максимальную прибыль, размер которой определяется стандартными прогнозными экономическими расчётами; данный фактор следует отнести к условно-управляемым, так как возможная прибыль предприятия устанавливается в результате прогнозных расчётов и её величина может зависеть от большого числа как внешних, так и внутренних факторов;

-  $\Pi_{в}$  – если работник допустил нарушение, и это нарушение было выявлено (с вероятностью 100%), то предприятия получит прибыль, но её значение будет ниже ожидаемой (т.е.  $\Pi_{ч} > \Pi_{в}$ ); это связано с тем, что часть возможной прибыли будет потрачена на повышение вероятности выявления нарушения; кроме этого, санкции, налагаемые на виновных, не всегда могут полностью покрыть потерю прибыли от совершённого нарушения; данный фактор можно считать управляемым, так как от руководства предприятия зависит выбор наиболее эффективных методов выявления и предотвращения возможных нарушений работников;

-  $\Pi_{п}$  – прибыль (убытки) предприятия, которую получает предприятие, если нарушение будет допущено работником; при этом убытки предприятия, которые возникают в этом случае, будут определяться как разность ( $\Pi_{ч} - \Pi_{п}$ ); фактор следует считать условно управляемым, так как возможная величина убытков зависит как от решений руководства предприятия, так и от возможного поведения работника.

Модель, представленная на рисунке 2, может быть также выражена математически.

Если работник работает добросовестно, что прибыль предприятия будет определяться по формуле:

$$\Pi = \Pi_{ч} \quad (4)$$

Если существует вероятность, что работник допускает нарушение, которое приводит к снижению прибыли, то прибыль предприятия будет определяться по формуле:

$$\Pi = \Pi_{ч} + p \times (\Pi_{в} - \Pi_{п}) \quad (5)$$

Таким образом, если существует вероятность того, что работник примет решение о допущении нарушения, ожидаемая прибыль предприятия уменьшится независимо от того, принимаются какие-либо действия по предотвращению нарушения или нет. Поэтому наиболее целесообразным следует считать такую стратегию руководства предприятия, которая позволит обеспечить вероятность выявления нарушения на уровне  $p_{кр1}$ , что заставит работника отказаться от нарушения.

3. В рассмотренных выше зависимостях величина вероятности выявления нарушения рассматривалась как некая заданная величина. Тем не менее, проблема повышения вероятности выявления нарушения может и должна рассматриваться отдельно. Это связано с двумя факторами:

1) вероятность выявления нарушения может быть отнесена к условно управляемым величинам, так как руководство любого предприятия имеет определённый резерв организационных и технических мероприятий, которые позволяют усиливать контроль и своевременно устанавливать виновных в допущенных нарушениях;

2) повышение вероятности выявления нарушения возможно после внедрения определённых организационно-технических мероприятий, а это приводит к дополнительным

затратам. Поэтому темой отдельного исследования должно стать выявление зависимости между повышением вероятности выявления нарушения и величиной затрат на осуществление таких мероприятий, а также установление зависимости между величиной вероятности и уровнем затрат.

Представленную выше задачу можно

представить в формализованном виде, используя элементы теории игр. В этом случае каждый из участников экономических взаимоотношений имеют собственную стратегию поведения. Различные сочетания стратегий приводят к различным экономическим результатам. Эти результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Матрица игры «двух лиц» в оценке результатов поведения работников и руководителей

Стратегии контрагентов		Стратегия руководителей предприятия		
		Не выявлять нарушения	Выявлять нарушения на уровне $p_{кр1}$	Выявлять нарушения на уровне 100%
Стратегия работника предприятия	нарушать	$\Pi_n$ $D_n$	$\Pi_1$ $D_ч$	$\Pi_b$ $D_c$
	не нарушать	$\Pi_ч$ $D_ч$	$\Pi_1$ $D_ч$	$\Pi_b$ $D_ч$

В таблице 1 вводятся два новых показателя:

$$\Pi_1 = \Pi_ч - Z_{опт}, \quad (6)$$

$$\Pi_b = \Pi_ч - Z_{max}, \quad (7)$$

где  $\Pi_1$  – остаточная прибыль (доход) предприятия, который будет получен в случае, когда руководство предприятия осуществляет мероприятия, которые обеспечивают выявление нарушения с вероятностью  $p_{кр1}$ ;

$Z_{опт}$  – затраты, которые должно осуществлять предприятие, чтобы обеспечить вероятность выявления нарушения на уровне  $p_{кр1}$ ;

$\Pi_b$  – остаточная прибыль (доход) предприятия, который будет получен в случае, когда руководство предприятия осуществляет мероприятия, которые обеспечивают выявление нарушения с вероятностью 100% (при этом возможна ситуация, когда внедрение подобной программы приведёт к таким дополнительным затратам, что предприятие вместо прибыли получит убытки);

$Z_{max}$  – затраты на обеспечение 100%-ной безопасности, т.е. когда нарушения, допущенные работниками, будут обязательно выявлены или предотвращены.

Анализ рисунков 1-2 и табл.1 показывает, что работник имеет достаточно устойчивый вектор приоритетов  $D_c D_ч D_n$ . Последовательность показателей вектора не изменяется, а изменения возможны только в соотношениях между отдельными величинами: незаконным доходом, вознаграждением и возможными санкциями В тоже время вектор приоритетов

для руководства предприятия (работодателя) может быть представлен в виде  $\Pi_n \Pi_b \Pi_1 \Pi_ч$ , однако данный вектор является неустойчивым. Это связано с тем, что в зависимости от величины затрат, которые несёт предприятия на предупреждение и выявление нарушений, результаты  $\Pi_n$ ,  $\Pi_b$  и  $\Pi_1$  могут меняться местами. Это особенно опасно для убыточно работающих предприятий или предприятий, для которых прибыль не является целью их деятельности. В такой ситуации руководителям предприятия приходится разрешать дилемму сопоставления затрат «на безопасность» и возможного ущерба от допущенных нарушений. При этом действия по предупреждению и выявлению нарушений целесообразно осуществлять на оптимальном уровне  $Z_{опт}$ .

В рассматриваемой выше задаче есть два участника: работник и работодатель. У работника имеется всего два варианта решения: совершать нарушение или не совершать его. В отличие от работника работодатель имеет значительно больший набор возможных решений. Выбор того или иного решения будет зависеть от многих факторов. К наиболее важным из них относятся:

- уровень дохода нарушителя;
- уровень ущерба, который был нанесен организации;
- соотношение величины дохода нарушителя и ущерба организации.

Сочетание первых двух факторов можно условно представить в виде таблицы 2.

Таблица 2

## Сочетание возможных вариантов дохода нарушителей и ущерба организации

Уровень дохода нарушителя (Д)	Величина ущерба организации (У)		
	Незначительный (У <sub>1</sub> )	Средний (У <sub>2</sub> )	Большой (У <sub>3</sub> )
Незначительный (Д <sub>1</sub> )	Д <sub>1</sub> У <sub>1</sub>	Д <sub>1</sub> У <sub>2</sub>	Д <sub>1</sub> У <sub>3</sub>
Средний (Д <sub>2</sub> )	Д <sub>2</sub> У <sub>1</sub>	Д <sub>2</sub> У <sub>2</sub>	Д <sub>2</sub> У <sub>3</sub>
Большой (Д <sub>3</sub> )	Д <sub>3</sub> У <sub>1</sub>	Д <sub>3</sub> У <sub>2</sub>	Д <sub>3</sub> У <sub>3</sub>

Следует заметить, что деление доходов и ущерба на 3 уровня в определённой степени является условным. Но, тем не менее, такое деление позволяет выработать ряд положений, которые будут определять возможный характер поведения руководителей предприятия.

В таблице 2 не нашёл отражения фактор, который учитывает соотношение уровней ущерба и дохода. Автором предлагается для этих целей использовать коэффициент «условной эффективности нарушения», который будет рассчитываться по формуле:

$$k = \frac{D}{U}, \quad (8)$$

где Д – доход, который получит нарушитель в результате совершённого им нарушения;  
У – ущерб, который понесёт предприятие в результате осуществления нарушения.

При этом, в зависимости от значений У и Д коэффициент условной эффективности нарушения может принимать 3 вида значений:

$k < 1$  – данное соотношение означает, что доход нарушителя меньше ущерба, который был нанесен предприятию или организации – этот факт является подтверждением явной общественной опасности данного нарушения;

$k = 1$  – соотношение означает, что уровни дохода нарушителя и ущерба работодателя совпадают – в этом случае можно говорить о конфликте интересов данных субъектов;

$k > 1$  – соотношение подтверждает, что доход нарушителя превышает ущерб организации – это подтверждает тот факт, что при конфликте интересов работника и организации, нарушение не несёт в себе общественной опасности и, скорее всего, является нарушением только в силу устаревшей законодательной базы.

Таким образом, имея по 3 уровня дохода и ущерба, и 3 значения коэффициента условной эффективности нарушения, можно сформулировать 27 различных стратегий поведения организации в отношении нарушений со сто-

роны работников. При этом можно выделить 3 базовых принципа, которые будут определять такую стратегию:

1. По мере увеличения уровня дохода нарушителя предотвращение нарушения со стороны организации потребует большего количества ресурсов (чтобы повысить вероятность выявления нарушения  $p$ ).

2. По мере увеличения величины ущерба у организации уровень санкций со стороны организации должен возрастать (по схеме дисциплинарная ответственность – административная ответственность – уголовная ответственность).

3. Коэффициент условной эффективности нарушения определяет экономическую необходимость и целесообразность работы по предотвращению нарушения:

-  $k < 1$  – нарушение является общественно опасным, что подтверждает необходимость применения предупредительных, контрольных и карательных мер со стороны организации;

-  $k = 1$  – ущерб одной стороны превращается в доход другой стороны – разрешение данного конфликта возможно либо путём законодательной защиты интересов сторон, либо путём использования законов рыночного регулирования;

-  $k > 1$  – нарушение не является общественно опасным, поэтому должны быть приняты меры по пересмотру существующих правил.

Возможные стратегии поведения руководителей предприятия в зависимости от рассмотренных выше правил представлены в таблице 3.

Анализ таблицы 3 показывает, что 27 возможных стратегий могут быть объединены в несколько групп:

1. Ничего не делать (оставить всё как есть, «овчинка выделки не стоит») – стратегия С<sub>1</sub>.

2. Между работниками и руководством заключается негласное соглашение, в соответствии с которым работникам разрешается допускать мелкие нарушения, но при этом адми-

нистрация также оставляет за собой право допускать мелкие нарушения по отношению к своим работникам – стратегия С<sub>2</sub>.

Таблица 3

**Возможные стратегии руководителей предприятия в зависимости от сочетания базовых факторов**

Сочетание уровней дохода и ущерба	Значение коэффициента условной эффективности нарушения		
	$\kappa < 1$	$\kappa = 1$	$\kappa > 1$
Д <sub>1</sub> У <sub>1</sub>	Ничего не делать	Негласное соглашение, когда руководство закрывает глаза на нарушения работников в обмен на то, что оно тоже допускает мелкие нарушения в отношении работников	Негласное соглашение, когда руководство закрывает глаза на нарушения работников в обмен на то, что оно тоже допускает мелкие нарушения в отношении работников
Д <sub>2</sub> У <sub>1</sub>	Минимальные меры организационного характера	Минимальные меры организационного характера	Создание условий, когда работник может проявлять больше инициативы
Д <sub>3</sub> У <sub>1</sub>	Меры организационного и технического характера	Меры организационного и технического характера	Пересмотр и изменение бизнеса
Д <sub>1</sub> У <sub>2</sub>	Меры организационного и технического характера	Меры организационного и технического характера	Пересмотр и изменение бизнеса
Д <sub>2</sub> У <sub>2</sub>	Меры организационного и технического характера	Меры организационного и технического характера	Пересмотр и изменение бизнеса
Д <sub>3</sub> У <sub>2</sub>	Меры организационного и технического характера	Меры организационного и технического характера	Пересмотр и изменение бизнеса
Д <sub>1</sub> У <sub>3</sub>	Максимальные меры защиты	Максимальные меры защиты	Пересмотр и изменение бизнеса
Д <sub>2</sub> У <sub>3</sub>	Максимальные меры защиты	Максимальные меры защиты	Пересмотр и изменение бизнеса
Д <sub>3</sub> У <sub>3</sub>	Максимальные меры защиты	Максимальные меры защиты	Пересмотр и изменение бизнеса

3. Минимальные защитные меры организационного характера, цель которых – не допустить более крупных нарушений со стороны работника - стратегия С<sub>3</sub>.

4. Создание условий, когда работник может проявлять больше инициативы (рассматривается как попытка повысить заинтересованность работников в достижении конечных результатов деятельности предприятия) - стратегия С<sub>4</sub>.

5. Меры организационного и технического характера – их интенсивность зависит от возможных сочетаний дохода нарушителей, ущерба организации и затрат, связанных с повышением вероятности предупреждения и выявления нарушения - стратегия С<sub>5</sub>.

6. Максимальные меры защиты – пред-

полагают, что борьба с нарушениями со стороны работников становится для руководства организации приоритетной задачей, которая должна решаться всеми доступными и целесообразными средствами - стратегия С<sub>6</sub>.

7. Пересмотр и изменение бизнеса – предполагает пересмотреть деятельность организации с целью повышения эффективности её работы (при этом предполагается использовать опыт нарушителей и при необходимости пересмотреть действующие правила работы) - стратегия С<sub>7</sub>.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. В задаче определения материальной ответственности работника, представленной в табл. 1, отсутствует «седловая точка». Поэтому



ни работники, ни руководители предприятия не имеют стратегии поведения, которая заранее может считаться оптимальной.

2. Участники внутренних экономических взаимоотношений не могут использовать смешанные стратегии. Как работники, так и работодатели находятся перед необходимостью выбора определённого характера поведения. При этом работодатель заинтересован в том, чтобы вероятность выявления нарушения работника была такой, чтобы работник был вынужден работать без нарушений.

3. Вероятность выявления нарушения работника может быть увеличена двумя путями: 1) путём использования дополнительных затрат «на безопасность» (средства слежения, привлечение услуг службы безопасности, дополнительные формы отчётности, проведение проверок с большей частотой и др.); 2) с помощью проведения мероприятий организационного характера, которые не требуют каких-либо дополнительных затрат (введение принципа лимитирования затрат, создание системы круговой поруки, наложение ответственности за все результаты на руководителей нижнего и среднего звена, увеличение штрафных санкций в случае выявления нарушения и т.д.). Таким образом, возможность выявления и предотвращения нарушений во многом ограничивается тем перечнем возможных организационных мероприятий, которые не требуют каких-либо дополнительных затрат.

4. В зависимости от таких факторов, как уровень возможного дохода от нарушения, уровня ущерба, нанесенного организации и значения коэффициента условной эффективности нарушения сформулированы 7 стратегий поведения руководителей организации по предотвращению и выявлению нарушений, а также наказанию виновных.

В рамках рассмотренной выше проблемы

перспективным и актуальным является применение рассмотренного выше подхода для реальных условий действующих предприятий и организаций.

### Литература

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
2. Братусь С.Ю. Юридическая ответственность и законность / С.Н. Братусь. – М.: Юридическая литература, 1976. – 215 с.
3. Хачатуров Р.Л. Общая теория юридической ответственности: монография / Р.Л. Хачатуров, Д.А. Липинский. – СПб.: Издательство Р.Асланова «Юридический центр Пресс», 2007. – 950 с.
4. Лазарев В.М. Принцип правового равенства и юридическая ответственность (проблемы методологии и теории взаимосвязи): монография / В.М. Лазарев, В.Г. Фёдорова. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2005. – 132 с.
5. Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Г. Йонас: пер. з нім. – К.: Лібра, 2001. – 400 с.
6. Кобальский Р. Хозяйственно-договорные обязательства: нарушения и ответственность / Р. Кобальский. – Х.: Фактор, 2008. – 224 с.
7. Календжян С.О. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления / С.О. Календжян, Г. Бёлле. – М.: Дело, 2007. – 280 с.
8. Бентам И. Введение в основания нравственности и законодательства / И. Бентам: пер. с англ. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 1998. – 415 с.

Статья поступила в редакцию 15.04.2012