

Санкт-Петербургский государственный университет  
Высшая школа менеджмента

**НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

**А.А. Семенов**

**ПОЯВЛЕНИЕ СИСТЕМ  
НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
В РОССИИ**

**№ 6 (R)–2010**

Санкт-Петербург

2010

*А.А.Семенов. Появление систем научного менеджмента в России. Научные доклады, № 6 (R)–2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010.*

**Ключевые слова и фразы:** история менеджмента в России, научные системы организации труда, социальные последствия использования тейлоризма, способы повышения производительности.

В докладе анализируется распространение идей и практики научного менеджмента в дореволюционной России. Приводятся оценки основополагающих концепций Тейлора и его последователей, появившиеся в научной печати того времени, освещается профессиональная дискуссия, развернувшаяся по поводу социальной природы и возможных методов реализации новых организационных теорий. Работа содержит также фактологические материалы, проливающие свет на характер распространения американских управленческих схем в российской экономике.

*Семенов Андрей Александрович* — д.э.н., профессор кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

*e-mail:* [semenov@som.pu.ru](mailto:semenov@som.pu.ru)

© А.А.Семенов, 2010

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010

St. Petersburg State University  
Graduate School of Management

**WORKING PAPER**

**Andrey Semenov**

**THE ORIGIN  
OF SCIENTIFIC MANAGEMENT SYSTEMS  
IN RUSSIA**

**# 6 (R)–2010**

Saint Petersburg  
2010

*Andrey Semenov*. The Origin of Scientific Management Systems in Russia. Working Paper # 6 (R)–2010. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2010.

**Keywords and phrases:** history of management in Russia, scientific systems of labour organization, social consequences of the use of the taylorism, ways of increasing productivity.

The report analyzes the spread of ideas and practices of scientific management in the pre-revolutionary Russia. Assessments of basic concepts of Taylor and his followers which appeared in the scientific press of that time are given, light is cast upon the professional discussion on the social nature and feasible methods of implementation of organizational theories. The work contains also factual materials shedding light on the character of spread of American management schemes in the Russian economy. Executive summary is available at pp. 33.

*Andrey A. Semenov* — Professor, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management, St. Petersburg State University.

*e-mail* : [semenov@som.pu.ru](mailto:semenov@som.pu.ru)

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>ФЕНОМЕН НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКОЙ ПЕЧАТИ НАЧАЛА XX В. ....</b>	<b>7</b>
<b>ОБСУЖДЕНИЕ ЗНАЧЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ ТЕЙЛОРИЗМА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ.....</b>	<b>16</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>29</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>31</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>33</b>

## Введение

История организационного оформления и прогресса крупного капиталистического предпринимательства — это чрезвычайно важный и недостаточно изученный аспект развития производительных сил в нашей стране. В советский период данная проблема изучалась крайне предвзято и лишь в контексте общей эволюции социально-экономической ситуации в дооктябрьский период.

Становление отечественного предпринимательства как особое направление научных исследований получило у нас развитие только в 1990-е гг. На рубеже XX–XXI в. в нашей стране увидели свет целый ряд фундаментальных монографий, созданных историками Москвы, Петербурга и некоторых регионов России. При этом повышенное внимание было уделено истории финансовой системы и кредитного дела, тогда как проблемы управления торгово-промышленными предприятиями и его эффективности, организации дела в конкретных фирмах продолжали оставаться вне сферы научного рассмотрения. Перед специалистами стоит задача исторического осмысления деятельности фирм и предприятий сквозь призму хозяйственной конкретики и анализа принципов организации производства.

Особенно слабо изучены вопросы специфики принятия управленческих решений российскими бизнесменами, характера и эффективности практики регулирования частного производства, а также тема достижений русского капитализма в области рационализации организационных методов. Сложившаяся в нашей литературе трактовка истории распространения в России идей научного управления грешит серьезными пробелами и односторонностью. При чтении страниц, посвященных становлению управленческой науки на отечественной почве, складывается впечатление, будто целенаправленное изучение вопросов рационализации трудового и производственного процессов началось у нас лишь в 1920-е гг. По сути, предполагается, что в досоветский период проблемы управления подлежали академическому рассмотрению исключительно в аспекте решения задач государственной политики. Если мы и наталкиваемся (в одной из лучших работ по данной тематике) на упоминание о том, что идеи менеджмента все же находили отклик в научной среде дореволюционной России, то вынуждены констатировать достаточно поверхностную, а отчасти и искаженную трактовку этого вопроса.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Корицкий Э.Б., Ниндиева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. СПб., 1999. С. 7–8.

Необоснованным выглядит и заявление А.К. Гастева (1882–1941) — классика советской НОТ, сделанной в работе «Наши задачи» 1921 г.: «Еще на заре открытого рабочего движения в нашей профессиональной среде обнаружился интерес к организации производства. Он, правда, не выносился на обсуждение в собраниях, но литературное отражение его можно найти хотя бы в статьях “Металлиста” в 1908–1909 годах в Петрограде... Лишь в газетах появилась пара статей с обычным отношением к научной системе, где принималась ее организационно-научная сторона и отвергался хронометраж и все методы непосредственного воздействия на живого работника».<sup>2</sup> Говорить о «паре статей» при обильном количестве публикаций в научно-популярных и профессиональных изданиях весьма странно.

Не свободна, на наш взгляд, от серьезных искажений и небольшая статья И.А. Голосенко, опубликованная в начале 1991 г., где вопросы истории теории управления дореволюционного периода трактуются с позиций социологии труда.<sup>3</sup> Автор, в частности, утверждает, что «в России, как это ни странно, нельзя обнаружить ни правоверных тейлористов, ни столь же последовательных его врагов»<sup>4</sup>. Мы не можем согласиться с таким утверждением ни в отношении предреволюционных лет, с их острой полемикой в прессе между адептами и противниками «американских систем организации», ни в отношении последующего периода, когда, по словам П.М. Керженцева, главные группировки в управленческой науке «складывались под углом зрения принятия или непринятия тейлоризма».<sup>5</sup> Исследование показывает, что серьезный анализ тейлоризма и сопутствовавших ему теоретических направлений в области менеджмента начался в отечественной литературе уже во втором десятилетии минувшего столетия, практически сразу же после выхода в свет знаменитых «Принципов научного управления» (1911 г.).

### **Феномен научного менеджмента в российской печати начала XX в.**

О том, насколько широко и комплексно исследовались в предреволюционной России новые системы организации производственного процесса говорит список книг серии «Административно-техническая библиотека», анонсированный в 1916 г. издательством инженера Ле-

---

<sup>2</sup> Гастев А.К. Как надо работать. М., 1966. С. 19.

<sup>3</sup> Голосенко И.А. Идеи Ф. Тейлора в дореволюционной России // СОЦИС. 1991. № 10. С. 64–72.

<sup>4</sup> Там же. С. 66.

<sup>5</sup> Керженцев П.М. Научная организация труда и задачи партии. М.-Пг., 1923. С. 28.

онтия Арнольдovichа Левенстерна (безусловным лидером в области публикации подобных произведений): Тейлор Ф. Искусство резать металлы (1909); Тейлор Ф. Административно-техническая организация промышленных предприятий (1912); Тейлор Ф. Усовершенствование систем сдельной оплаты (1914); Джилбрет [Гильберт] Ф. Изучение движений как способ повысить производительность при всякой работе (1913); Джилбрет [Гильберт] Ф. Кладка кирпича с повышенной втрое производительностью; Гантт Г.Л. Современные системы заработной платы и подбор рабочих в связи с доходностью предприятия (1913); Паркгорст Ф.А. Практические приемы реорганизации промышленного предприятия (1914); Паркгорст Ф.А. От директора распорядителя и до рассыльного. Опыт письменной инструкции для служащих промышленных предприятий (1916). Кроме этого, в плане издательства были книги Зеуберта «Из практики применения системы Тейлора в Америке», Кента «Дифференциальная диагностика болезней промышленного предприятия», Кнеппеля «Практические приемы повышения производительности мастерских», Жиллетта и Дана «Учет издержек производства и административно-техническая организация предприятия», Таупфорда «Руководство для заведующих отделом продажи» и др.

В серии издавались и работы отечественных авторов. Так сам Л.А. Левенстерн опубликовал свою книгу «Научные основы заводоуправления. Схема научной организации завода», состоящую из двух частей и первоначально опубликованную на страницах «Горного журнала» (1913. Кн. 9). В его работе излагались основные идеи Ф. Тейлора и приводились принципы научной организации предприятия. Характеризуя научную организацию труда, Левенстерн отмечал: «научная система вовсе не опирается на какие-нибудь новые принципы; она представляет собою лишь последовательное проведение прежних, уже давно известных принципов при новом целесообразном взаимоотношении их, обеспечивающем высокую производительность труда и машин. Научная система состоит на 75% из анализа и на 25% из здравого смысла». <sup>6</sup> В 1918 г. Л.А. Левенстерн продолжил выпуск книг в серии «Административно-техническая библиотека», в которой опубликовал свои работы «Возрождение промышленности» (1918) и «Оплата труда» (1919). В годы гражданской войны Л.А. Левенстерн также активно сотрудничал в ВСНХ. <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Левенстерн Л. И. Научные основы заводоуправления. II. Схема научной организации завода. СПб., 1913. С. 19.

<sup>7</sup> Кечкеев Кр. Предисловие ко второму русскому изданию // Джилбрет Ф. Изучение движений. 2-е изд. М., 1924. С. 7.

В 1914 г. вышла книга инженера — специалиста по теории резания металла А.В. Панкина «Научная организация труда» (1914), опубликованная первоначально в журнале «Электричество», а затем в указанной выше серии. В ней детально излагались взгляды Ф. Тейлора и очерчивалась сфера применения его теоретических построений. Имя доктора технических наук, профессора Александра Васильевича Панкина (1876 — после 1960 г.) связано с работами по технологии обработки металлов резанием, например, «Резание металлов на станках» (1929), «Основные вопросы наивыгоднейшего резания металлов» (1948), «Обработка металлов резанием: Уч. пособие. М., 1961». Между тем, в начале века он, изучая принципы передачи электрической и механической работы на предприятиях, активно изучал и пропагандировал идеи Ф. Тейлора.<sup>8</sup>

«Административно-техническая библиотека» оказала большое влияние на современников и пользовалась значительным авторитетом. Так, академик И.И. Янжул 14 ноября 1913 г. писал в своем отзыве главному редактору серии: «Имею честь сообщить, что выбор Ваш известных мне американских книг Тейлора, Джилбрета и прочих, — посвященных вопросу об интенсивности труда, — для перевода и издания делает Вам большую честь и вызывает полную мою симпатию <...> Вопрос “об интенсивности” во всех его видах является вопросом всего грядущего будущего и включает в себе, по моему мнению, зерно для разрешения если не всех, то большей части настоящих экономических задач и затруднений XX столетия».<sup>9</sup>

А.В. Панкин и Л.А. Левенстерн отстаивали идеи тейлоризма с рвением подлинных прозелитов. Очевидный технократизм и подчеркнутый практицизм новой теории, за которые ее упрекали даже в Соединенных Штатах, не только не пугал этих авторов, но и служил в их глазах верным признаком идеологической незашоренности последователей нового направления в организационной науке, естественным следствием их принадлежности к авангарду научного поиска. Рассуждая о факторах распространения тейлоризма, А.В. Панкин писал: «Чрезвычайно поучителен генезис этих идей. Организационная

---

<sup>8</sup> Отметим, что А.В. Панкин, видимо, был одним из первых пропагандистов системы Тейлора в России. Об этом свидетельствуют его статьи: «Организация промышленных предприятий и системы заработной платы» (Записки Императорского Русского технического общества. 1909. № 2. С. 71–77), «Организация технической работы и технического надзора в мастерской по Тэйлору» (Там же. 1909. № 3. С. 106–114).

<sup>9</sup> См. анонсы книги Ф.А. Паркгорста «От директора-распорядителя и до рассыльного. Опыт инструкций для служащих промышленных предприятий» Пг., 1916.

деятельность в большинстве случаев относилась в область искусства, интуиции, личного умения или долговременного опыта. Современные учения об организации переносят ее в область объективной науки. Такова, в сущности, эволюция большинства отраслей человеческого знания <...> Все его (Тейлора — авт.) мысли об организации исходили из непосредственного опыта и наблюдения заводской жизни и, пройдя через его здравый смысл, технические знания и честный ум, претворялись в широкие общие идеи, крепко связанные в органически целостное учение, захватившее в настоящее время все технические умы».<sup>10</sup>

Характерно, что если американские тейлористы любили рекламировать прежде всего практические выгоды от использования их рецептуры, то их российские единомышленники предпочитали делать акцент на методологической выверенности нового направления. Например, в разделе «От редакции», помещенном в первом издании книги Тейлора «Усовершенствованная система сдельной платы» содержится следующий примечательный пассаж: «В заключении мы склонны еще раз подчеркнуть, что не так важно, какая именно из систем, наиболее скоро и наиболее справедливо вознаграждающих рабочего за повышенную производительность, принята на заводе, — важно лишь, чтобы в основе принятой системы лежало правильное научно-критическое определение всех норм производства работы, чтобы эти нормы назначались на основе совершенно объективных, строго научных исследований, и заводоуправление сумело устранить все излишние задержки и нарушения нормального хода производства».<sup>11</sup>

В своей работе «Научные основы заводоуправления», которую можно рассматривать как своего рода катехизис предвоенного российского тейлоризма, Л.А. Левенстерн выделил два основных принципа научной организации:

1. «Научная система организации основывается действительно на научных данных».<sup>12</sup>
2. «Второй принцип научной организации работ заключается в *научном подборе*, на основании выработанных научным путем законов, машин, материала и людей».<sup>13</sup>

В чем же выражается означенная супернаучность нового метода? Левенстерн указывает, что инженер-организатор должен осуществить

---

<sup>10</sup> Панкин А. В. Научная организация труда (отдельный оттиск из журнала «Электричество»). Пг., 1914. С. 1.

<sup>11</sup> Тейлор Ф.В. Усовершенствованная система сдельной платы / Перев. под ред. и с предисловием А.В. Панкина и А.Л. Левенстерна. СПб., 1914. С. XVII.

<sup>12</sup> Левенстерн Л. А. Научные основы заводоуправления. СПб., 1913. С. 4.

<sup>13</sup> Там же. С. 5.

непредвзятое изучение трудового процесса на своем предприятии, отталкиваясь не от традиций и рутины, а от опыта передовых производств. «При этом, — продолжает автор, — он производит критический анализ всех деталей производства, делает опыты с предполагаемыми нововведениями и выясняет дело до такой степени ясности, чтобы можно было формулировать непреложные законы».<sup>14</sup> По мнению Левенстерна, очень много может дать тщательное наблюдение за поведением рабочих во время работы, позволяющее выявить, для какой именно профессии каждый из них наиболее приспособлен. В результате возникает возможность более целесообразного распределения ролей, распределения, основанного на принципе «подбора “инструмента по работе”, а не наоборот».<sup>15</sup>

Очевидно, что к подобным формулировкам мог прийти только автор, рассматривающий производственный труд не как творческий многофункциональный процесс, а как некое гомогенное целое, легко расчленимое на составные части, которые могут быть сочетаемы более или менее рациональным образом. И действительно, несколько ниже читаем: «Наиболее важная сторона этого дела (научной организации — авт.), изучение элементов времени и движений, имеет целью свести работу к наименьшему числу элементарных движений и выяснить необходимое для них время. На основании этих исследований назначаются “нормы” времени для каждой работы».<sup>16</sup>

Наиболее широкое практическое использование идеи тейлоризма получили в России в механических мастерских и на машиностроительных предприятиях. Путиловский завод, например, а также ряд крупных предприятий схожего профиля, в большом количестве закупали новую литературу по соответствующей тематике. Это делалось централизованно, за счет администрации. Рационализация трудового процесса имеет в металлообработке колоссальное значение. Профессор Н.Н. Саввин указывал в 1913 г., что в металлических производствах чугунные и стальные заготовки, проходя путь до создания «деликатных машинных изделий», нередко удорожаются в 20–30 раз, что «обусловлено главным образом высокой стоимостью затраченного труда, расходами топлива и большими расходами капитала на организацию этого труда».<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Там же. С. 4–5.

<sup>16</sup> Там же. С. 6.

<sup>17</sup> К вопросу о потреблении металла и металлических изделий в России: Речь, произнесенная профессором Н.Н. Саввиным на открытии II Всероссийского съезда деятелей по горному делу, металлургии и машиностроению 17 апреля 1913 года в Санкт-Петербурге. СПб., 1913. С. 1–2.

Средняя доля заработной платы в себестоимости изделий металлообрабатывающей промышленности была очень высока — 25%, а в некоторых производствах, требовавших широкого использования рабочей силы высокой квалификации (судостроение, изготовление артиллерийских орудий, ремонтные и железнодорожные мастерские), доходила до 40%.<sup>18</sup> Важным фактором повышенного внимания руководителей этой отрасли к проблемам организации труда являлся и наблюдавшийся в ней высокий уровень травматизма. По свидетельству журнала «Фабрично-заводское дело», в 1911 г., например, при обработке металлов произошло 29085 несчастных случаев, и это составляло 43% всех увечий в различных отраслях отечественной промышленности.<sup>19</sup>

Непосредственно перед войной значительный толчок развитию дискуссии о целесообразности использования «новомодных» систем рационализации и оплаты труда дал доклад инженера П.П. Риццони XXX Совещательному съезду инженеров службы подвижного состава и тяги. В докладе анализировалась целесообразность замены традиционной сдельной системы оплаты, применявшейся в механических мастерских этой службы, новыми американскими системами Гельси и Роуэна. Ввиду того, что на содержание подвижного состава и тяги казенных железных дорог отпускалась двадцатая часть годового бюджета государственного казначейства, речь шла о достаточно значимом вопросе экономической политики. Но тема о путях рационализации труда оказалась настолько злободневной, что дискуссия быстро вышла из первоначальных рамок, и в обсуждение вопроса о сущности и перспективах тейлоризма в России активно включились такие известные и многотиражные органы, как журналы «Утро России», «Русская мысль», «Биржевые ведомости», газеты «Русские ведомости», «Луч», «Правда».

В профессиональной печати наиболее многочисленные и широкие отклики на публикации в этих изданиях появились в ежемесячнике «Фабрично-заводское дело»,<sup>20</sup> представлявшем себя, как журнал, «посвященный вопросам о научных основах заводоуправления, административно-технической организации промышленных предприятий, о методах повышения производительности труда, популяризации новейших открытий и изобретений во всех областях техники и разработки теоретических и практических задач в связи с калькуляцией фабрикатов и коммерческой организацией фабрик и заводов».

---

<sup>18</sup> Там же. С. 3.

<sup>19</sup> Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С. ?.

<sup>20</sup> Выходил в 1913–1914 гг. в Петербурге (в 1913 г. вышло 2 номера, в 1914 г. — 4). Редактор-издатель журнала — А.С. Харитонов.

Оценки новых систем организации и оплаты труда, которые мы находим на страницах этого журнала, можно характеризовать как взвешенную и достаточно настороженную критику. Практически все авторы,<sup>21</sup> отдавая дань заслугам Ф. Тейлора в деле усовершенствования работы механических станков и улучшения качеств резцов, признавая неординарность и экономическую эффективность некоторых его административных приемов, высказывают вместе с тем большие сомнения в том, что разработанные им правила и алгоритмы рационализации трудового процесса имеют универсальную значимость и отмечены печатью действительной научной объективности. Подобное же отношение вызывали работы и других американских авторитетов в области «научного менеджмента».

В статьях указывается, в частности, что системы Тейлора, Роуэна и др. доказали свою продуктивность лишь на заводах, «занимающихся массовым изготовлением новых однородных изделий», что доводы авторов касаются главным образом станковой работы или же совершенно примитивных операций, а новации в области оплаты труда, сопровождающие распространение новых форм организации, лишь «извращают старую урочную систему в пользу капиталиста».<sup>22</sup>

Отмечается высокая дороговизна предлагаемой «рационализации». Так, мы читаем: «Тейлор при исследовании обработки металлов на станках должен был произвести более пятидесяти тысяч опытов, стоивших около четырехсот тысяч рублей. Отсюда очевидно, какие огромные средства потребны, чтобы поставить изучение движения в том масштабе, который рекомендуют Тейлор, Джильбрет и их последователи».<sup>23</sup> В других работах обращается внимание на то, что приводимые апологетами новых форм менеджмента цифры роста производительности некорректны. «Какой же «научный анализ» применил Жильбрет при изучении работы каменщика?», — спрашивается в одной из статей. И перечисляется: отобрал лучших каменщиков, назначил многочисленных помощников по сортировке и подноске кирпичей, увеличил штат администрации на столько, чтобы она могла учесть результаты работы каждого каменщика. «И все же, — пишет автор, ссылаясь на проделанный им опыт по внедрению американской

---

<sup>21</sup> Отметим, что особенностью журнала была манера публикации статей под псевдонимами, представлявшими собой простые буквенные аббревиатуры. Это досадное для современного исследователя обстоятельство делает зачастую невозможной идентификацию авторства той или иной публикации. Не спасает положения даже классический словарь И.Ф. Масанова.

<sup>22</sup> «В.О.Т.» Современные способы оплаты труда рабочих в механических производствах // Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С. 7–9.

<sup>23</sup> Фабрично-заводское дело. 1914. № 2. С. 16.

схемы, — я утверждаю, что положить в течение часа 350 кирпичей [вместо 120] невозможно».<sup>24</sup> В той же работе ставится под сомнение «научность» вывода Тейлора о том, что к тяжелой физической работе, в частности, к переноске чугунных чушек, способны только самые тупые работники.

Подобные высказывания мы встречаем и на страницах других изданий. Так, профессор Петербургского Политехнического института Михаил Васильевич Бернацкий (1876–1943) отмечал в своей статье, опубликованной в журнале «Коммерческая школа и жизнь»: «Наиболее важная с принципиальной стороны работа Тейлора — “Научные основы организации промышленных предприятий” — широко вещательно объявляет, что “результатом введения научной организации будет экономия энергии, времени, материала, денег и труда”. Серьезное дело не нуждается в подобных, чисто американских, способах рекламирования. Сам Тейлор, переводчики и издатели его труда неоднократно подчеркивают “научный” характер системы: страницы книг до такой степени пестрят этим определением, что в душу читателя невольно закрадывается сомнение в искренности автора».<sup>25</sup> Подробно изложив взгляды Тейлора, Бернацкий отмечал, что с частнохозяйственной точки зрения для предпринимателя увеличение интенсивности труда рабочих при сохранении прежнего уровня оплаты, или несколько повышенного, «представляется усилением *производительности*, ибо уменьшаются издержки производства и увеличиваются его результаты». Но с точки зрения всего народного хозяйства, принцип «достижение максимума эффекта затратой минимальных усилий», не может рассматриваться как момент прогресса, поскольку, хозяйственная деятельность не есть цель, а всего лишь средство. «Действительный хозяйственный процесс на протяжении всей человеческой истории выражался всегда в увеличении *производительности* труда, т.е. в уменьшении затраты рабочей энергии на изготовление продукта. Соответственно этому, должен выигрывать и потребитель, ибо стоимость товара несомненно падает» — заключал Бернацкий.<sup>26</sup> Приветствовать систему Тейлора по его мнению нужно только в плане ликвидации рутинного, малопроизводительного способа ведения дела.

Но, по мнению Бернацкого, эта система таит в себе ряд опасностей для человека: «если отвлечься от перспектив усиленного заработка или других возможных выгод, следует признать, что процесс

---

<sup>24</sup> Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С. 13.

<sup>25</sup> Бернацкий М.В. Научная организация труда // Коммерческая школа и жизнь. 1913. № 3. С. 2.

<sup>26</sup> Там же. С. 8.

работы при “новой организации” становится очень тяжелым по основаниям *психологического* характера. Тэйлор стремится окончательно уничтожить и ту, сравнительно очень малую дозу самостоятельности, индивидуального творчества, которая еще сохраняется за рабочим в современном производственном процессе, а следовательно увеличивает моральную тяготу хозяйственного труда». <sup>27</sup> В результате система Тейлора превращается в обоюдоострое оружие, напоминающей сильно действующие лекарства, которые, спасая организм от какой-то болезни, в то же время, причиняют ему существенный вред. «Уместно ли применение столь сильного средства, как “система Тэйлора”, на почве свободной конкуренции, в борьбе личных интересов?» — задавался вопросом автор, и отвечал «на этот вопрос, ... каждый объективно мыслящий даст отрицательный ответ». <sup>28</sup>

Говоря о внедрении системы Тейлора в производство, Бернацкий подчеркивал, что «ближайший повод к применению “системы” был дан не соображениями объективного характера, а борьбою за прибыль: *повышенная заработная плата последних годов, энергичная деятельность профессиональных рабочих союзов, развитие рабочего законодательства* — побуждала предпринимателей искать способов понижения издержек производства». И пока рынок был переполнен дешевыми рабочими руками, «малоспособными к противодействию», предприниматели не находили нужным «ценить» рабочего, присматриваться к его индивидуальным свойствам и производить отбор. «Оценка» человека как машины вышла на первый край тогда, когда расходы на него оказались очень значительными. «”Система” показала предпринимателям тем более приемлемой, что она вырывала рабочих из созданных им коллективов, подавала надежду на замену столь неприятного для капиталистов коллективного договора прежним индивидуальным» — заключал Бернацкий. <sup>29</sup> «Если бы Тэйлор серьезно призадумался над причинами “преднамеренной вялости” современных рабочих, замкнутых в профессиональные организации, то он не ограничился бы выражением простого неудовольствия и не искал бы объяснения в “ложных идеях”: перед ним предстала бы жизнь, с борьбой сталкивающихся интересов, выдвинулись бы те важные проблемы, которые пытается разрешить рациональная социальная политика. Тэйлор должен был бы признать, что в деле поднятия уровня жизни рабочих хулимые им профессиональные союзы являются одним из самых могучих орудий». <sup>30</sup> Тейлору, по мнению Бернацкого,

---

<sup>27</sup> Там же. С. 11.

<sup>28</sup> Там же. С. 12.

<sup>29</sup> Там же. С. 13.

<sup>30</sup> Там же.

нужно было бы поставить вопрос о гарантиях участия трудящегося в повышенной производительности. Но он это отказывается делать. Это и понятно почему: при прочих равных система Тейлора даст всю выгоду предпринимателям, немного — потребителям, а всей соевой тяжестью обрушится на рабочий класс.

### **Обсуждение значения и перспектив тейлоризма в профессиональной среде**

Но вернемся к практическому аспекту распространения тейлоризма в России. 29 марта 1912 г. в правлении Общества технологов под председательством Н.Н. Саввина<sup>31</sup> состоялся доклад И.А. Семенова<sup>32</sup>, лектора Санкт-Петербургского политехнического института по кафедре заводской организации и владельца петербургского завода по производству гильзонабивочных машин — «Общая характеристика организации хозяйства на машиностроительном заводе И.А. Семенова в Санкт-Петербурге». 30 марта И.А. Семенов выступил с докладом «Отдел распределения работ». На этом же заседании был заслушан доклад И.М. Холмогорова «Устройство завода Герберта». Первый доклад Семенова был опубликован на страницах «Записок Императорского Русского технического общества».<sup>33</sup> В предисловии к публикации отмечалось, что в то время как в Америке и Германии проблема рациональной организации промышленных предприятий не только получила блестящее практическое разрешение, но и «завладела теоретическим мышлением», у нас в России интерес к ней еще «покуда только пробуждается». В то время как на Западе переход к новым системам организации диктуется требованиями технического прогресса, в России этот переход «носит характер “затеи”, дилетантского стремления к новшеству», но скоро и в России наступит полоса технического развития, когда «современная система организации заводов станет такой же необходимой составной частью предприятия, как... машины».<sup>34</sup> Для внедрения новой системы нужно сильное давление извне и когда оно есть, то переход к новым системам становится массовым.

---

<sup>31</sup> О Николае Николаевиче Саввине см.: *Чепарухин В.В.* Эмигрантские воспоминания Н.Н. Саввина // *Зарубежная Россия.* СПб., 2003. Вып. 2. С. 230–234.

<sup>32</sup> После Октябрьского переворота 1917 г. Семенов ушел пешком в Финляндию, а затем перебрался в Чехословакию, обосновавшись на заводе «Шкода».

<sup>33</sup> Организация заводского хозяйства. (Реферат доклада, читанного в Обществе технологов инж.-технологом И.А. Семеновым) // *Записки Императорского Русского технического общества.* 1912. № 8–9. С. 282–296.

<sup>34</sup> Там же. С. 282.

В своем докладе И.А. Семенов охарактеризовал имеющиеся за границей системы оплаты труда (Тоуена, Гельси, Эмерсона, Ганта, Тейлора) и показал, что требуется для их введения, прежде всего — реорганизация заводоуправления. Им было отмечено рациональное начало системы Тейлора и предложена своя схема управления<sup>35</sup>, подразумевающая распределение функций между коммерческим, подготовительным, распределительным, конструкторским отделами, а также отделом времени и рабочей платы и советом. Причем каждому отделу были вменены четкие обязанности. Семеновым были разработаны специальные таблицы, в которые заносилась информация о длительности различных технологических операций и технических характеристиках станков и оборудования. Затем вся информация сводилась в единую таблицу, что позволяло распределительному отделу следить за тем, чтобы все цеха были нагружены работой равномерно, сколько работы будет лежать на каждом цехе и сколько потребуется для него людей и станков.<sup>36</sup>

После доклада Семенова о внедрении тейлористских установок, началось его обсуждение. Так, инженер Пиолунковский выступил с возражением против утверждения, что система Тейлора является потогонной, поскольку она назначает время для каждой операции, которое «научно необходимо, для того, чтобы рабочий мог работать с максимальной производительностью без ущерба для своего здоровья».<sup>37</sup> Г. Ефимов сообщил, что в 1907 г. на Александровском заводе один из техников попытался урегулировать распределение работ по мастерским — «техник этот, никогда не слыхавший даже имени Тейлора, пошел по тому же самому пути. Он разбил работы по ремонту паровозов на отдельные операции и с часами в руках наблюдал их продолжительность. Затем, пользуясь полученными данными, он составил графики для определения продолжительности выполнения работ и их последовательного порядка».<sup>38</sup>

В прессе появились сообщения об этих выступлениях. Так, журнал «Коммерческий деятель» писал: «Казалось бы, что эти сообщения вызовут самый горячий интерес среди петербургских фабрикантов и заводчиков. Да и как это могло быть иначе? Ведь вопрос надлежащей организации, — вопрос жизни предприятия. Еще больший интерес обещали эти сообщения, благодаря тому, что организационные вопросы должны были бы быть иллюстрированы в *практическом* применении их на двух лучших в этом отношении, поставленных в Рос-

---

<sup>35</sup> См. Приложение

<sup>36</sup> Там же. С. 293.

<sup>37</sup> Там же.

<sup>38</sup> Там же. С. 295.

сии, заводах, заводах, кажется единственных у нас, на которых они *научным образом* разрабатывались и применялись. Нужна была бы большая доза презрительного пренебрежения к способности нашего заводчика, *понять собственные интересы* в своем собственном производстве, для того, чтобы проявить скептицизм к успеху данных сообщений». <sup>39</sup> Между тем, промышленники проигнорировали собрание, проявив равнодушие. В связи с этим, автор заметки отмечал, что за границей система Тейлора создала целую революцию в постановке производства и «самые ярые противники ее в целом, в частности все-таки вынуждены пользоваться ее методами». По его мнению, российские промышленники консервативны и не ищут новых методов, а «как и встарь, только *протягивают ручки* с припевом “подайте бедному на хлеб”, а если иногда и придет *шаловная мысль*, идти в уровень с веком и создать что ни будь *революционное*, то, поверьте, от этой революции, кроме *улыбки* ничего не получается». <sup>40</sup>

В 1913 г. в либеральной газете «Русские ведомости» была помещена статья известного экономиста Сергея Николаевича Прокоповича (1871–1955) «Система Тэйлора», написанная по следам только что вышедших на русском языке (1912) двух работ Ф. Тейлора («Научные основы организации промышленных предприятий» и «Административно-техническая организация промышленных предприятий»), а также работы Ф. Джильбрета «Изучение движений» (1913). В самом начале статьи С. Прокопович указывает на то, что «около этой системы накопился уже целый клубок недоразумений». Автор сразу отмечает позиции, с которых он собирается рассматривать систему Тейлора — «как и всякое другое ценное техническое изобретение, система Тейлора будет, прежде всего, использована заводчиками и фабрикантами в своих классовых целях и явится в их руках мощным средством борьбы с рабочими союзами». <sup>41</sup>

Из этого автор делал вывод, согласно которому рабочие союзы и социалисты должны видеть в системе Тейлора средство усиления «капиталистической эксплуатации труда рабочих». Между тем отмечалось, что система Тейлора представляет собой «признанный технический прогресс» — «за социальной шуйцей системы мы не должны забывать ее техническую десницу». По мысли автора, если бы эта система была бы изобретена «при гармоническом строе общества, свободном от классовых противоречий, она имела бы совсем иное

---

<sup>39</sup> Хабаров Н. У мануфактуристов и технологов // Коммерческий деятель. 1912. № 4. С. 15.

<sup>40</sup> Там же. С. 14.

<sup>41</sup> Прокопович С. Система Тэйлора // Русские ведомости. 1913. 25 апр. № 95. С. 3.

общественное значение». Эта система является таким же прогрессом, как и замена ручного труда машинным. Далее Прокопович детально разбирает основные идеи системы Ф. Тейлора, подчеркивая, что она требует полного заполнения трудом всего рабочего времени, причем трудом напряженным, быстрым и высокого качества. В результате внедрения предлагаемой системы в некоторых производствах произойдет сокращение рабочего дня, как, например, у браковщиц велосипедных шариков, но и после такого сокращения система будет предъявлять к рабочему и его силам очень большие требования, по сравнению с обычной практикой.

Еще один аспект, затрагиваемый Прокоповичем — рост производительности труда рабочих и увеличение прибыли предпринимателей. «Несомненно, отмечал он, система Тэйлора, повысив производительность труда, увеличит прибыль предприятий, но повысит ли она заработок рабочих? Принесет ли ее введение что ни будь рабочим?». Отвечая на этот вопрос, Прокопович поставил и ряд других, например, каковы будут социальные последствия системы Тейлора, что могут в связи с этим делать профессиональные союзы? По глубокому убеждению автора, Тейлор «совершенно лишен качеств социального реформатора», хотя он и протестует против пользования его системой как «бичем для принуждения рабочих к более интенсивной работе», но его собственный план применения системы совершенно неприемлем для рабочих — «они не могут согласиться и на выбрасывание с фабрик всех не первоклассных рабочих, и на одностороннюю фиксацию заработной платы фабричных конторщиками, и на математическое высасывание всех сил рабочего фабричной работой». В результате, отмечает автор, профессиональные союзы рабочих враждебно приняли систему Тейлора, а сам он «занял враждебную позицию по отношению к рабочим организациям». Прокоповичу явно не симпатична позиция Тейлора в этом вопросе — «если Тэйлор говорит о гармонизации интересов рабочих и предпринимателей, то и это понятие он толкует чисто капиталистически: предприниматели распоряжаются, рабочие повинуются и исполняют их приказания». Из этого делается главный вывод: распространение системы Тейлора «неизбежно связано с деморализацией и дезорганизацией части рабочего класса».

Говоря о тактике рабочих союзов по отношению к новой системе, Прокопович отмечал, что эти союзы не могут бороться против введения новой организации труда, «по тем же мотивам, по которым они никогда не борются против введения машин: в их задачи не входит борьба против технического прогресса, — напротив, они ждут от развития производительных сил общества улучшения положения рабо-

чих». Между тем, по мнению Прокоповича, рабочие организации должны бороться против «капиталистической эксплуатации этой системы, против пользования ею для подавления коллективной самодеятельности рабочих, их деморализации и разрушения профессиональных союзов» (!). Обратим внимание на пафос статьи Прокоповича, — удивляет откровенная антикапиталистическая позиция автора, которая свободно демонстрировалась в открытой, подцензурной периодической печати тех лет.

Показывая преимущество системы Тейлора исключительно в плане технического прогресса и роста производительности труда, Прокопович, тем не менее, постоянно отмечал, что рабочим союзам придется выдержать упорную борьбу, чтобы помешать предпринимателям использовать эту систему в целях борьбы против организации рабочих — «борьбы за то, чтобы рабочие, работающие по этой системе, оставались в союзах, чтобы они имели право голоса при определении высоты получаемой ими заработной платы..., чтобы эта новая организация работы не выжимала без остатка всю рабочую силу...». Относительно использования системы Тейлора в «отсталых», по терминологии автора, странах (куда он относил и тогдашнюю Россию), где нет надлежащего технического обучения рабочих, на повестку дня выходят вопросы обучения и «народного просвещения». Если шаги в этом направлении не будут сделаны, то последствия будут непредсказуемыми, это можно будет назвать «экономическим самоубийством».

В другом либеральном издании — журнале «Русское богатство» в том же 1913 г. была напечатана статья другого экономиста Николая Николаевича Гиммера, больше известного под псевдонимом «Н. Суханов» (1882–1940).<sup>42</sup> Статья Гиммера, написанная живым и сочным языком в чрезвычайно уважаемом в демократических кругах издании, по нашему мнению, стала своего рода гимном антейлористских настроений начала XIX в.

Представляя читателям журнала о «систему Тейлора», Н.Н. Гиммер описал ее становление следующим образом. Американский инженер Ф. Тейлор в 70-х годах XIX в. поступил на один из машиностроительных заводов в качестве рабочего по металлу. Но технические способности вместе с другими качествами обеспечили ему блестящую карьеру. «К несчастью, вскоре после его поступления, проворовался приказчик», ехидно замечал Гиммер, и Тейлор был назначен на его место, а через несколько месяцев какое-то новое «счастье» возвело его на пост старшего в токарном цехе. Первоначально рабочие

---

<sup>42</sup> Гиммер Ник. О «система Тэйлора» //Русское богатство. 1913. № 11.

выражали удовольствие по поводу нового назначения — в начальство попал их товарищ, но Тейлор заявил им, что он на стороне администрации. «С этого началась война, которая с течением времени становилась ожесточеннее» — резюмировал Гиммер. Дело в том, что у Тейлора появилась *idée fixe*, серьезно охватившая его — сделать все возможное, чтобы получить от станков полную производительность, чтобы повысить до максимально-возможной степени производительность труда. На первых порах он «воевал» против «умышленной вялости», придавая ей большое значение, а затем, когда производительность станков сильно возросла, и «рабочие усиленно стали поговаривать о необходимости отправить Тэйлора к праотцам», он приступил к изучению рабочего в процессе работы.

Выхлопотав специальные ассигнования, он изучил и проконтролировал движения рабочих в разных операциях. Тем самым были выявлены лишние движения рабочих, сильно утомляющих их, а также произведены физиологические исследования различных типов рабочих для пригодности к выполнению разных типов работ. Далее Н. Гиммер ставил задачу оценки системы Тейлора. По его мнению, Тейлор «искусный, одаренный инициативой техники твердокаменный управляющий заводом, ... очень слабый мыслитель и мало осведомленный общественный мыслитель». Такая характеристика связана с тем, что в книге очень много экскурсов в область политической экономики и социологии, большинство которых направлено на доказательство гармонии интересов капиталистов и рабочих при использовании этой системы. «Все эти мотивы нам уже давно знакомы... К тому же надо заметить, что пишет наш автор крайне неумело, безо всякого плана, с огромной массой совершенно лишних и ненужных — если не “движений”, то — слов, фраз, целых страниц. Работа совсем не по системе Тэйлора»,<sup>43</sup> — ехидно замечал автор.

Н. Гиммер предлагал оценивать идеи Тейлора с двух точек зрения — технической и социальной. Если рассматривать эти идеи с первой точки зрения, то, по его мнению, «система Тэйлора в принципе, есть несомненно, огромное приобретение», поскольку «изучение процесса и приемов труда и рационализация последнего на основе добытых наблюдений есть очевидное и бесспорное благо, поскольку это есть фактор повышения производительности труда».<sup>44</sup> Причем оценивать *социальный* момент здесь очень тяжело — «мы не знаем, насколько повышение производительности труда в примерах Тэйлора было обусловлено действительным научным усовершенствованием

---

<sup>43</sup> Там же. С. 136.

<sup>44</sup> Там же.

приемов и насколько оно создается бóльшим поглощением энергии рабочего в единицу рабочего времени, т.е. повышенной эксплуатацией рабочего». Тем не менее, научная разработка приемов труда, вместе со специальным подбором индивидуальных рабочих для определенных видов работ, является «огромным фактором» повышения производительности труда на единицу рабочего времени. Любопытно отметить, что Гиммер говорит о применении системы Тейлора как к современному, так и к «будущему» строю. Под этим строем он понимал, строй, когда «организация производства будет преследовать производительность труда, а не капитала, машина проникнет в длинный ряд отраслей, ныне ей недоступных». <sup>45</sup> По мнению автора, Тейлор запоздал со своей системой лет на 150. Тогда она могла бы произвести переворот в приемах труда с теми же результатами, какие в то время вызвал переворот в средствах производства.

Совсем по-другому обстоит дело, если рассматривать систему Тейлора с социальной точки зрения: «в капиталистическом производстве, где применяется система Тэйлора, субъектами производства являются, во-первых, ее организаторы, а, во-вторых, технические работники, непосредственные производители. Это представители двух противоположных классов, капиталисты и пролетарии». Поэтому оценивать систему нужно с анализа того, как отразится ее применение на интересах общественных классов. Так как для капиталистов-предпринимателей интерес заключается только в росте доходности их предприятий и в большей прибыли на капитал, то система Тейлора, повышая производительность, снижает издержки производства предпринимателя и тем самым, при данной рыночной конъюнктуре, повышает доходность предприятия. В силу сказанного, система научной организации труда играет для предпринимателя ту же роль, что и введение машин вместо ручного труда — и то и другое удешевляет производство, оставляя в руках «излишек между прежней ценой производства и неизменной (по нашему предположению) рыночной ценой». Экономическая разница для капиталиста между машиной и системой Тейлора заключается в том, что «введение машины может быть для него выгодно в зависимости от сравнительной цены машины и цены вытесняемой ею рабочей силы», а «система же Тэйлора принесет ему выгоды безусловно — при данной рыночной конъюнктуре». <sup>46</sup>

С точки зрения интересов рабочего класса вопрос влияния новой системы должен, по мнению автора, рассматриваться комплексно,

---

<sup>45</sup> Там же. С. 138.

<sup>46</sup> Там же. С. 140.

поскольку, во-первых, «рабочий, подобно капиталисту, есть человеческая личность с физическими и духовными потребностями, для удовлетворения которых нужны материальные средства», во-вторых, «современный промышленный рабочий есть пролетарий; он является слабейшей и угнетенной стороной в современном строе; он не имеет иных средств для удовлетворения своих насущных потребностей, кроме продажи своей рабочей силы», в-третьих, «рабочий есть непосредственный участник производственного процесса, прилагающий к капиталу свой живой труд», в четвертых, «он участник рабочего движения, направленного к завоеванию лучшего будущего».<sup>47</sup> Подробно проанализировав все вышеуказанные моменты, Гиммер делал следующее заключение: «в общем, значение ее для пролетариата... более скромно. При ограниченном круге своего применения, при крайне медленном своем распространении — она не должна вызывать у рабочих никаких надежд и не требует от них никаких особых реакций. Она не сулит массового подъема экономического уровня и не грозит сколько-нибудь острой безработицей. Не больше, чем продолжает дело машины, она в смысле интенсификации и автоматизации труда; в капиталистических условиях это нежелательно, но это соответствует общему “историческому ходу вещей” и требует борьбы только за сокращение рабочего дня. Единственный пункт новой системы, серьезно угрожающий здоровью рабочего и требующий немедленной подготовки к непосредственному организованному отпору, это, по нашему времени, поурочные оплаты... В остальном рабочий класс, думается, не должен придавать значения ни обещаниям врагов, ни предостережениям и беспокойству друзей».<sup>48</sup>

26 сентября 1914 г. в Обществе им. А.И. Чупрова для разработки общественных наук был прочитан доклад Николая Александровича Каблукова (1849–1919) «Общеэкономическое и социальное значение системы Тэйлора», который увидел свет в виде статьи в журнале «Современник».<sup>49</sup> Представляются интересными мысли Каблукова об исторической роли системы Тейлора: «Известно, как ... полное упущение из виду значения в производстве личности человека отразилось на последнем при введении в жизнь машин и повело к ухудшению положения рабочих, и замене труда взрослых мужчин трудом женщин и детей, к удлинению рабочего дня, к установлению ночной работы и т.д.».<sup>50</sup> Но, отмечает далее автор, развитие техники и усовершенство-

---

<sup>47</sup> Там же. С. 142.

<sup>48</sup> Там же. С. 153.

<sup>49</sup> Каблуков Н.А. Общеэкономическое и социальное значение системы Тэйлора // Современник. 1915. № 3.

<sup>50</sup> Там же. С. 92.

вание машин привело к необходимости более тщательного и умелого обращения с ними, а также потребовало от рабочего более умелого обращения с машинами, следовательно «личности рабочего» стало придаваться больше значения — «нужен был с одной стороны рабочий, способный к более интенсивному труду, могущий проявить более напряженное внимание при ходе машины и при уходе за машиной», с другой стороны, это напряженное внимание и большие затраты сил, по мнению Каблукова, могли «получиться в том только случае, если эта более интенсивная затрата сил... покрывалась более усиленным питанием, ... более благоприятными условиями в которые становился рабочий».<sup>51</sup>

Каблуков считал, что сама сущность системы Тейлора направлена на условия производительности труда, поскольку они зависят не от «внешних сил природы», а заключаются в самом человеке. Следовательно, необходимо внимательное и скрупулезное изучение условий производительности труда. «В системе Тэйлора, — замечает Каблуков, личность, как таковая, получает большое значение. *Не человека приспособливают к делу, а наоборот, выбирают для данного человека подходящее дело.* Это представляет в постановке дела на фабриках совершенно новое начало...».<sup>52</sup> Каблуков анализировал также идеи Тейлора, связанные с отказом от организации управления «по военному образцу». В результате «все предполагается, как *общее* дело администрации завода и рабочих и эта общность вытекает не из чего иного, как только из технико-экономических оснований производства, из повышения производительности, можно сказать и доходности предприятия, но основанной не на выжимании из рабочего большого количества его трудовых сил, а на *более правильном использовании этих сил, соответствующего устройству человеческого организма и способностям и свойствам отдельного лица*».<sup>53</sup>

В результате рабочий перестает быть «винтиком машины» и «рабочей массой», а становится активным «деятелем в производстве». «Так ли, однако, это? — ставил вопрос автор, — Нет ли тут еще большего стеснения личности рабочего по сравнению с тем, что происходит теперь?». В настоящее время, рабочий имеет свободу приспособляться к тому как «ловчее работать, сам решает, когда устал». При системе Тейлора все измерено, взвешено, исчислено — «разве это не есть полное превращение рабочего в какой-то неодушевленный механизм, который сам не решает даже, к чему он более склонен и спосо-

---

<sup>51</sup> Там же.

<sup>52</sup> Там же. С. 98.

<sup>53</sup> Там же.

бен».<sup>54</sup> Такие выводы из системы Тейлора делают многие. Но так ли это на самом деле? По мнению Каблукова, это совсем не так. Его аргументация была следующей: во-первых, поскольку будут выработаны общие научные основания, опираясь на которые рабочие совместно с управляющими фабрикой будут определять кому исполнять какую работу и как распределить ее в течение рабочего дня, то ни о каком «бездушном механизме» говорить не придется. «И если эти общие основания будут выработаны, опираясь не на произвольные мнения того или другого, а в силу изучения свойств, особенностей и условий человеческого организма вообще, данного рода труда и индивидуальных свойств каждого отдельного рабочего, то они станут нормальными, так сказать, естественными, сами собой подразумевающимися», — заключал Каблуков. Не следование выработанным правилам, будет происходить только по болезни или по принуждению. Таким образом, система Тейлора должна применяться не только на фабриках и заводах, но и везде, где «каждое трудовое приложение человеческих сил в интересах наиболее производительного применения их должно опираться на научные основания»<sup>55</sup>. К таким сферам Каблуков относил и сельское хозяйство, и ремесленное производство, и кустарный промысел.

«Система Тэйлора, — указывал Каблуков, ведет... к возможности при затрате значительно меньшего времени и сил на производства материальных предметов достигнуть более полного удовлетворения потребности в них. А это опять представляет громадный культурный выигрыш в том отношении, что человек, уделяя время физическому труду, соответственно требованиям здорового образа жизни, вместе с тем будет иметь много больше времени, чем имеет теперь на развитие своих душевных и умственных сил, на приобретение большего количества знаний на удовлетворение своих умственных стремлений, потребностей вкуса и здоровый наслаждений».<sup>56</sup> Такая логика рассуждения приводила автора к идиллической картине последствий внедрения тейлоризма в производстве под флагом воспитания гармоничной личности. Только при совместном изучении внешней природы и труда может, по мнению Каблукова, быть достигнута наивысшая эффективность — экономический переход из царства необходимости в царство свободы, т.е. использование производительных сил не так, как «повелевают людям какие-то неведомые им законы, а соответственно человеческому знанию этих законов и использованию их сооб-

---

<sup>54</sup> Там же. С. 99.

<sup>55</sup> Там же. С. 101.

<sup>56</sup> Там же. С. 102.

разно целям, желаниям, задачам, которые человечество само себе ставит».<sup>57</sup>

Провозгласив одной из главных целей рост производительности труда, Каблуков рассуждал относительно использования системы Тейлора в России. Поскольку в России производительность труда достаточно низкая, условия труда неблагоприятные необходимо стремиться «более чем где либо и притом теперь более чем когда либо применять такую систему», которая неизбежно ведет к повышению производительности труда и активного участия в этом самих рабочих. Следовательно в этой системе должны быть заинтересованы сами рабочие. Отметим, что Каблуков не приводил фактов внедрения тейлористских методов управления, его рассуждения были построены исключительно на умозрительной проекции этих методов.

Доклад Н.А. Каблукова в Обществе им. А.И. Чупрова вызвал серьезную дискуссию. Большинство выступавших экономистов и практиков высказались против перенесения системы Тейлора на российскую почву, хотя среди выступавших были и одобрительные голоса.

Так В.Ф. Тотомианц, признанный авторитет в области кооперации, отметил, что с точки зрения предпринимателей система Тейлора имеет много преимуществ, а с точки зрения рабочих она тоже может иметь некоторые преимущества (повышение заработной платы, сокращение рабочего дня), хотя «несомненно имеет и отрицательные стороны, в особенности — сокращение числа занятых рабочих».<sup>58</sup> Отсюда — отрицательное отношение к ней рабочих организаций. Но система Тейлора, по мнению Тотомианца, не имеет столь большого значения, как это полагает Каблуков — решение рабочего вопроса лежит в сфере использования идеи кооператива.

Другой выступавший, П.П. Маслов, отмечал, что Каблуков совсем не остановился на отрицательных последствиях системы Тейлора. В Америке система вводится не потому, что этим преследуется общий прогресс, а потому, что предприниматель, ввиду высокой заработной платы, стремится всесторонне использовать рабочего. Эта система ведет к оставлению на предприятиях лучших работников и отбрасыванию худших. Все это сказывается на размере потребления. Система могла бы иметь положительное значение только в том случае, если бы при сокращении рабочего времени не происходили бы увольнения. Снижение числа стачек с введением системы Тейлора

---

<sup>57</sup> Там же. С. 103.

<sup>58</sup> Журнал общего собрания Общества им. А.И. Чупрова // Юридический вестник. 1915. Кн. 9. С. 270.

Маслов объяснял появлением привилегированного слоя рабочих, которые агитируют против стачек. В России же, благодаря «слабому накоплению капитала», наблюдается громадный резерв рабочей силы. В результате введения идей научной организации труда этот резерв будет только расти.

Н.Н. Шапошников оценил доклад Каблукова как односторонний, а отношение к системе Тейлора как «чересчур оптимистическое». Система Тейлора дает предпринимателю могучее оружие против рабочего, и «в конце концов не может не отразиться на физическом состоянии последнего». Причем введение этой системы особенно опасно там, где, как в России, нет прочных и сильных рабочих организаций.

В выступлении председателя собрания В.Я. Железнова подчеркивалось, что «повышение производительности идет при системе Тейлора значительно быстрее, чем повышение заработка рабочих» и это является негативным явлением. «Тейлор, — отмечал Железнов, дилетант в физиологии и основательной проверки своих методов с этой точки зрения не производил. Специалисты физиологи считаются с отрицательными сторонами системы и... полагают необходимым ее всесторонне изучить».<sup>59</sup>

Полностью поддержал развиваемые Каблуковым идеи Рувим Вениаминович Поляков,<sup>60</sup> преподаватель Московского технического училища, который сказал: «оппонент, только что вернувшийся из Америки, и ниже сообщаящий свои личные наблюдения, прежде всего, благодарит докладчика за его — первые в России — положительное отношение к системе». Далее Поляков отметил, что система Тейлора нашла гораздо большее воплощение, чем думают многие. К 1913 г. число рабочих, работавших по этой системе, превышало 100 тыс. человек! Это с учетом того, что во многих предприятиях применение системы держится в глубокой тайне. Тейлоризм проникает в США в самые разнообразные отрасли промышленности, в некоторых высших школах, например в Гарвардском университете, читается специальный курс по этой системе. Поляков особо подчеркнул, что первое выступление рабочих в связи с введением системы Тейлора в США относится к 1910 г., хотя в 1911–1913 гг. производительность труда и заработная плата повысилась, число несчастных случаев на производ-

---

<sup>59</sup> Там же. С. 272.

<sup>60</sup> Сам Р.В. Поляков подготовил и передел для публикации в журнале “American Machinist” работу «Практические таблицы Тейлора скоростей резания, глубины и подачи в графическом представлении» (Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора // Бюллетени Политехнического общества. 1914. № 7. С. 358)

стве сократилось. В результате на многих предприятиях рабочие сами стали требовать внедрения этой системы.

Поляков предлагал использовать систему Тейлора и в России. По его мнению, это будет «правильно и вполне справедливо», поскольку сократит рабочий день не только для фабричных рабочих, но и для кустарей.

Статьи в защиту тейлоризма появлялись и на страницах периодических изданий (но, отметим, в основном технической направленности). Тот же Р.В. Поляков на заседании инженерно-механического отдела Политехнического общества 9 марта 1913 г. делал доклад о системе Тейлора и перспективах ее внедрения в России. Доклад этот был опубликован в виде обширной статьи в журнале «Бюллетени Политехнического общества».<sup>61</sup>

Поляков вел переписку с Тейлором, задавал ему вопросы, относительно успешности внедрения научной системы организации труда и писал, что «на мою просьбу сообщить список предприятий, где они [методы научной организации труда] применяются, он [Тейлор] ответил: “К сожалению, я такой список привести не могу, потому что все почти предприятия, работающие по нашей системе, настаивают на том, чтобы держать этот факт в большем или меньшем секрете“».<sup>62</sup>

Поляков отмечал, что те предприятия, которые раньше других воспользуются плодами тейлоризма, создадут себе преимущественное положение на международном и внутреннем рынке, причем это одинаково справедливо как для США, так и для России. По отношению к последней, указывал Поляков, можно слышать доводы, что «именно для нее дело обстоит как раз наоборот вследствие будто бы отличающегося от заграницы характера и общего более низкого уровня ее рабочих». Эти доводы он считал малоубедительными по двум причинам: во-первых, никак нельзя согласиться с распространением такой характеристики на всех русских рабочих (рабочие Центрального и Петербургского районов вряд ли отличаются от своих западноевропейских собратьев), а во-вторых, «даже если бы дело обстояло именно таким образом, что русский рабочий меньше развит, чем рабочий Западной Европы, то... если у русского рабочего меньше традиций, меньше технической рутины и общего технического развития вообще, то тем легче воспитать его в определенном направлении системы».<sup>63</sup> Противоположные же системе Тейлора, по мнению Полякова, следует ожидать со стороны руководителей предприятий.

---

<sup>61</sup> Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора // Бюллетени Политехнического общества. 1914. № 7.

<sup>62</sup> Там же. С. 347.

<sup>63</sup> Там же. С. 357.

## Заключение

В завершении отметим, что многие высказывания сторонников тейлоризма были достаточно оригинальны и показательны с точки зрения рассмотрения условий и перспектив внедрения методов научной организации. Так, на упоминавшихся уже собраниях Общества технологов отмечалось, что ввиду сложности и дороговизны тейлористских методов для их масштабного применения необходимо, помимо личной заинтересованности предпринимателей, достаточно сильное «давление извне» и когда оно есть, то переход к новым системам становится массовым. Формы этого давления могут быть различны: обострение конкуренции или же, как это имело место в России, поводом может послужить кризис фабрично-заводской промышленности, в результате которого «появилась настоятельная потребность поставить промышленность на более прочное и выгодное основание» (мнение профессора А.Д. Гатцука).<sup>64</sup> Другие выступавшие указывали на то, что современная экономическая жизнь выдвигает задачу рационализации управления как объективную потребность успешного хозяйствования, и что, начавшись в производственной сфере, эта рационализация неизбежно преобразует также и коммерческие функции предприятия. В 1912 г. Л.А. Левенстерн предлагал даже специально озаботить предстоящий съезд Общества разработкой вопросов, связанных с оптимизацией сбыто-снабженческой стороны заводского хозяйства.<sup>65</sup>

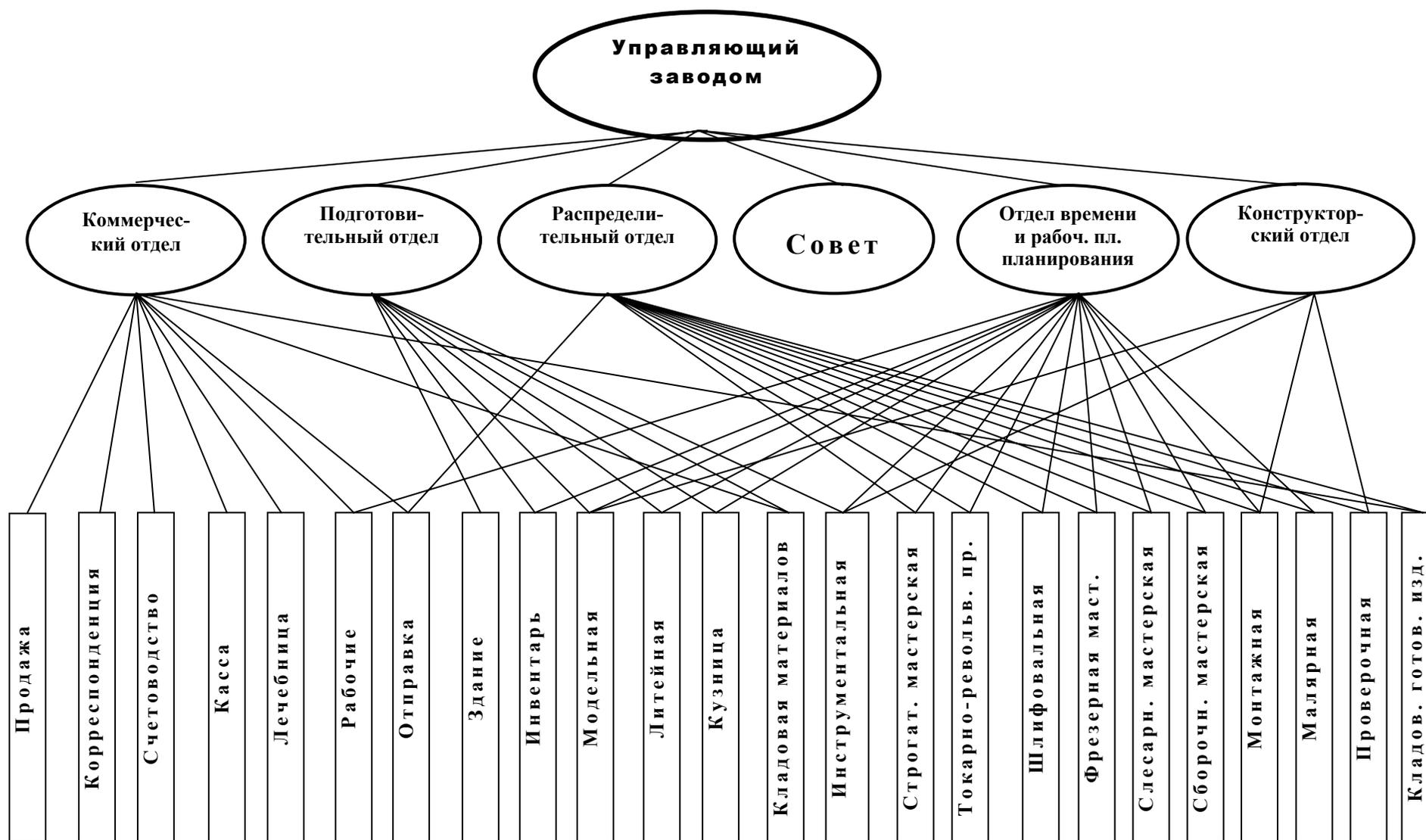
Но напомним, что основную канву большинства отечественных публикаций, относившихся к системе Тейлора, отличал подчеркнuto критический тон высказываний, и общий их вывод в отношении анализируемого феномена может быть сформулирован следующим образом: масштабные административные перетасовки рабочего персонала, радикальное расширение административно-контрольных функций, проведение исследований, сопровождающих внедрение выверенных стандартов, реорганизация инфраструктуры рабочих мест, связанное с внедрением дополнительных вспомогательных операций и др. мероприятия — все это достижимо лишь на крупных преуспевающих предприятиях, ориентированных на устойчивый массовый спрос. Научный же вклад американских новаторов не следует преувеличивать.

---

<sup>64</sup> Записки Императорского Русского технического общества. 1912. № 8–9. С. 283.

<sup>65</sup> Там же. С. 296.

# Приложение: Схема организации завода И. А. Семенова



## Литература

1. Бернацкий М.В. Научная организация труда // Коммерческая школа и жизнь. 1913. № 3. С. 2.
2. Гастев А.К. Как надо работать. М., 1966. С. 19
3. Гиммер Ник. О «система Тэйлора» //Русское богатство. 1913. № 11.
4. Голосенко И.А. Идеи Ф. Тейлора в дореволюционной России // СОЦИС. 1991. № 10. С. 64–72.
5. Каблуков Н.А. Общеэкономическое и социальное значение системы Тэйлора // Современник. 1915. № 3.
6. Керженцев П.М. Научная организация труда и задачи партии. М.-Пг., 1923. С. 28.
7. Кечкеев Кр. Предисловие ко второму русскому изданию // Джильбрет Ф. Изучение движений. 2-е изд. М., 1924. С. 7.
8. Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. СПб., 1999. С. 7–8.
9. Левенстерн Л. I. Научные основы заводоуправления. II. Схема научной организации завода. СПб., 1913. С. 19.
10. Левенстерн Л. А. Научные основы заводоуправления. СПб., 1913. С. 4.
11. Панкин А. В. Научная организация труда (отдельный оттиск из журнала «Электричество»). Пг., 1914. С. 1.
12. Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора // Бюллетени Политехнического общества. 1914. № 7. С. 358
13. Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора // Бюллетени Политехнического общества. 1914. № 7.
14. Прокопович С. Система Тэйлора //Русские ведомости. 1913. 25 апр. № 95. С. 3.
15. Тейлор Ф.В. Усовершенствованная система сдельной платы / Перев. под ред. и с предисловием А.В. Панкина и А.Л. Левенстерна. СПб., 1914. С. XVII.
16. Хабаров Н. У мануфактуристов и технологов // Коммерческий деятель. 1912. № 4. С. 15.
17. Чепарухин В.В. Эмигрантские воспоминания Н.Н. Саввина // Зарубежная Россия. СПб., 2003. Вып. 2. С. 230–234.
18. «В.О.Т.» Современные способы оплаты труда рабочих в механических производствах // Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С. 7–9.

19. «Организация промышленных предприятий и системы заработной платы» // Записки Императорского Русского технического общества. 1909. № 2. С. 71–77
20. «Организация технической работы и технического надзора в мастерской по Тэйлору» // Записки Императорского Русского технического общества. 1909. № 3. С. 106–114).
21. Анонсы книги Ф.А. Паркгорста «От директора-распорядителя и до рассыльного. Опыт инструкций для служащих промышленных предприятий» Пг., 1916.
22. Журнал общего собрания Общества им. А.И. Чупрова // Юридический вестник. 1915. Кн. 9. С. 270.
23. Записки Императорского Русского технического общества. 1912. № 8–9. С. 283.
24. К вопросу о потреблении металла и металлических изделий в России: Речь, произнесенная профессором Н.Н. Саввиным на открытии II Всероссийского съезда деятелей по горному делу, металлургии и машиностроению 17 апреля 1913 года в Санкт-Петербурге. СПб., 1913. С. 1–2.
25. Организация заводского хозяйства. (Реферат доклада, читанного в Обществе технологов инж.-технологом И.А. Семеновым) // Записки Императорского Русского технического общества. 1912. № 8–9. С. 282–296.
26. Фабрично-заводское дело. 1914. № 2. С. 16.
27. Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С. 13.

## Executive Summary

Interpretation of the spreading history of scientific management ideas in Russia established in our literature suffers from serious gaps and one-sidedness. When reading pages devoted to the establishment of the domestic management science one cannot but have an impression that a targeted study of issues of labour and production processes rationalization started in our country only in the 1920-ies. In fact, it is assumed that in the pre-Soviet period, management problems were subject to academic consideration exclusively from the standpoint of solving public policy problems. If we still do encounter (in one of the best books on the given subject) the mention of the fact that management ideas did still find response in the scientific community in the pre-revolutionary Russia, then we have to state that it is quite a superficial, and partly even distorted interpretation of the given issue.

The author carried out work on search, selection and initial analysis of domestic publications containing assessments of American management systems and labour organization which spread during the analyzed period. The main attention was focused on studying the literature which is now little known reflecting the works of the biggest managers of that age: F. Taylor, F. Gilbret, G.L. Gantt, F.A. Parkhurst, G. Munsterberg, and others. As for the domestic periodicals containing articles on the abovementioned subject the following journals were studied: “Fabrichno-zavodskoye delo” (Factory and plant matter), “Kommercheskiy deyatel” (Commercial Man), “Kommercheskaya shkola I zhyzn” (Commercial School and Life), as well as “Vestnik Obschestva technologov” (Bulletin of Technologist Society). Those facts have been elicited which help to have a new insight into the character of the genesis of the management thought in Russia.

First of all, I would like to draw attention to the fact that a serious analysis of the Taylorism and its concomitant theoretical trends in the field of management started in the domestic literature already in the second decade of the last century, almost immediately after the publication of the famous work “The Principles of Scientific Management” (1911). The list of books in the series of “The administrative and technical library” announced in 1916 by the publishing house of engineer L.A. Levenstern (an undoubted leader in publication of such works) speaks for how widely and comprehensively new systems of production process organization were analyzed in Russia

“The administrative and technical library” produced a great impact on contemporaries and enjoyed considerable authority. Thus, on November 14, 1913 Academician Yanzhul wrote in his review to the chief editor of the series: “I have the honor to inform you that your choice of the Ameri-

can books by Taylor, Gilbret and others known to me - devoted to the issue of labour intensity - for translation and publication does you great credit and evokes my full agreement <...> The issue of “intensity” in all its forms is a matter of the whole coming future and it embodies, in my opinion, the core for solving if not all, then the majority of the present economic tasks and impediments of the twentieth century”.

Pankin and Levenstern stood up for the ideas of Taylorism with the zeal of genuine converts. The obvious technocratism and manifested practicality of the new theory for which it was reproached even in the United States, not only did not scare these authors, but also served them as an obvious sign of its followers of the new trend of organizational science being ideological not blindfolded, the natural consequence of their belonging to the vanguard of scientific research. Arguing about the factors of the spread of the Taylorism, A. V. Pankin wrote: “The genesis of these ideas is extremely instructive. Organizational activity in most cases pertained to the field of art, intuition, personal skills, or long-time experience. Modern theories of organization bring it into the sphere of the objective science. Such is, in nature, the evolution of most branches of human knowledge.

All of his (Taylor’s – A.S.) thoughts about organization originated directly from experience and observations of the factory life and passing through his common sense, technical expertise and honest mind, were transformed into broad general ideas, tightly bound in organically holistic teaching which gripped by now all technical minds.”

It is characteristic that while American Taylorists liked to advertise primarily practical benefits from the use of their set of ingredients, their Russian counterparts preferred to focus on the methodological accuracy of the new trend. In his paper “Scientific fundamentals of the factory management”, which can be regarded as a kind of catechism of the prewar Russian Taylorism, Leonty Levenstern singled out two basic principles of scientific organization:

1. Scientific system of organization is based on real scientific data.
2. The second principle of scientific organization of work is manifested in the scientific selection, based on the laws, *machines, materials and people* developed through the scientific methods”.

How is the aforesaid superscientific character of the new method manifested? Levenstern indicates that an engineer-organizer must carry out an impartial study of the labor process in his company, proceeding not from traditions and routines, but from the experience of cutting-edge factories. “At the same time - continues the author - he makes a critical analysis of all the details of production, makes experiments with the alleged innovations and elucidates the business to such a degree of clarity that it could be possible to formulate the immutable laws.” According to Levenstern, ob-

serving carefully the behavior of workers during work could give a lot, allowing to identify what kind of profession each of them is best suited to. As a result there is a possibility of a more expedient allocation of roles, allocation based on the principle of “selection of a ‘tool to work’, rather than vice versa.”

It is obvious that such formulations could be reached by the author who considers production labour not as a creative multi-functional process, but as a homogenous entity which can easily be split into its constituent parts that can be combined in a more or less rational way. And, indeed, elsewhere below we read: “The most important aspect of this matter (of scientific organization – A.S.), study of time and motion elements, aims at reducing work to the smallest number of elementary motions and determining the necessary time for them. Based on these studies, time “allowances” for each work are set.

The ideas of Taylorism found their most widespread practical use in Russia in machine shops and machine-building enterprises. The Putilovsky plant, for example, as well as a number of big enterprises of the similar profile bought new literature on the respective topic in large quantities. This was done centrally at the expense of the administration. Rationalization of the labor process is of great importance in the metal-working. In 1913 Professor N.N. Savvin stated that in the metal plants iron and steel workpieces, passing the way through to creation of “delicate machinery products”, often get more expensive by 20-30 times, that “is due mainly to high costs of consumed labor, fuel expenses and large capital expenses on organization of this work.”

The average wages share in the production cost of metalworking industry products was very high - 25%, and in some industries requiring extensive use of highly skilled labor force (shipbuilding, manufacture of artillery shells, repair and railroad shops) reached up to 40%. An important factor in the increased attention of the leaders of this industry to the problems of labour organization was a high level of injuries observed in this industry. According to the “Fabrichno-zavodskoe delo” (Factory and plant matter), in 1911, for example, during the metal processing 29,085 accidents occurred, and it was 43% of all injuries in various branches of the domestic industry.

Just before the war a significant impetus to the debate about expediency of using “new-fangled” systems of rationalization and remuneration of labour was given by the report of engineer P. Rizzoni at the XXXth Advisory Congress of rolling stock and traction engineers. The report analyzed expediency of replacing traditional payment by results system used in the machine shops of the service by the new U.S. systems of Gelsi and Rowan. Given that the twentieth part of the annual budget of the State

Treasury was allotted to maintenance of the rolling stock and traction of the state railways, it touched upon a fairly significant issue of economic policy. But the topic about the ways of labour rationalization was so burning that the discussion quickly ran out of the original framework, and such well-known and large-circulation periodicals as journals "Utro Rossii" (Russia's morning), "Russkaya Mysl'" (Russian Thought), "Birzhyvyye Vedomosti" (Stock Gazette), newspapers "Russkiye Vedomosti" (Russian Gazette), "Lutch" (Ray), "Pravda" (Truth) got actively involved in the debate about the nature and prospects of the Taylorism in Russia.

In the professional press the most numerous and extensive responses to publications in these printing matters appeared in the monthly "Fabrichno-zavodskoe delo" (Factory and plant matter) which positioned itself as a journal "devoted to issues about scientific basis of factory management, administrative and technical organization of industrial enterprises, on methods of labour productivity increase, promotion of the latest discoveries and inventions in all areas of technology and development of theoretical and practical tasks in connection with calculation of manufactured goods and commercial organization of factories and plants."

Assessment of new systems of labour organization and remuneration which we find on the journal pages can be characterized as a balanced and sufficiently cautious criticism. Almost all authors, paying tribute to the merits of F. Taylor in improving the work of machine tools and perfecting the quality of incisors, recognizing peculiarity and cost-effectiveness of some of his administrative practices, however, expressed serious doubt that the rules and algorithms for rationalization of the labor process elaborated by him have universal significance and bear the stamp of real scientific objectivity. A similar attitude was caused by works of other American authorities in the field scientific management.

The report provides numerous examples of the critical attitude of the domestic researchers to the Taylorism. The general conclusion can be formulated as follows: large-scale administrative reshuffling of the working staff, radical expansion of the administrative and supervisory functions, research accompanying implementation of the checked standards, reorganization of working places infrastructure associated with the introduction of additional auxiliary operations, and other activities - all this can be achieved only in large successful companies focused on sustained massive demand. Scientific contribution of the American innovators should not be exaggerated.

## Опубликованные научные доклады

- |                  |                                    |  |
|------------------|------------------------------------|--|
| № 1(R)–2005      | А. В. Бухвалов<br>Д. Л. Волков     | Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией   |
| № 2(R)–2005      | В. М. Полтерович<br>О. Ю. Старков  | Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации  |
| №1(E)–2006       | I. S. Merkuruyeva                  | The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data  |
| № 2(R)–2006      | Т. Е. Андреева<br>В. А. Чайка      | Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?  |
| № 3(R)–2006      | Д. Л. Волков<br>И. В. Березинец    | Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки  |
| № 4(R)–2006      | С. А. Вавилов<br>К. Ю. Ермоленко   | Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования                    |
| № 5(R)–2006      | Г. В. Широкова                     | Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа  |
| № 6(R)–2006      | Д. В. Овсянко<br>В. А. Чайка       | Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения |
| № 7(R)–2006      | А. Н. Козырев                      | Экономика интеллектуального капитала   |
| № 8(R)–2006      | Н. А. Зенкевич,<br>Л. А. Петросян  | Проблема временной состоятельности кооперативных решений   |
| № 9(R)–2006      | Е. А. Дорофеев,<br>О. А. Лапшина   | Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования   |
| № 10(E)–<br>2006 | Т. Е. Andreeva<br>V. A. Chaika     | Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?  |
| №11(E)–2006      | G. V. Shirokova                    | Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis                         |
| №12(R)–2006      | А. Е. Лукьянова,<br>Т. Г. Тумарова | Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании   |
| №13(R)–2006      | Л. Н. Богомолова                   | Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений   |

№14(R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№15(R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№16(R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№17(R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№18(R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№19(E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
№20(E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№21(R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№22(R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№23(R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№24(R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№25(R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
#26(E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№27(R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

№28(R)–2006	Н. В. Хованов, Ю. В. Федотов	Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем
№29(R)–2006	Е. В. Соколова, Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов.	Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики
#30(E)–2006	M. Smirnova	Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective
№31(R)–2006	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования
№32(R)–2006	М. О. Латуха, В. А. Чайка, А. И. Шаталов	Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний
№33(R)–2006	А. К. Казанцев, Л. С. Серова, Е. Г. Серова, Е. А. Руденко	Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России
№34(R)–2006	Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая	Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников
#35(E)–2006	T.Andreeva, E.Yurtaikin, T.Soltitskaya	Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers
№36(R)–2006	А. В. Бухвалов, В. Л. Окулов.	Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM
№37(R)–2006	Е. Л. Шекова	Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона)
№38(R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Дифференциальные игры в менеджменте
№39(R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№40(R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему

№41(R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№42(R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
#43(E)–2006	I.Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№44(R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№1(R)–2007	Е. В.Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики).
№2(R)–2007	С. П.Кущ, М. М.Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№3(R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№4(R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№5(R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№6(R)–2007	С. П. Кущ, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
#7(E)–2007	D.Volkov, I.Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market
№8(R)–2007	М. Н.Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
#9(E)–2007	D.Volkov, T.Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№10(R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.

№11(R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№12(R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13(R)–2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№14(R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
#15(E)–2007	G.Shirokova, A.Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
#16(E)–2007	N.Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
#1(E)–2008	S.Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№1(R)–2008	Г. В.Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№1A(R)– 2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы
№ 2(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1(R)–2009	Н.А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы

- |              |  |  |
|--------------|--|--|
| № 3 (R)–2009 | Г.В. Широкова,<br>М.Ю. Молодцова,<br>М.А. Арепьева | Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России |
| # 4 (E)–2009 | N. Drozdova  | Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics  |
| № 5 (R)–2009 | Л.Е. Шепелёв                                       | Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России   |
| № 6 (R)–2009 | Е.В. Соколова                                      | Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы  |
| № 7 (R)–2009 | А.А. Голубева,<br>Е.В. Соколова                    | Инновации в общественном секторе: введение в проблему  |
| # 8 (E)–2009 | A. Damodaran                                       | Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective  |
| № 1 (R)–2010 | И.Н. Баранов                                       | Конкуренция в сфере здравоохранения  |
| № 2 (R)–2010 | Т.А. Пустовалова                                   | Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)  |
| № 3 (R)–2010 | Ю.В.Лаптев   | Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК   |
| № 4 (R)–2010 | А.В. Куликов,<br>Г.В. Широкова                     | Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий   |
| # 5 (E)–2010 | M. Storchevoy                                      | A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing  |