

Глава 20

Синтезный социализм на Западе

Предприятия с собственностью
работников в США:
ИСОП, «Сайнс аппликейшн».
Федерация кооперативов «Мондрагон»

Кооперативные производственные предприятия возникали в США еще в XIX веке, но долго не жили — вскоре же разорялись, закрывались. Но в 20-х годах XX века начали уже создаваться более жизнеспособные кооперативные фирмы. Так, на тихоокеанском побережье США были созданы в те годы 12 кооперативных заводов по производству фанеры, которые стали успешно конкурировать с частными заводами и даже вытеснять их с калифорнийских рынков. Создававшие их рабочие вкладывали в них свой труд, свои сбережения, а также и средства, предоставленные в долг местными властями. Производительность труда на этих заводах стала превосходить производительность частных предприятий того же профиля, а заработки рабочих превысили зарплату на частных предприятиях на 25—60%! Управление этими предприятиями достигло высокого уровня внутренней демократии.

Их примеру последовали другие рабочие коллективы. Многие из них стали не только создавать новые заводы, но и выкупать у владельцев действующие предприятия.

Еще более значительный рост жизнеспособных предприятий с собственностью работников начался в 70-е годы. Частично он объяснялся экономическим спадом, поразившим тогда Америку и весь Запад. Коллективы рабочих и служащих стали выкупать предприятия, на которых они работали, у разоряющихся хозяев прежде всего для того, чтобы не потерять работу. И государственные власти, местные и федеральные, начали помогать им ссудами и иным образом с целью затормозить рост безработицы. Но, конечно, экономический спад был всего лишь толчком. Спады бывали и раньше, и много сильнее, но не вызывали появления и размножения жизнеспособных принадлежащих трудовым коллективам предприятий. Очевидно, теперь созрели условия для этого.

Но настоящий прорыв произошел в середине 70-х, когда в Конгрессе США было принято хитроумное законодательство по программе ИСОП (Employee Stock Ownership Plans — План создания акционерной собственности работников). Эта программа и поддерживающее ее законодательство призваны были стимулировать предпринимателей наделять акциями своих работников. Автором программы был экономист и предприниматель Луис Келсо. Помог ему разработать необходимое законодательство и пробить его в Конгрессе горячий сторонник ИСОПа, влиятельный сенатор Рассел Лонг, бывший в то время председателем финансового комитета Сената.

Чтобы убедить Конгресс принять пакет законов, необходимых для широкого применения ИСОПа, Рассел Лонг добился проведения финансовой комиссией Сената выборочного обследования 75 предприятий с собственностью работников. Комиссия, проведя такое обследование, пришла к выводу, что на этих предприятиях с того времени, как они перешли в собственность рабочих и служащих, производство возросло в среднем на 25%, а прибыль — на 15%. По

всем остальным экономическим показателям эти предприятия также превышали средний уровень в своих отраслях производства.

После поступления этого отчета в Конгресс с 1974 по 1979 год было принято около 16 законов, стимулирующих и регулирующих применение ИСОПа. Эти законы были приняты в те годы и в большинстве штатов страны. Завершилась почти 30-летняя борьба Луиса Келсо за признание его системы. С того времени начался быстрый рост числа фирм, применявших программу ИСОП. Если к 1974 году в США насчитывалось всего около 300 корпораций, в которых работники владели какой-то долей акций, то в 1977 году их было уже около тысячи, в 1986 году — 7500, в 1990 — 10 тысяч. По последним данным, к середине 90-х годов число работников в компаниях, применяющих ИСОП, возросло до 12% от числа всех наемных работников в стране, или до 30% занятых в акционерных корпорациях.

Характерно, что стали расти не только темпы внедрения ИСОПа, но и размеры предприятий, его использующих. В их число входят теперь такие крупные компании, как «Полароид», «Локхид», «Проктр энд гембл», «Истерн эир лайнз», «Паблик супермаркетс» (65 тысяч работников), «Хелф траст» (30 тысяч), «Эвис» (13 500), Парсонс» (8 500), «Вейртон стил» (7 200) и т. д.

Программу ИСОП и поддерживающее ее законодательство начали применять в других странах, в том числе в Канаде, Великобритании (по инициативе Маргарет Тетчер), Японии, Дании. К настоящему времени ИСОП действует примерно в 20 странах.

Я догадываюсь, что у многих читателей давно уже назрел вопрос: неужели все это бесконфликтно вошло в жизнь такого сугубо капиталистического государства, как США?

Конфликтов с властями, насколько мне известно, не было (США — правовое государство), а вот мнения высказывались разные.

Писатель Джон Эггертон в «Нью-Йорк таймс» писал: «Некоторые противники этого явления из правых кругов мрачно предостерегают, что предприятия и магазины во владении служащих ведут к коммунизму. Левые же круги, рассматривая это явление, концентрируют свое внимание на его демократических и социалистических аспектах. А сенатор Рассел Лонг (от штата Луизиана), демократ консервативного уклона, выступая за государственную политику поддержки коллективного владения предприятиями, считает такое владение путем к распространению капитализма и свободного предпринимательства».

В интервью газете «Вашингтон пост» Р. Лонг, в частности, сказал: «Можно ли ждать иного будущего, нежели социалистического, когда так много людей получают так мало от жизни, полной тяжелого труда? Если верить в капитализм, то надо стремиться, чтобы капиталистов в этой стране становилось больше».

Интересен, особенно своим авторством, и комментарий, сделанный во время радиодискуссии по поводу ИСОПа: «В ближайшие 10 лет новые капиталовложения в оборудование и расширение производства достигнут, вероятно, 500 миллиардов долларов. И это могут быть 500 миллиардов принадлежащей работникам корпоративной собственности. Постоянно возрастающее число граждан таким образом будет иметь два источника дохода — заработную плату и долю в прибыли. Можно ли придумать лучший ответ на глупо-

сти Карла Маркса, чем миллионы рабочих, каждый из которых лично является совладельцем средств производства?».¹

Автором этого высказывания был Рональд Рейган, тогда еще губернатор Калифорнии.

Какова же суть ИСОПа?

Суть эта весьма проста. (После того как задача решена, решение всегда представляется простым!)

Руководство корпорации, пожелавшее наделять своих сотрудников акциями по схеме ИСОПа, прежде всего, разумеется, договаривается об этом с трудовым коллективом и учреждает «траст» — комитет в составе трех-пяти человек, для наблюдения за акциями работников.

Этот трастовый комитет договаривается с каким-нибудь банком о кредите для оплаты акций, и кредит поступает именно в распоряжение траста, а не руководства корпорации. Хозяева корпорации, однако, гарантируют банку выплату трастом кредита.

На полученные в кредит деньги траст приобретает у корпорации пакет акций (обычных, голосующих). Средства, полученные руководством корпорации за проданные акции, используются для расширения производства.

Трастовый комитет распределяет, расписывает оказавшиеся в его распоряжении акции по индивидуальным счетам работников корпорации пропорционально заработной плате работников за год, в который приобретаются акции. Но акции продолжают оставаться в трасте! Продавать их на внешнем рынке работники по уставу ИСОПа не имеют права. Для того чтобы управляющие и высшие менеджеры не могли сконцентрировать большую часть акций в своих руках, уставом предусмотрено, что они не могут получать более чем 30% акций, поступающих в траст.

На акции, поступившие в траст, корпорация год за годом выплачивает трасту дивиденды, которые последний переправляет в банк в счет погашения долга и процентов по нему. И тут — важная особенность программы ИСОП: в соответствии с поддерживающим законодательством дивиденды от акций, поступающих в траст, не облагаются налогом. А банк-кредитор в соответствии с этим же законодательством берет с траста проценты примерно в два раза меньшие, чем с обычных клиентов, но за это налоговое ведомство вдвое уменьшает банку налоги с этих процентов. Выплата кредита идет быстрее, но банк при этом ничего не проигрывает. Проигрывает налоговое ведомство, государство, но этот проигрыш компенсируется повышением наполняемости налогов с прибылей корпораций, применяющих ИСОП, так как их прибыли обычно возрастают за счет более добросовестного труда и лучшего соблюдения производственной дисциплины работниками. По этой же причине подобные корпорации реже разоряются или сокращают производство, способствуя тем самым уменьшению безработицы в стране, а следовательно и расходов на пособия по безработице.

После выплаты трастом долга банку (обычно на это уходит от трех до шести лет) работники корпорации получают право голоса по принадлежащим им акциям, за которые, заметим, они лично не заплатили ни цента из своей зарплаты или сбережений.

¹Симонс Д., Мэрс В. Работая вместе. Нью-Йорк, 1985.

Дивиденды на выплаченные акции в соответствии с решением коллектива поступают либо в распоряжение работников, в дополнение к их зарплатам, либо частично или полностью идут на приобретение новых пакетов акций.

Выплаченные акции работники также не имеют права изымать из траста и продавать на стороне. При уходе с работы или на пенсию они, как правило, обязуются продавать свои акции трасту, т. е. коллективу остающихся работников. О причинах такого порядка мы тоже упоминали — чтобы контрольный пакет акции не оказался в руках какого-либо дяди на стороне или чужой корпорации.

Ушедшим работникам трасты обычно выплачивают стоимость их акций в рассрочку в течение примерно пяти лет, а при уходе на пенсию или в случае инвалидности — в течение одного года или одномоментно.

Необходимо отметить, что в схеме ИСОПа частично реализуется важнейший принцип синтетного социализма о собственности производителей на продукцию своего труда. Когда хозяева корпорации выплачивают трасту дивиденды из своих прибылей, они тем самым возвращают работникам (частично или полностью) прибыль, полученную за счет их труда. Так что бесплатным приобретение акций работниками с нашей точки зрения считать никак нельзя: работники гасят кредиты на приобретение акций деньгами из заработанной их трудом прибыли.

Мотивы Луиса Келсо

Для полного понимания чьих-то идей всегда очень важно понять мотивы их создания.

Луис Орт Келсо, родившийся 4 декабря 1913 года в Денвере, штат Колорадо, начал, по свидетельству его жены и соратницы Патриции Келсо, размышлять над проблемами экономики с ранних лет, пытаясь понять причину Великой депрессии 30-х годов, потрясшей весь капиталистический мир. В предисловии к русскому изданию книги «Демократия и экономическая власть» Патриция Келсо пишет: «Эта катастрофа разразилась в октябре 1929 года, когда Келсо было 16 лет, и продолжалась целое десятилетие. Миллионы людей пострадали тогда от ужасающих лишений. И хотя семья Келсо избежала нищеты, молодой человек был потрясен окружающим несчастьем».

Альберт Эйнштейн говорил, что он сделал свое великие открытия в физике главным образом потому, что несмотря на учебу в школе сохранил способность удивляться. Келсо не потерял способности к сопереживанию. А социальные открытия, как мы уже говорили, делаются чаще всего людьми, сохранившим такую способность, имманентно присущую природе человека (как и способность удивляться), но часто де-градирующую в бесчеловечных условиях.

«Моему юношескому разуму, — вспоминал впоследствии Луис Келсо годы Великой депрессии, — она казалась нелепостью. Вот страна, которую природа наделила более чем достаточным запасом всего, что необходимо для обеспечения каждому высокого уровня жизни. Почему же в таком случае фабрики работают с неполной нагрузкой или закрываются? Почему покрываются ржавчиной ценные машины и инструменты? Почему миллионы плохо одетых и голодных людей роются в мусорных ящиках или выстаивают очереди за тарелкой супа? Почему пассажирские поезда громяхают по рельсам пустые, а товарные эшелоны набиты без-

домными безработными бродягами, пытающимися объехать чуть ли не всю страну в поисках работы, которой просто нет?»

Всю свою последующую жизнь Келсо посвятил поиску ответа на эти вопросы. Свои изыскания он вел одновременно с учебой в университете штата Колорадо, где стал доктором права. Во время Второй мировой войны, служба в военно-морских силах США, в свободные часы работал над книгой, содержащей первые ответы на волновавшие его вопросы. Но после войны он решает отложить публикацию этой своей книги на 20 лет. Келсо исходил из постулата, что «если верно, что нет ничего сильнее идеи, время которой пришло, то столь же верно и другое: идея, время которой не пришло, не найдет никакого отклика».

Келсо занялся юридической практикой, но двадцати лет не выдержал, почувствовал раньше, что наступает время для его идей! И в 1958 году в свет выходит его книга под полемическим названием «Капиталистический манифест». В этой книге Келсо предлагает путь к тому, чтобы все граждане становились капиталистами, т. е. собственниками, совладельцами капитала. «Современный капитализм плох тем, что капиталистов становится все меньше!» — пишет Келсо. Происходит концентрация капиталов, в результате падает платежеспособность населения и растет превышение предложения над спросом, что несет в себе постоянную угрозу кризисов и депрессий. Государство пытается уравновесить этот процесс перераспределением доходов от богатых к бедным за счет всяческих социальных программ и искусственным поддержанием занятости. И то, и другое, считает Келсо, дает лишь половинчатый эффект, подрывает рыночные механизмы и гипертрофирует роль и размеры государственного аппарата. Большинство же населения между тем продолжает беднеть.

Келсо считает, что промышленная революция второй половины XX века предоставляет людям потенциальную возможность повышения их достатка за счет доходов от капитала, владельцами которого они могут стать с помощью программы ИСОП и ряда других разработанных Келсо подобных программ. Эти программы, по мысли Келсо, дают возможность с ростом производства пропорционально увеличивать капиталы в руках работников, повышая таким образом покупательную способность населения и предотвращая кризисы перепроизводства.

В 1970 году супруги Келсо создали инвестиционную фирму «Келсо и Ко» для финансирования и консультирования компаний, продающих акции своим работникам по программе ИСОП.

ИСОП и родственные ей программы были представлены в главной книге Келсо «Демократия и экономическая власть» (Democracy and Economic Power), вышедшей в свет в середине 80-х годов.

В 1987 году я послал Келсо свою книгу, и он ответил мне тем же — прислал свою главную книгу и пачку статей и документов. В сопроводительном письме Келсо писал:

«Большое спасибо Вам за Ваше письмо от 28 июля 1987 года и приложения, включающие экземпляр Вашей книги о самоуправлении. К сожалению, я не читаю по-русски. Однако предисловие Иржи Пеликана (переведенное на английский. — В. Б.) дало мне некоторое представление о книге.

Меня удивило, что различия в целях, к которым мы стремимся, существенно большие, чем в наших отправных точках. Вы идете от тоталитарного социализма и предлагаете обширные улучшения в социальной и экономической структуре. Мы (моя жена и я) исходим от положения страны, которая начинала с демократии. Но наши политики, историки и интеллектуалы в целом не поняли, что такая система должна строиться на демократизации как политической

власти, так и экономической. В результате наша демократия находится сегодня в опасности. Теперь, когда способ, которым наша экономика производит товары и услуги, изменился (и продолжает меняться) — от интенсификации труда к интенсификации капитала, ошибочная экономическая политика привела к тому, что весь капитал (за исключением владения недвижимостью) оказался в руках 5 процентов наиболее богатых людей. Это атрофирует изначально демократическое распределение экономической власти и толкает нас с угрожающей скоростью к государственному социализму.

Так как все разработанные нами (Келсо и его супругой. — В. Б.) финансовые инструменты для демократизации экономической власти и повышения эффективности рыночной экономики созданы по логике ИСОП, и поскольку ИСОПы успешно работают в тысячах компаний, я думаю, что Вы найдете «бинарную экономику» и инструменты ее реализации интересными».

Бинарная экономика, по Келсо, основывается на том, что работники корпораций являются совладельцами капитала своих компаний, или, как он пишет, являются «работниками труда и капитала» в одно и то же время и «зарабатывают доход посредством как собственного труда, так и своего частного капитала».

Различия в целях, о которых пишет Келсо, являются, очевидно, следствием того, что он стремится реформировать, улучшить капитализм, а я веду речь о создании принципиально нового строя, представляющего собой диалектический синтез тех элементов капитализма и государственного социализма, которые в конечном счете необходимы для более полного удовлетворения фундаментальных потребностей человеческой природы.

Судьба ИСОПа

Судьба его неоднозначна. На первый взгляд, это детище Келсо и Лонга, как я уже упоминал, добилось больших успехов — ИСОП широко применяется в США и большинстве развитых капиталистических стран.

Показательно, что в последние годы ИСОП почти повсеместно стал применяться на фирмах Силиконовой долины по производству микропроцессоров и другой электронной продукции. Факт этот свидетельствует о важнейшем обстоятельстве: чем выше развитие производительных сил, тем острее потребность в увеличении заинтересованности всех работников в успехе предприятия, в их добросовестной и инициативной работе.

Однако у судьбы ИСОПа есть и другая сторона. Предприниматели, высший менеджмент в большинстве случаев не допускают перехода контрольного пакета акций в руки трудового коллектива, чего и следовало, конечно, ожидать. Продают работникам чаще всего от 20 до 40% общего числа акций и не допускают представителей коллективов в советы директоров, не дают им права на какое-либо участие в руководстве компаниями.

В полную собственность работников предприятия или коммерческие учреждения переходят, как правило, в случае, когда им грозит разорение или свертывание производства по решению центральных правлений корпораций. В этих ситуациях хозяева бывают рады избавиться от ненужных им хозяйственных объектов хотя бы и по бросовой цене. Но известно и немало

случаев, когда хозяева продают коллективам вполне благополучные фирмы (по схеме ИСОПа или напрямую). Иногда они остаются управляющими в своих бывших фирмах. В России, к примеру, была издана книга американского предпринимателя Уоррена Брауна «Как добиться успеха предприятию, принадлежащему работникам» (М., 1994), в которой он описывает свой опыт передачи работникам его компании всех акций.

По различным статистическим данным, в США среди всех компаний, применяющих ИСОП, контрольные пакеты акций (или все акции) принадлежат коллективам в 10–20% случаев.

И такие компании имеют значительно более высокие экономические показатели, нежели компании с частичной собственностью работников. Анализ деятельности 360 высокотехнологичных компаний показал, что в тех случаях, когда фирмы принадлежат работникам, их капитал растет в 2–4 раза быстрее, чем в фирмах с неполной собственностью коллективов! (Обследование было проведено Национальным центром собственности работников.) И дело здесь не только в большей материальной заинтересованности работников, но и в том, что они являются хозяевами, полностью ответственными за судьбу фирмы. Опросы, проведенные в Америке в середине 90-х годов, показали, что «80% населения считают, что люди в компаниях, полностью принадлежащих работникам, уделяют больше внимания обеспечению финансового успеха своих фирм и улучшению качества продукции и услуг, чем работники в компаниях, которые им не принадлежат».¹

Фирмы, принадлежащие трудовым коллективам, отличаются и минимальной коррупцией.

Тем не менее хозяева и высшие менеджеры предпочитают сохранять контрольный пакет акций в своей собственности, довольствуясь более скромным приростом эффективности за счет ограниченного применения ИСОПа, которое представляет собой в этом случае всего лишь более совершенную премиальную систему.

Но мало того что хозяева и старшие менеджеры оставляют в своих руках контрольные пакеты акций, они нередко вступают в сговор с аудиторами, оценивающими акции их компаний, и стоимость акций менеджеров растет значительно быстрее, чем стоимость акций работников! Луис Келсо в конце своей деятельности с горечью писал по этому поводу: «Вместо того чтобы сделать экономическую власть более демократической, они делают ее более плутократической».²

Возмущала Келсо и практика продажи американских корпораций их хозяевами иностранным фирмам вместо продажи трудовым коллективам. «Приобретение корпорации иностранной фирмой, — считает Келсо, — навсегда экспортирует из национальной экономики потенциальные места для работников капитала, даже если сохраняется занятость работников труда».³

Работниками капитала, напомню, Келсо называет совладельцев капитала корпораций.

Почти не распространяется ИСОП и среди гигантских транснациональных корпораций (ТНК) — владений анонимного капитала. Владельцы акций ТНК далеки от конкретных пред-

¹Симонс Д., Лоуг Д. Мифы, требующие развенчания// Независимая газета. 1999.30 июля.

²Тайм. 1989.13 февраля.

³Келсо Л. Демократия и экономическая власть. М., 1993. С.187

приятий, их мало интересует трудовая мотивация на этих предприятиях, их главный интерес — вовремя продать-купить акции и иметь хорошие дивиденды.

Луис Келсо к концу жизни с грустью констатировал, что «преобладающая и нарастающая тенденция в экономике США сегодня направлена к концентрации собственности на капитал в руках все более узкого круга владельцев».¹

Процесс концентрации капитала и — как результат — неизбежное обнищание населения, с которым государство вынуждено бороться «социалистическим» перераспределением доходов, — все это и дает основание Келсо, как и Милтону Фридману, говорить о том, что США идут «с угрожающей скоростью к государственному социализму».

Письмо, которое я цитирую, было написано Келсо, когда он уже осознал, какая тенденция преобладает. (Я эту тенденцию определил как злокачественную конвергенцию худших сторон капитализма и социализма.)

В целом надо сказать, что «Капиталистический манифест» Келсо не был принят во внимание в капиталистических странах, и Келсо потерпел неудачу в своей главной цели — демократизировать всю массу капитала, придать капитализму человеческое лицо. Суть капитализма — агрессивная конкуренция в накоплении капитала и преобладание наемного труда — осталась в неприкосновенности.

Ошибки Лиса Келсо

Здесь очень интересная ситуация. Келсо, очевидно, понимал суть капитализма и социализма слишком поверхностно. Ведь если бы его главная цель была достигнута и почти все граждане стали совладельцами капитала, или «работниками капитала», как он это называл, то исчезли бы наемные работники! То есть исчез бы один из двух формообразующих признаков капитализма!

А вслед за тем исчез бы и другой такой признак — агрессивная конкуренция. Вспомним схему ИСОП. Кто по этой схеме является единственным инвестором капитала? Банки. И они, заметим, не приобретают акции компаний, применяющих ИСОП (а с ними и власть над этими компаниями!), а лишь дают им кредиты. Все остальные категории инвесторов отпадают, исчезают, следовательно, исчезли бы и фондовые биржи, и сама акционерная система — главный механизм агрессивной конкуренции. Частные банки в этих условиях неизбежно стали бы трансформироваться в государственно-кооперативные Фонды развития, так как оборотные средства они получали бы в основном от кооперативов и государства и естественно перешли бы под их контроль и руководство.

Такова логика развития экономической демократии. Я думал о том, как демократизировать экономику госсocialизма, — и пришел к групповой трудовой собственности и к Фондам развития, а Келсо с супругой думали, как демократизировать капитализм, — и пришли фактически к тому же!

Келсо хотел остановить наступление социализма (как он его понимал) в Америке, а на деле «втаскивал» социализм в Америку. И не какой-нибудь, а синтезный, т.е. настоящий!

¹Там же. С.154.

Но главная ошибка Келсо состояла, на мой взгляд, в том, что он не понимал психологии капиталистов. Не понимал, очевидно, что от власти, особенно абсолютной (не ограниченной демократическими механизмами), какая и существует внутри большинства капиталистических хозяйств, отказаться еще труднее, чем от присвоения доходов от чужого труда.

ИСОП Луиса Келсо, его распространение в Америке и за ее пределами — это главным образом симптом, показатель растущей потребности в новом укладе жизни.¹

Для полноты картины надо отметить, что наряду с классическим ИСОПом существует и так называемый «демократический ИСОП», разработанный руководителем одной из американских «Ассоциаций содействия развитию собственности работников» Дэвидом Эллерманом для случаев, когда трудовые коллективы выкупают предприятия полностью в свою собственность. Главные его черты: переход от голосования акциями к «голосованию руками» по принципу «один человек — один голос», замена акций на облигации и выплата по ним работникам доходов компании, внутренняя демократическая структура и создание поддерживающих кредитных учреждений, по опыту федерации испанских кооперативов группы «Мондрагон». Полностью в США, как я уже говорил, владеют предприятиями 10-20% коллективов от числа компаний, применяющих ИСОП. Много подобных предприятий и коммерческих заведений и в Европе.

Международная научно-прикладная корпорация (SAIS)

Из многих типов американских предприятий с собственностью работников стоит еще познакомиться с компанией, занимающейся разработкой высоких технологий.

Эта фирма (сокращенно ее именуют «Сайнс аппликейшн») была основана в 1969 году по инициативе физика-ядерщика Дж. Роберта Байстера. В фирме трудится более 13 тысяч сотрудников (здесь и далее данные 1992г.), преимущественно научных работников высшей квалификации. Годовой доход фирмы — порядка 1,5 миллиардов долларов. В течение всей своей истории «Сайнс аппликейшн» находилась полностью в собственности своего персонала. «Первый основополагающий принцип компании, — говорит ее вице-президент У. Чедси, — заключается в том, что те люди, которые вносят трудовой вклад в успех компании, должны разделять этот успех как владельцы, а не обогащать сторонних инвесторов. В максимально возможной степени собственность работников в компании соответствует их индивидуальному трудовому вкладу».¹

В США компании по разработке высоких технологий обычно очень страдают от большой текучести кадров, но «Сайнс Аппликейшн» не знает такой проблемы. «Собственность работников, — по словам Байстера, — укрепила стабильность компании. Она служит своего рода клеем, удерживающим хороших работников».

Акциями «Сайнс аппликейшн» владеют почти все 13 тысяч работников корпорации, но максимальный пакет акций, принадлежащих одному работнику, не превышает 2% от их обще-

¹ Подробнее о ИСОПе «Продолжение истории: синтез социализма и капитализма» М.2002.

го числа. Распределение акций производится пропорционально размеру зарплаты. Период, в течение которого работник приобретает полное право собственности на свои акции, составляет шесть лет. При уходе с работы сотрудники должны продавать эти акции обратно компании.

Компания обладает исключительно высокой репутацией среди своих потребителей, важнейшим среди которых является Пентагон, на который приходится около 60% от общей суммы заказов! За годы существования доходы компании росли в среднем на 21% в год. Об авторитете компании говорит и тот факт, что Пентагоном ей поручено оценивать качество российских высоких технологий в области производства вооружений, продаваемых Москвой в США.

Особо интересным элементом функционирования «Сайнс аппликейшн» представляется внутренний рынок акций. Четыре раза в течение года работники могут продавать и покупать акции друг у друга на этом рынке с помощью внутренней брокерской системы.

Для того чтобы не допускать скупки акций работниками за счет внешних средств (!), все сделки на внутреннем рынке по приобретению акций работниками должны быть санкционированы руководителем подразделения и Советом директоров.

Система собственности работников и внутренний демократизм привлекают в компанию наиболее квалифицированные кадры. Многие ведущие ученые из крупных корпораций и лабораторий перешли в свое время в «Сайнс аппликейшн», привлеченные возможностью приобрести долю в капитале компании, а также свободной, небюрократической атмосферой.

Представители «Сайнс Аппликейшн» и многих других американских компаний, принадлежащих трудовым коллективам, участвовали в работе конференции «Приватизация через собственность работников» в Фонде Горбачева, но их опыт был блистательно проигнорирован российскими властями, прессой и «демократической» интеллигенцией. Дело понятное: либо собственность работников, либо собственность бывших чиновников КПСС и ВЛКСМ!

В заключение отмечу, что предприятия и учреждения, принадлежащие трудовым коллективам, существуют почти во всех отраслях экономической деятельности. Наряду с обрабатывающей промышленностью и прикладной наукой они распространены в массмедиа, образовании, медицине, страховом бизнесе, в прокатном, ремонтном, консультационном сервисе, на авиационном, автобусном и грузовом транспорте, на предприятиях общественного питания. Всего не перечислишь. Широко развиты на Западе сельскохозяйственные кооперативы, преимущественно в Старом Свете. На них держится почти все сельское хозяйство юга Франции, Италии, Израиля. (Кооперативы в Израиле называются мошавами. Не путать с гораздо менее распространенными, но более у нас известными кибуцами — коммунистическими хозяйствами.) Благодаря развитию кооперативов эти страны превратились из импортеров сельхозпродуктов в экспортеров.

¹Из материалов российско-американской конференции «Приватизация через собственность работников», состоявшаяся в фонде Горбачева в июле 1992 года; я принимал участие в конференции как сотрудник ИИС.

Федерация кооперативов «Мондрагон»

«Мондрагон»

Федерация «Мондрагон» особенно интересна для нас тем, что представляет собой, во-первых, пример наиболее продвинутого воплощения синтезного уклада, во-вторых, является миниатюрным государством кооперативного социализма, и в-третьих, создавалась она в условиях, очень близких к нынешним условиям в России.

Любопытно и то, что, по мнению старых русских эмигрантов, испанцы по своему характеру более всех других близки к русским. Не знаю, насколько верно это заключение (в Испании я не жил), но история Испании в определенных аспектах действительно близка к русской истории. Испания, как и Россия, поздно вышла из феодализма и соответственно поздно, в конце XIX века, в Испании началось развитие капитализма. Видимый результат этого — плохая совместимость с капитализмом. В 30-е годы прошедшего века Испания была второй после России страной, в которой началось очень серьезное и, что важно, мирное развитие демократического социализма, остановленное лишь фашистским мятежом генерала Франко. И, может, не случайно именно в Испании родилась и утвердилась наиболее развитая форма синтезного социализма — федерация «Мондрагон».

Федерация эта не перестает вызывать интерес в западном мире. «Мондрагон» посещают ученые, журналисты, о нем пишут статьи и книги, снимают телефильмы. И только в нашей стране о «Мондрагоне» почти ничего не знают и знать не хотят. Я несколько раз пытался снарядить в Испанию телевизионную группу, но так и не смог найти спонсора. В 1992 году по ходатайству Союза трудовых коллективов (советником которого я состоял) финансировать экспедицию согласились Советы трудовых коллективов Норильска, но началась гиперинфляция, и у них не оказалось средств.

Общие данные

Начало федерации было положено созданием в 1956 году (в год XX съезда КПСС!) небольшого кооперативного техникума и маленькой полукустарной мастерской по ремонту бытовых электроприборов, в которой работало 25 человек. В настоящее время (на 2003г.) федерация объединяет более 160 фирм, на которых занято более **68** тысяч работников. В 2003 году общий оборот всех фирм «Мондрагона» превысил **9 миллиардов евро**, прибыли — **410** миллионов. Финансовые активы федерации составили более **16 миллиардов евро**. В Испании предприятия «Мондрагона» являются лидерами в производстве бытовых электроприборов и станков и третьими по величине в Европе поставщиками запчастей для автомобилей. Предприятия федерации производят также робототехнику, автоматические линии для автозаводов «Форд» и «Рено», горные экскаваторы, спутниковые антенны, дорогие автобусы, металлические конструкции, пресс-формы для различных изделий, оборудование для переработки и упаковки сельхозпродукции, ветровые двигатели и многое другое. Специализированные фирмы федерации занимаются также техническим консалтингом и программным обеспечением.

Имеет «Мондрагон» и сельскохозяйственные товарищества, и сеть кооперативных супермаркетов — более 300 магазинов, разбросанных по всей провинции Басков. Федерация строит дома для своих работников и имеет большое число разнообразных технических училищ, четыре из них университетского уровня, научно-прикладной центр из трех институтов, страховые и финансовые учреждения.

Мондрагонская федерация отличается уникально высоким показателем занятости и оплаты труда. Это при том, что в Испании наблюдался самый большой в Европе уровень безработицы — 15–20%.

За 48 лет существования «Мондрагона» из всех его фирм банкротство потерпели лишь три. Для сравнения: в США среди частных фирм и акционерных корпораций после первых пяти лет существования выживает в среднем только 20%!

Предприятия и учреждения «Мондрагона» отличаются также отсутствием коррупции.

История создания.

Хосе Мария Аризмендарриета (1919-1976)

В марте 1939 года испанские фашисты под водительством генерала Франко при помощи вооруженных сил нацистской Германии и фашистской Италии и благодаря предательству красного фашиста Сталина одержали победу над республиканской армией Испании. Эта победа окрылила фашистов и предрешила неизбежность Второй мировой войны.

С победой Франко в Испании установился жестокий террор. В списках сторонников республики, приговоренных фашистами к смерти, значилось и имя Хосе Марии Аризмендарриеты, священника, редактора антифашистской газеты в Басконии. Но из-за ошибки фашистов, принявших его за простого солдата, он остался в живых. И эта ошибка сохранила жизнь человеку, которому суждено было начать на практике эпоху утверждения «синтезного» социализма.

Через несколько лет после окончания гражданской войны Аризмендарриета подпал под амнистию военнопленных, был выпущен из тюрьмы и вскоре после этого направлен церковным начальством священником в маленький провинциальный город Мондрагон в Басконии. Предыдущего настоятеля мондрагонского прихода фашисты расстреляли.

В те годы в провинции Басков господствовала атмосфера нищеты и подавленности. Вся Испания после гражданской войны находилась в тяжелом состоянии, но Баскония пострадала особенно сильно, и власти Франко там бесчинствовали больше, чем где бы то ни было. Промышленные предприятия были разрушены или бездействовали, свирепствовала безработица, особенно среди молодежи, капиталов для инвестиций не было: Испания до момента падения фашистского режима находилась в экономической изоляции.

Известно, что дон Хосе самостоятельно изучал историю кооперативного движения и хотел было после войны поехать в Бельгию и поступить в университет города Левена, где уделялось большое внимание кооперативной теории и истории, но не получил разрешения церковного начальства прервать ради этого свою службу в Мондрагоне. Однако это не помешало (если не помогло!) молодому священнику прийти к собственным пионерским идеям по созданию кооперативов нового типа и их ассоциации. В Басконии он не видел иного выхода для спасения

от безработицы и разрухи, нежели попытаться создать такие кооперативы. Начать он решил с основания кооперативного технического училища. Аризмендарриета хотел было получить на это субсидию от властей и местных предпринимателей, но ничего не добился и решил обратиться за жертвованиями к своим прихожанам. Таким образом ему удалось собрать необходимые средства, и в 1943 году училище было открыто и приняло первых двадцать учеников. За работой училища наблюдал комитет, избираемый родителями учеников. Читая в училище лекции по социологии и кооперативной теории, Аризмендарриета впервые формулирует свои идеи по созданию кооперативов нового типа и приобретает первых преданных учеников и... врагов среди местных фашистов. Среди тех и других за ним закрепляется прозвище «красного священника».

Здесь надо отметить, что по отзывам людей, близко знавших дон Хосе, он был яркой харизматической личностью. Американский социолог Фред Фройндлих, несколько лет проживший в Мондрагоне, пишет: «Первым и самым важным уникальным фактором успеха федерации «Мондрагон» является личность Хосе Марии Аризмендарриеты. Говорил он всегда тихо, спокойно, оратором был неважным, но обладал потрясающим умением достойно держаться и убеждать своих слушателей. Аризмендарриета был сильным человеком и умел вдохновлять людей каким-то особым, ему одному присущим образом. Он пользовался огромным уважением среди своих учеников и рабочих». (Доклад на конференции по вопросам кооперации в Вашингтонском университете, май 1998 года.)

«Мондрагон» в развитии

В 1956 году пятеро учеников Аризмендарриеты создали под его неформальным руководством первое кооперативное предприятие сначала по ремонту, а потом и по производству бытовых электроприборов. Назвали они его «Улгор», по первым буквам фамилий основателей. Деньги на создание фабрики дон Хосе вновь сумел собрать у своих прихожан, среди которых пользовался большим уважением и доверием.

Это был кооператив нового «синтезного» типа — базирующийся на двух основополагающих принципах синтезного социализма. Первый: «Кто не работает, тот не владеет!» (и владеют все, кто работает). И второй: «Продукт труда — частная собственность его создателя!». То есть когда прибыль делится между работниками, а та ее часть, которая вкладывается в развитие производства, записывается на индивидуальные счета работников (остается их собственностью), дает им проценты (как если бы они положили свои деньги в банк) и изымается ими при уходе с предприятия. И — никаких акций! Ну и разумеется — полная внутренняя демократия, опирающаяся на принцип «один человек — один голос».

Сейчас «Улгор» — одно из крупнейших в Испании предприятий, половина продукции которого идет на экспорт.

Вслед за «Улгором» ученики и сподвижники Аризмендарриеты стали создавать новые подобные кооперативы. Сначала путем «почкования» и сбора необходимых средств с учредителей и потенциальных потребителей (в виде займов), а с 1959 года с помощью кооперативного банка нового типа, названного его создателями Народной рабочей кассой (Caja Laboral Popular). Рассказывают, что когда дон Хосе впервые предложил своим ученикам создать та-

кой банк, они решили, что он тронулся. «Мы сказали ему, — рассказывает один из них, — что вчера мы были ремесленниками, потом — мастерами и инженерами. Сегодня пытаемся научиться быть менеджерами. А теперь вы хотите, чтобы мы стали банкирами. Это невозможно!» Но Аризмендарриета убедил их, что это и возможно, и необходимо. Для создания первоначального оборотного капитала дон Хосе предложил воспользоваться пунктом закона, позволяющим кооперативным банкам платить проценты по вкладам на 1,5% больше банков государственных. И расчетливые баски бросились вкладывать свои деньги в новый банк. Сказалось тут и высокое доверие к Аризмендарриете. Предприятия, создаваемые на деньги Рабочей кассы продавались по себестоимости и в рассрочку новым трудовым коллективам. В свою очередь старые и вновь образованные кооперативные предприятия ежегодно вкладывают в кассу 13% своей прибыли. Зато кредиты от кассы кооперативы получают под символический процент.

Американский экономист Дэвид Эллерман, о котором мы уже упоминали, очень хорошо охарактеризовал роль Народной кассы — как «общественное предпринимательство».

Субсидии кассы в целом составляют 60% от себестоимости создания предприятия. 20% вносит трудовой коллектив из вступительных взносов работников и 20% — внимание! — министерство труда из государственного фонда содействия созданию новых рабочих мест. В первые годы государство не помогало, и кассе приходилось вносить больше 60%. Помогать стало, когда убедилось в эффективности работы кассы и жизнеспособности новых кооперативов. Но тут надо отметить, что и кооперативы «Мондрагона», в соответствии с испанским законодательством, 10% от своих прибылей отдают на социальные нужды региона.

Особое внимание касса проявляет к социальным нуждам членов федерации и всех жителей региона. Она создала, к примеру, сеть кооперативов для женщин, которых в Испании с большой неохотой берут на работу частные фирмы. В том числе были созданы кооперативы по приготовлению и доставке обедов на дом или в учреждения, затем — рестораны, детские сады (члены кооперативов за содержание в них своих детей платят очень немного) и другие специфические предприятия сервиса. Никакой коммерческий банк, да и государственный, не стал бы вкладывать в это деньги.

В течение первых трех лет касса помогает новым коллективам управлять своими предприятиями, командировав своих специалистов в их Советы директоров. В период общего экономического спада в стране касса нередко прибегает к конверсии разоряющихся частных фирм в кооперативы, если находит, что фирмы в этом случае смогут выжить, ну и разумеется, при согласии их работников на конверсию. В периоды стагнации Народную кассу буквально осаждают представители гибнущих частных фирм, просящие помощи по превращению их фирм в кооперативы! Нашим симпатизантам капитализма есть над чем тут подумать!

Вспомним и наш прогноз о том, что в развитом обществе кооперативного социализма без всякого насилия исчезнут капиталистические предприятия, так как кооперативные фирмы постепенно перетянут к себе всех наемных работников из капиталистического сектора.

Начав свою деятельность с крохотной комнатки, горстки сотрудников и мизерного капитала, Народная рабочая касса в 2003 году имела вкладов уже на **9 миллиардов евро** и 250 филиалов по всей Басконии. Для проведения расширенного воспроизводства со временем был создан специальный предпринимательский отдел, который, в свою очередь, был впоследствии

разбит на шесть подотделов: исследовательский — для изучения конъюнктуры рынка, промышленный, сельскохозяйственный, консалтинговый, аудиторский, информационный и городского строительства. Касса совместно с промышленными и торговыми кооперативами финансировала создание учебных и научно-исследовательских заведений федерации и строительство домов для работников федерации.

В 80-е годы с ростом нагрузки предпринимательский отдел был выделен из Кассы в самостоятельное кооперативное учреждение — Центральный межкооперативный фонд, а для консультирования новых коллективов были созданы два отдельных кооператива — «АКС консалтинг» и «ЛКС инжиниринг». Здесь мы в очередной раз видим характерную для принадлежащих работникам компаний тенденцию к дроблению и автономизации управленческих звеньев, чтобы не затруднять внутреннюю демократию и не создавать почвы для бюрократизации и коррупции.

Отметим также, что Народная касса и выделившийся из нее Межкооперативный фонд при создании новых предприятий стремятся, чтобы они были по возможности не слишком большими по числу работников, не более 500 человек. А если это по технологическим причинам невозможно, то закладывается максимальная автономизация подразделений, чтобы отстающие подразделения не висели на шее тех, кто работает лучше, прибыльнее. Незаинтересованность в создании больших предприятий — важное качество социалистических кооперативов. Гарантия от монополизации. Для выполнения сложных заказов кооперативы создают временные технологические объединения суверенных предприятий требуемого профиля.

«Кооперативы второго ряда»

В федерации по мере ее развития стали создаваться кооперативы второго ряда для поддержки производственных кооперативов. К таким кооперативам фактически относится и Народная рабочая касса с ее дочерними отделениями. Важнейшим из кооперативов второго ряда является созданный по предложению Аризмендарриеты в 1974 году научно-исследовательский и конструкторский институт «Икерлан». Вслед за ним были созданы еще два научных кооператива поменьше. Их работа обеспечивает технологический прогресс всей федерации, ее конкурентоспособность. Эти институты завоевали в Испании широкое признание, и их услуги (за высокую плату!) стремятся получить многие частные компании.

Далее по важности следуют кооперативные учебные заведения. Их развитие поражает. В федерации создано более 100 начальных школ, руководят которыми совместно учителя и родители, и 14 технических колледжей, четыре из которых университетского уровня, специализирующихся на инженерном образовании, бизнесе и менеджменте, социальных программах и педагогике. Кроме того, касса финансирует и обучение молодежи «Мондрагона» в университетах Европы. Научно-конструкторские институты обеспечивают повышение квалификации работников всех уровней и профессий. Созданы при них и специальные курсы для переквалификации сокращаемых работников, чтобы они могли работать в других кооперативах, испытывающих дефицит рабочих рук.

По испанским законам все работники федерации считаются предпринимателями и на них не распространяется система государственного социального и пенсионного страхования. Поэтому «Мондрагону» пришлось создать и мощный кооператив по оказанию социальных услуг своим работникам, при котором затем возникли самостоятельная страховая и пенсионная компании. Советы директоров всех кооперативов второго ряда наполовину состоят из представителей кооперативов первого ряда (производственных), которые их финансируют.

Структура управления «Мондрагона»

Поначалу все управление и координация проводились Народной рабочей кассой, работавшей под контролем Наблюдательного совета, состоявшего из представителей всех производственных кооперативов федерации. С увеличением численности кооперативов, с появлением кооперативов второго ряда и соответственным усложнением работы кассы в 1985 году был создан Конгресс федерации — фактически ее парламент, формируемый также из представителей кооперативов. Конгресс собирается один-два раза в год и определяет стратегическое развитие федерации в целом. Затем избирает Генеральный совет — правительство федерации. Одна из важнейших задач этого Совета — наблюдение за деятельностью Народной кассы во исполнение стратегических решений Конгресса.

В 1991 году была произведена очередная реконструкция структуры управления федерацией. Был учрежден пост Президента федерации.

Отсутствие безработицы в «Мондрагоне»

Одним из самых выдающихся результатов деятельности «Мондрагона» считается то обстоятельство, что федерация не имеет себе равных в капиталистическом мире по показателю занятости. За 40 с лишним лет существования федерации в Испании произошло несколько экономических спадов, приводивших к резкому росту безработицы, но в «Мондрагоне» ни разу не было выброса безработных, и непрерывно, лишь с разной скоростью, росло число рабочих мест.

Объясняется это беспрецедентное явление рядом причин. Прежде всего, кооперативы «Мондрагона», опираясь на свою Народную кассу, в случае ухудшения конъюнктуры для какой-либо их продукции налаживают выпуск другой, пользующейся спросом продукции. Затем одни кооперативы, как мы уже отмечали, имеют возможность передавать ставших лишними сотрудников на другие предприятия федерации, где ощущается дефицит рабочей силы. При необходимости они имеют и возможность послать своих лишних работников на федеральные курсы переподготовки и повышения квалификации, чтобы затем использовать их у себя в новом качестве или в других кооперативах. Во время переподготовки работники получают 80% от своей последней зарплаты. (Плюс проценты от своей доли в капитале их компании!)

Важной причиной отсутствия безработицы в «Мондрагоне» является и то обстоятельство, что его компании почти не знают банкротств, в то время как в капиталистическом мире это является главным источником безработицы.

В последние годы, после вступления Испании в Общий рынок и начала так называемой глобализации капиталистической экономики, приведшей к дестабилизации внутренних национальных рынков, компании «Мондрагона» вынуждены были увеличить до 10–12% число временных наемных рабочих (от общего числа работников-совладельцев федерации), используя их в качестве буфера при колебаниях спроса: в случае его падения временные работники увольняются. Такое поведение кооперативных компаний, разумеется, вызывает дискуссии как внутри федерации, так и вне ее. Но что тут поделаешь, «Мондрагон» все-таки остается щепкой в капиталистическом море. Однако, к чести федерации, она пытается смягчить проблему временных работников: сейчас они получили специальный статус, дающий им на время работы право на часть прибыли и право голоса при решении всех касающихся их вопросов.

Регулирование социальных условий

Я еще раз хочу обратить внимание читателя на то, что среди основных теоретиков и практиков «синтезного» уклада нет марксистов. Зато современные марксисты составляют основную массу критиков «Мондрагона», смыкаясь тут, как и положено, с критиками справа, с радикальными антикоммунистами. Марксисты видят в деятельности «Мондрагона» попытку придать капитализму человеческое лицо, а антикоммунисты наоборот — считают мондрагонские кооперативы троянским конем коммунизма!

И те и другие очень любят вспоминать, что в 1974 году в «Мондрагоне» случилась забастовка на самом большом и старейшем предприятии «Улгор». Причиной этой единственной в истории федерации забастовки стало несогласие меньшинства работников кооператива (22%) с новой системой оплаты труда, не выгодной этому меньшинству. Стачка не имела успеха, всех забастовщиков поначалу уволили, но затем предоставили право вернуться, чем они все и воспользовались. Уволили несогласных ввиду того, что они являются совладельцами компании и бастовать не имеют права. Если не согласны с мнением большинства, могут уходить, отделяясь, забирая свою долю капитала. Восстановили потому, что уволенные согласились с решением большинства.

Несколько слов о специфических причинах феноменального успеха «Мондрагона». Кроме роли личности Аризмендарриеты, многие западные обозреватели указывают на условия, в которых начала развиваться федерация. Прежде всего, на закрытость страны от внешней конкуренции ввиду изоляции Испании во времена франкистского режима. Ко времени падения этого режима кооперативы «Мондрагона» уже набрали силы, наладили конкурентоспособное производство и смогли выдержать давление западного импорта.

Отсюда важный для нас вывод. Если когда-либо в России начнется «строительство» кооперативного социализма, то отечественная промышленность при переводе ее на кооперативные рельсы в течение какого-то периода должна быть защищена таможенной стеной от конкуренции западной продукции. После августа 98-го одна только девальвация рубля, умень-

шившая поток импорта, и то уже позволила отечественным предприятиям увеличить производство. А что касается инвестиций извне, которых так жаждут наши власти, то Россия с ее ресурсными богатствами может обойтись без них, национализировав ресурсы и направив выручку от их экспорта в Народные кассы (Фонды развития) российских регионов в качестве первоначального капитала.

Еще раз хочу остановиться на критике в адрес «Мондрагона» со стороны марксистов. Они утверждают, что в федерации установились чуть ли не авторитарные порядки, и делают вывод о порочности мондрагонской модели. За авторитаризм они выдают здоровую, устоявшуюся дисциплину и сработанность мондрагонских коллективов. Но важно подчеркнуть, что даже если бы утверждения марксистов соответствовали действительности, то они не имели бы никакого отношения к мондрагонской модели как таковой. В федерации более 160 компаний, и внутренние порядки и атмосфера в них, разумеется, неодинаковы. Если какой-либо трудовой коллектив не может или не хочет сохранять демократические порядки, то модель кооператива здесь ни при чем. К примеру, немцы в период Веймарской республики не смогли или не захотели сохранить у себя демократический строй, допустили к власти нацистов, но кто же из нормальных людей возьмется утверждать, что причина тут была в порочности демократии как таковой? Вот и у нас в стране демократия никак не складывается, и виноваты в этом опять же только сами россияне. Как сказано, нечего на зеркало пенять...

В заключение вернусь к роли Хосе Марии Аризмендарриеты. Главная его сила, на мой взгляд, не только и не столько в его харизматичности, сколько в его способности сопереживать людям и генерировать плодотворные идеи, исходя из глубокого понимания сути жизни и психологии человека.

Роль Аризмендарриеты в истории в полном объеме будет осознана, видимо, лишь в будущем. (Если оно у человечества будет!) Дон Хосе, быть может сам того не осознавая, помог открыть дверь в это будущее — в постклассовую эпоху, эпоху взрослого, экстровертированного человечества.

Умер Хосе Мария в 1976 году. Ученики и коллеги создали в «Мондрагоне» его мемориальный музей. Я считаю Аризмендарриета своим соавтором и посвятил ему книгу «Продолжение истории: синтез социализма и капитализма». В этой книге можно познакомиться более подробно с детищем Аризмендарриеты.

Те, кто будут читать мою книгу через какое-то количество лет после ее издания, могут при желании найти свежие данные о федерации на ее сайте: www.mondragon.mcc.es