



Ольга ПАШКЕВИЧ

*заведующая сектором рынка труда  
Института системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
кандидат экономических наук, доцент*

УДК 631.158:658.310.3(569.4)

## **Кибуц как форма организации труда, занятости и жизнедеятельности: опыт Израиля<sup>1</sup>**

### **Введение**

Развитие сельских территорий выступает одним из стратегических направлений развития любой страны и осуществляется преимущественно по индивидуальному сценарию, что обусловлено совокупностью факторов, среди которых – государственная политика, нацеленная на определенные национальные приоритеты, ресурсный, климатический и производственный потенциал территорий, менталитет населения. Особый научный интерес представляет изучение опыта развития сельских территорий Израиля с учетом их особенностей и подходов к решению возникающих проблем, а также формы сельских поселений – кибуцев, пристальное внимание которому уделено в трудах А. Аникеева, Г. Брюггемана и М. Вайдингера, Б. Дубсона, Ю. Кондраковой и А. Виноградова, Г. Костинского, М. Румер-Зараева, А. Федорченко, Е. Чирковой, Й. Федлера, А. Павина, М. Рознера [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11].

Всего в Израиле на конец 2018 г. насчитывалось 962 сельских поселения 3-х видов: поселки, кибуцы и мошавы. В них проживали 771,9 тыс. сельских жителей, в том числе 174,8 тыс. чел. – в 267 кибуцах (27,8% всех сельских поселений) и 334,7 тыс. чел. – в 446 мошавах (46,5%).

Многоукладность форм хозяйствования, сформировавшаяся в 1940-е годы, сохраняется. В экономике Израиля функционируют как кооперативные хозяйства – кибуцы, мошавы и коллективные мошавы, так и частные (индивидуальные) фермерские хозяйства – мошавоты. В своем пользовании они имеют 70% государственных пахотных земель и производят порядка 80% объема валовой сельскохозяйственной продукции страны. На начало 2017 г. удельный вес занятых в аграрной отрасли израильтян, проживающих в кибуцах, составлял 6,7%, в мошавах – 7,9%. За 1995–2017 гг. в кибуцах численность населения выросла на 47%, в мошавах – на 87%.

Мошав (с иврита – поселение) – вид населенного пункта с четкой организационной структурой, он объединяет фермеров-индивидуалов [12, 13]. В своей классической форме это община, действующая на кооперативных началах в снабженческо-сбытовой сфере при частичном или полном обобществлении труда и собственности

на средства производства, но, как правило, при единоличном арендном землепользовании и потреблении. Первоначально мошавы специализировались исключительно на растениеводстве – выращивании винограда, цитрусовых, олив, ароматических трав, табака.

Кибуц (с иврита – группа, коллектив, сообщество, община) представляет собой сельскохозяйственную коммуны, которая характеризуется общностью имущества и равенством в труде и потреблении [14, 15, 16]. Первый кибуц – Дегания был создан в 1910 г. Его успехи дали импульс к дальнейшему развитию основанных на коллективных началах поселений. Однако этот процесс замедлился после объявления независимости Израиля в 1948 г., поскольку новые репатрианты по своему менталитету не были склонны к жизни и труду в коммунах, а предпочитали трудоустроиваться в мошавы.

Как показали проведенные нами полевые исследования, современные кибуцы в настоящее время представляют собой ультрасовременные промышленно-аграрные поселения. В них активно развиваются межкибуцные отношения: функционируют производственные комплексы по хранению и переработке продукции, туристические и логистические центры и др. Таким образом, в сельских поселениях Израиля произошла адаптация к рыночным отношениям посредством диверсификации видов экономической деятельности с ориентацией на расширение сферы услуг и преобразование аграрных предприятий в индустриально-аграрные.

Цель настоящей публикации – на основе анализа тенденций развития сельских сообществ Израиля, механизмов трансформации занятости и мотивации труда выявить факторы эффективного развития кибуцев как коллективной формы организации труда, занятости и жизнедеятельности.

## Основная часть

### *Исторические аспекты возникновения кибуцев*

Первое коллективное сельскохозяйственное поселение для совместного ведения хозяйственной деятельности – Дегания было создано на южном берегу Тивериадского озера в 1910 г. Его основатели идеальной формой совместного проживания считали небольшую общину («квуцу»). К концу 1-й мировой войны в Палестине (территория тогдашней Турции) насчитывалось 8 сельскохозяйственных коммун, которые объединяли порядка 250–300 чел.

В 1920-х годах член Дегании О. Лейб сформулировал Закон квуцы «Дегания», который устанавливал основные принципы проживания в кибуце: общая обязанность трудиться, коллективный труд и самоуправление при распределении рабочего времени, равные условия жизни в квуце, равенство прав в сообществе и в хозяйстве и т.д. [3].

Многочисленные переселенцы (в частности, из России и Польши) включались в существующие или организовывались в новые сельскохозяйственные, а также рабочие коммуны. В начале 1920-х годов был основан ряд крупных сельскохозяйственных коммун, и за годы британского правления их число возросло до 176-ти, а население насчитывало порядка 47,4 тыс. чел. (из них около 23 тыс. чел. являлись их членами).

В основу создания кибуца положена идеология земледельческого труда как наиболее близкого к природе и к истокам человеческого бытия, который обеспечивает органическую связь человека с природой [16]. Кибуц как форма организации труда и занятости изначально был основан на принципе коллективного владения имуществом и средствами производства, равенстве в работе, потреблении и социальных услугах, на отказе от наемного труда.

Мошав как вид сельского населенного пункта в Израиле объединяет фермеров-индивидуалов и действует на кооперативных принципах в снабженческой и сбытовой сферах деятельности, но при условии обобществления (полного или частичного) средств производства. Землепользование, как правило, индивидуальное в виде аренды земельных участков. В мошавах, в отличие от кибуцев, которым свойственно коллективное потребление, соблюдаются принципы индивидуального потребления.

Динамика численности сельских поселений Израиля показывает, что за период с 1961 г. по 2018 г. их число выросло. В итоге заметно изменилось распределение сельского населения по типам поселений (см. табл. 1).

**Т а б л и ц а 1. Число сельских поселений в Израиле, (на конец года)**

Поселения	Годы										
	1961	1972	1983	1995	2008	2012	2013	2014	2015	2017	2018
Мошавы	346	353	405	411	400	404	405	405	405	406	405
Коллективные мошавы	20	33	43	44	41	38	38	38	39	40	41
Кибуцы	228	233	267	268	269	267	267	268	268	267	267
Поселения иных типов	175	161	226	270	243	248	248	253	254	249	249
Всего	769	780	941	993	953	957	958	964	966	962	962

Примечание. Составлена по данным источников [17, 18].

В то же время увеличилось и количество проживающих в них (см. табл. 2). Так, в мошавах за этот период численность населения выросла в 2,5 раза, в кибуцах – в 2,1 раза.

Вырос также и средний размер населенного пункта. В среднем в кибуце проживает порядка 600 чел., однако размеры могут варьироваться от 100 до 2000 жителей (см. табл. 3).

Анализ структуры занятости показывает, что во всех сельских поселениях Израиля помимо основных отраслей – сельского хозяйства и промышленности – получили развитие различные виды деятельности, в том числе и малый бизнес (см. табл. 4).

**Т а б л и ц а 2. Численность населения сельских поселений Израиля, тыс. чел. (на конец года)**

Поселения	Годы										
	1961	1972	1983	1995	2008	2012	2013	2014	2015	2017	2018
Мошавы	120,6	125,1	140,8	165,4	243,8	275,6	282,3	288,6	294,1	301,7	304,9
Коллективные мошавы	4,0	5,5	9,1	13,4	21,2	22,8	23,6	24,6	25,8	28,7	29,8
Кибуцы	77,1	89,7	115,5	118,9	136,0	152,9	157,5	161,9	165,8	170,8	174,8
Поселения иных типов	140,2	138,2	156,2	212,7	211,8	236,7	237,2	251	260,8	260,4	262,4
Всего	341,9	358,5	421,6	510,4	612,8	688,0	700,6	726,1	746,5	761,6	771,9

Примечание. Составлена по данным источников [17, 18].

**Т а б л и ц а 3. Размер среднего сельского поселения Израиля, чел. (на конец года)**

Поселения	Годы										
	1961	1972	1983	1995	2008	2012	2013	2014	2015	2017	2018
Мошавы	349	354	348	402	610	682	697	713	726	743	753
Коллективные мошавы	200	167	212	305	517	600	621	647	662	718	727
Кибуцы	338	385	433	444	506	573	590	604	619	640	655
Поселения иных типов	801	858	691	788	872	954	956	902	1027	1046	1054
Всего	445	460	448	514	643	719	731	753	773	792	802

Примечание. Составлена по данным источников [17, 18].

**Т а б л и ц а 4. Структура занятости в мошавах, кибуцах и сельской местности Израиля в целом, %**

Отрасли	Мошавы			Кибуцы			Сельские территории, всего		
	2015 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., п.п.	2015 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., п.п.	2015 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., п.п.
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	9,2	7,9	-1,3	5,5	6,7	1,2	6,2	6,3	0,1
Промышленность	8,5	9,1	0,6	15,0	16,2	1,2	11,0	11,1	0,1
Распределение электроэнергии, газа и воды	2,3	1,2	-1,1	0,6	1,2	0,6	1,0	1,2	0,2
Строительство	3,6	3,2	-0,4	2,9	2,6	-0,3	3,6	3,4	-0,2
Торговля	8,2	8,0	-0,2	5,7	6,1	0,4	7,3	7,6	0,3

Окончание табл. 4

Отрасли	Мошавы			Кибуцы			Сельские территории, всего		
	2015 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., п.п.	2015 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., п.п.	2015 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., п.п.
Транспорт и связь	2,5	3,8	1,3	1,5	1,6	0,1	2,2	2,9	0,7
Гостиницы и рестораны	3,8	4,1	0,3	3,5	3,5	0	3,5	4,0	0,5
Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ)	4,0	3,4	-0,6	3,3	2,2	-1,1	3,5	3,3	-0,2
Финансовая деятельность	2,5	2,4	-0,1	1,2	0,9	-0,3	2,2	1,9	-0,3
Операции с недвижимым имуществом	1,0	0,9	-0,1	1,8	0,7	-1,1	0,8	0,7	-0,1
Профессиональные, научные и технические услуги	7,3	7,2	-0,1	7,4	4,9	-2,5	7,3	6,6	-0,7
Государственное управление	3,2	2,7	-0,5	4,0	2,9	-1,1	3,5	3,1	-0,4
Обеспечение безопасности	13,7	15,2	1,5	14,1	15,9	1,8	14,3	14,7	0,4
Образование	14,0	13,3	-0,7	15,7	13,7	-2	15,9	14,6	-1,3
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	9,9	9,2	-0,7	10,4	11,4	1	9,9	9,9	0
Искусство, развлечения и отдых	2,0	2,2	0,2	3,1	3,1	0	2,2	2,4	0,2
Предоставление прочих услуг	4,3	6,4	2,1	4,4	6,4	2	5,5	6,2	0,7
Итого	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-

Примечание. Составлена по данным источников [17, 18].

Географическая сегментация расположения кибуцев показывает, что часть из них находится в центре страны и представляет собой пригород крупных административных и экономических центров, некоторые – вдоль границ страны, в пустынях Негев и Арава. Это обуславливает различную специализацию кибуцев, структуру их производства с учетом местных условий и располагаемых ресурсов.

Сформировавшаяся сеть кибуцев в разных регионах страны до и после возникновения государства сыграла важную роль в создании класса еврейских земледельцев, способных обеспечить местное население необходимыми сельскохозяйственными продуктами. Это значит, что первоначально сельское хозяйство было главной отраслью занятости. В относительно короткий срок новые поселенцы, часть которых прошла подготовку на учебных фермах, создали высокопродуктивную аграрную отрасль.

Основу организации кибуца составляли общая столовая и общие коммунальные службы. Это освобождало женщин от бытовых обязанностей. В первых кибуцах проживали порядка 12 чел. При вступлении в кибуц новые члены должны были передавать все свое имущество в общий фонд за исключением предметов личного пользования. Член кибуца имел право работать и вне него, однако заработанные средства должны были поступать в фонд кибуца. Работу в столовой и на кухне, а также ряд других общественных обязанностей все трудоспособные члены кибуца выполняли по очереди по принципу ротации. Ежегодно специальная комиссия составляла четкий график, согласно которому каждый член кибуца работал по очереди на всех производствах и обслуживании для оценки равного вклада в деятельность кибуца.

В соответствии с принципами взаимной ответственности и взаимопомощи кибуц предоставлял каждому своему члену работу, жилье, питание, одежду, оплачивал транспортные расходы, обеспечивал услуги здравоохранения и получение среднего образования. Каждый месяц членам кибуца выдавалась определенная сумма наличными деньгами (в соответствии с размером семьи) на личные расходы, которые использовались только по целевому назначению (одежда, газеты, подготовка к праздникам). Кибуцы имели свои магазины, где можно было приобрести продукты и мелкие товары повседневного спроса.

Планировка большинства кибуцев являлась однотипной: в центре расположены столовая, актовый зал, административные помещения, библиотека. Вокруг них размещены жилые дома, парки, детские сады, учебные классы и спортивные сооружения. Производственные помещения выносились на окраину поселка, за которыми начинались сельскохозяйственные угодья.

*Развитие кибуцного движения*

Членство в кибуце является добровольным. Человек принимает ряд обязательств, проходит испытательный срок. Для того чтобы он стал членом кибуца, за него должны проголосовать не менее 2/3 членов общины, а при определенных обстоятельствах – принять решение и об исключении. Членство является условием постоянного проживания в пределах определенной зоны кибуца.

За время своего существования организационные формы кибуцев претерпели определенные изменения:

традиционные кибуцы (функционировавшие до 1990-х годов);

существование общинной идентичности кибуца и расширение личного выбора и индивидуальной автономии;

декоммунализация путем частичной или полной отмены общинных учреждений при сохранении лишь ограниченной взаимной помощи и сотрудничества, собственности на экономические активы (см. табл. 5).

**Т а б л и ц а 5. Изменение принципов функционирования кибуцев**

Отношения	Традиционный кибуц до 1990 г.	Коммунальная реинституционализация	Декоммунализация
Потребление	Общее коммунальное хозяйство, взаимная ответственность, равное распределение товаров и услуг, частично в соответствии с личными потребностями	Сосуществование коммунального и частного домохозяйства, взаимная ответственность, распределение денег с учетом потребностей в зависимости от размера и возраста семьи	Приватизация коммунального хозяйства, ограниченная взаимная помощь, экономическая независимость отдельных лиц
Труд	Распределение рабочих мест на основе коллективных потребностей и индивидуальных предпочтений, рабочие учреждения кибуца обладают полномочиями по принятию решений	Индивидуальная автономия выбора места работы, также вне кибуца; рабочие учреждения кибуца играют консультативную роль	Индивидуальный выбор места работы, дифференциальные зарплаты на основе рыночной стоимости или частичной дифференциальной составляющей
Собственность	Коммунальная и социальная	Коммунальная собственность при нормальном функционировании, приватизация в случае ликвидации	Приватизация собственности на потребительские активы, распределение акций экономических активов

Пр и м е ч а н и е. Составлена по данным источника [11].

С ростом числа кибуцев возникла необходимость в кооперации, что закономерно положило начало кибуцному движению. В 1925 г. начала свою деятельность федерация «Товарищество квупот», в которую вошли кибуцы, которые занимались преимущественно сельскохозяйственным трудом. В 1927 г. часть крупных кибуцев объединилась в федерацию «Объединенный кибуц». В этом же году зародилось движение «Всеизраильский кибуц». Развитая система кооперативных объединений (потребительских, перерабатывающих, сбытовых и иных) является связующим звеном между кибуцами и остальными производителями.

*Диверсификация занятости*

Исследования показали, что в настоящее время кибуцное сельское хозяйство является многоотраслевым: в нем развивается порядка 4-х–6-ти наиболее выгодных отраслей, учитывающих ресурсы и условия расположения кибуца. В кибуцах занимаются производством молока и мяса, оливкового масла, птицеводством, выращиванием кукурузы, сорго, фиников, авокадо, цитрусовых, орехов, хлопка, цветоводством, разводят прудовую рыбу. В отдельных кибуцах сельскохозяйственное производство по-прежнему является основной отраслью, в большинстве – превратилось в допол-

нительный источник прибыли. Размер прибыли от аграрной отрасли варьируется в пределах 1–10% общей прибыли кибуца.

Порядка 57% всех кибуцев расположены на севере страны, где лучшие условия для осуществления аграрной деятельности. Сельское хозяйство считается одним из наиболее продуктивных в мире благодаря высокому профессиональному уровню работников и современному техническому оснащению кибуцев.

В настоящее время большую часть продукции кибуцев составляют промышленные изделия, причем их удельный вес в общем объеме промышленности страны непрерывно возрастает. Первые промышленные предприятия в кибуцах (консервные фабрики и деревообрабатывающие мастерские) возникли в 1930-х годах, когда доход от сельского хозяйства был невысоким. Развитие сельскохозяйственной техники и технологий предопределило, с одной стороны, изменения в социально-профессиональном статусе работников отрасли, где выросла доля специалистов высшего уровня квалификации, а с другой – привело к высвобождению излишних работников, что инициировало переориентацию кибуцев на другие виды деятельности, прежде всего промышленное производство. Чтобы избежать использования наемного труда, противоречащего принципам кибуца, создавались предприятия, требующие больших капиталовложений в техническое оснащение при относительно небольшой потребности в рабочей силе. Вместе с тем неизбежное обращение к наемному труду и превращение кибуцев в коллективного предпринимателя противоречило идее равенства труда и распределения доходов, что потребовало проведения ряда реформ, которые привели к изменению организационной структуры, процесса принятия решений, выбора рабочего места и принципов оплаты труда. Наряду с предприятиями в самих кибуцах было создано значительное число обслуживающих и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию предприятий (бойни, карданные машины для обработки хлопка, упаковочные установки и т.п.). С течением времени на этих предприятиях, а также на сезонных сельскохозяйственных работах стал применяться наемный труд. Это вызывало острые дискуссии, так как использование последнего противоречит идеологии кибуцного движения. Кроме того, в ряде отраслей кибуцного хозяйства, особенно в управлении и промышленности, углубилась профессиональная специализация, а это вошло в противоречие с принципами взаимозаменяемости и ротации работников. Таким образом, под давлением объективных обстоятельств кибуцы были вынуждены постепенно реформировать свои основополагающие идеологические принципы в сфере труда и производства. В настоящее время порядка 45% жителей кибуца заняты на территории поселения, остальные – в иных сельских поселениях и городской местности. Кроме того, на территории кибуца возможно создание объекта малого бизнеса, который субсидируется после рассмотрения и утверждения бизнес-плана на общем собрании коллектива.

Как только кибуцы столкнулись с перепроизводством сельскохозяйственной продукции, актуализировался вопрос со сбытом излишков. Закономерно возникла потребность в перерабатывающих промышленных производствах, интегрированных с агробизнесом. Рост занятости в кибуцной промышленности впервые обогнал по этому показателю сельское хозяйство в 1985 г. [3, с. 93] Изначально таковыми являлись мельницы, пекарни, консервные и молочные заводы. Дальнейшее развитие получили производство сельскохозяйственной техники, в том числе для орошения, средств обработки почвы, текстильные и металлообрабатывающие предприятия, производство пластмассовых изделий, электроприборов, оптики, детского питания, соков и кормов для животных, лекарств и лекарственного сырья. Это оказало определенное влияние на динамику и структуру занятости кибуцев.

Решение проблемы трудоустройства избыточных аграрных работников в ходе реализации концепции «мультисекторной деревни» обусловило появление сельских поселений с развитой торговой, транспортной, энергетической и прочей инфраструктурой. [7].

Дальнейшее развитие кооперации и расширение инвестиционной деятельности предопределило создание в 1962 г. ассоциации промышленности кибуцев [19]. Цель ее деятельности – оказание помощи и содействие развитию отраслей промышленности кибуцев. Ассоциация является головной организацией, которая объединяет более 250-ти промышленных предприятий в кибуцах, коллек-

тивных мошавах и региональных структурах, расположенных по всей стране, в основном в периферийных районах. С развитием промышленности роль ассоциации как координирующего и консультационного центра повысилась, активизировались формы делового сотрудничества. Данная структура представляет интересы промышленных предприятий кибуцев в государственных учреждениях и различных институтах.

В настоящее время промышленность кибуцев представлена в следующих сферах производства: товары потребительского спроса, все виды упаковки (в том числе и пищевая), материалы для строительной отрасли, продукты питания и напитки, электротехника, электроника и связь, оптическая отрасль, резиновые детали и изделия, продукты и услуги для сельского хозяйства и садоводства, программное обеспечение и средства управления, детали для автомобильной промышленности, бумага и полиграфическая продукция, текстиль и кожаные изделия, медицинское оборудование и фармацевтика и ряд других.

Рассмотрим на конкретном примере диверсификацию занятости отдельного кибуца. Так, кибуц Шфаим был создан в 1935 г. группой молодых людей из Восточной Европы, в настоящее время в нем занято порядка 1000 чел. [20].

За время своего существования этот кибуц сохранил сельскохозяйственную отрасль как важный источник своего дохода. Отрасль сельского хозяйства в кибуце Шфаим представлена молочной фермой на 820 коров и 600 телят, сельскохозяйственными угодьями по выращиванию полевых культур (пшеница, сорго, картофель, кормовые травы), плантациями авокадо, цитрусовых, манго. В последние годы Шфаим осуществил структурные преобразования в аграрной отрасли. Эти изменения включают прежде всего слияние Шфаимской молочной фермы с соседними молочными фермами кибуцев Гааш и Якум, что обусловлено повышением эффективности совместной деятельности. Эти мероприятия, а также продолжающееся внедрение передовых технологий помогли кибуцу пережить национальные кризисы в сельском хозяйстве, укрепить отрасль и стать одним из сильнейших сельскохозяйственных центров Израиля.

Промышленность кибуца представлена 3-мя заводами – по производству полиэтиленовой упаковки, биотехнологий, хлопкоочистительных машин. С учетом места расположения кибуца Шфаим по отношению к Средиземному морю (20 км от Тель-Авива) было решено развивать туристическую отрасль. Соответственно, были инвестированы средства в создание независимых туристических объектов, каждый из которых дополняет другой, создавая мощный туристический комплекс, специализирующийся на широком спектре услуг как для представителей делового сообщества, так и для частных клиентов. Данная структура включает в себя бизнес-комплекс, ботанический сад и оранжерею, водный парк и аттракционы. В 1990 г. был построен торговый центр. Это позволило развивать территорию кибуца, а также прилегающие территории, создавать рабочие места и воспрепятствовать оттоку сельского населения. Следует отметить, что практически в каждом кибуце создана инфраструктура для приема туристов. В качестве дополнительных видов деятельности в кибуце оказывают различные виды бизнес-услуг. Здесь расположены авторизованное помещение Kogea Motors Israel – импортера автомобилей KIA в Израиле, рекламная и дизайнерская студия Logo, организационная консалтинговая фирма (см. рис.).

Таким образом, за время своего существования кибуц Шфаим диверсифицировал деятельность от земледельческого предприятия до многоотраслевого и многофункционального сельского поселения.

#### *Органы управления кибуца*

Высшим органом управления кибуцев является общее собрание, созываемое обычно еженедельно и решающее вопросы текущего и стратегического характера и которое формирует социальную и экономическую политику, утверждает бюджет и принимает новых членов. Управление повседневными делами осуществляется секретариатом, в составе которого: секретарь, располагающий информацией об общих делах кибуца; управляющий хозяйственным сектором; казначей, ответственный за финансовые дела и представляющий кибуц перед банками и другими финансовыми



Направления деятельности кибуца Шфаим

учреждениями, а также председатели хозяйственного, трудового, образовательного и иных комитетов.

Структура управления кибуцев постоянно совершенствуется, и типовая форма представлена секретарем движения, генеральным директором, администрацией отделов и подразделений (кооперативно-общинного персонала, демографического развития, здравоохранения и социального обеспечения, безопасности кибуца, образовательного подразделения, по управлению человеческими ресурсами, юридического сектора, сектора по улучшению положения женщин, а также сотрудниками по вопросам культуры и работе с волонтерами из-за рубежа).

Кроме того, кибуцное движение непосредственно участвует в самых различных мероприятиях, направленных на содействие освоению новых членов в кибуцах и, в частности, интеграцию иммигрантов. Движение кибуцев также проводит культурные и образовательные мероприятия для молодежи в Израиле и за рубежом, имеет свой издательский дом, поддерживает архивы и научно-исследовательские институты, выступает спонсором ряда мероприятий.

Руководящие органы кибуцного движения отвечают за планирование повестки дня, представляя интересы кибуцев, одновременно продвигая решение различных вопросов на национальном уровне, работая с отдельными кибуцами индивидуально.

Вместе с тем в кибуцах непрерывно идет поиск новых, более современных моделей управления, соответствующих изменившимся общественным и экономическим реалиям, а также особенностям конкретного кибуца – его размерам, численности и составу населения, отраслевой структуре хозяйства, экономическому положению. Общая направленность изменений в сфере управления – расширение индивидуального выбора, прав и свобод личности, автономия и приоритет семейной жизни и ценностей семьи, сокращение социального контроля и давления на индивида со стороны кибуцного сообщества и органов его управления.

Обычно член кибуца занят на определенной работе в течение нескольких лет, но по собственному желанию или в соответствии с потребностями кибуца может быть переведен на другую работу. Членов кибуца могут также направлять на работу в органы кибуцного движения, правительства, Хистадрута (федерация труда, еврейский профсоюз), Еврейского агентства и других учреждений или предприятий.

После общенационального экономического кризиса первой половины 1980-х годов, когда финансовое положение большинства кибуцев ухудшилось, активизировались поиски более эффективных моделей управления, организации производства и труда в кибуцах. Инфраструктура отраслей обслуживания, ранее предназначавшаяся лишь для жителей кибуцев, была переориентирована на предоставление платных услуг всем желающим. Кибуцными гостиницами и прачечными, кино- и концертными залами, аттракционами, детскими садами и бассейнами, стадионами и теннисными кортами в настоящее время могут воспользоваться местные жители, а также туристы. Это приносит в бюджет кибуцев дополнительный доход. В связи с этим изменился весь уклад жизни кибуца: он стал менее автономным и закрытым. Многие сферы деятельности кибуцев были приватизированы, а часть кибуцев превратилась в собственников бизнеса, получающих дивиденды от его работы. Первое размещение акций компании, принадлежащей кибуцу, состоялось в 1993 г. Им стал производитель влажных салфеток «Albbad» кибуц Иассуот-Ицхак [4]. Кибуц Хацор в 2004 г. выставил на продажу акции предприятия по производству соевых продуктов «Solbar» [8]. Крупный израильский пищевой концерн «Тнува» в 2006 г. был продан группе зарубежных инвесторов [21].

Важно отметить роль регулирующих органов. Так, функции Министерства сельского хозяйства и сельского развития Израиля охватывают сферу поддержания стандартов выращивания сельскохозяйственных культур и содержания животных, планирования исследований и маркетинга аграрной продукции [22]. Благодаря последнему аспекту, перепроизводство сельскохозяйственной продукции в стране ликвидировано, так как все хозяйства имеют доведенные квоты на производство и потребление водных ресурсов как в растениеводстве, так и в животноводстве. Кроме того, данная структура инициирует снижение затрат на сельскохозяйственное производство посредством поддержания производства только той аграрной продукции, для которой есть прибыльные рынки сбыта.

#### *Система трудовой мотивации и распределения доходов*

Ориентация на экономическую эффективность и прибыльность не могла не повлиять на традиционную систему трудовой мотивации представителей кибуцного сообщества. Материальное вознаграждение все чаще становится основным стимулом в организации труда в кибуцах, члены которых, как правило, получают не единую, а дифференцированную заработную плату. Перемены, произошедшие во многих кибуцах (только часть из них по-прежнему представляют собой подлинно коллективные хозяйства), позволяют говорить о фактическом превращении одних из них в крупные фермерские хозяйства, а некоторых – в индустриально-аграрные предприятия. В 2000-е годы появился новый феномен – создание выходцами из кибуцных молодежных движений общин кибуцкого типа в городах.

Система распределения дохода для членов кибуца служит главным критерием дифференциации современных кибуцев (см. табл. 6).

Т а б л и ц а 6. Классификация методов распределения доходов в кибуцах

Метод	Содержание	Особенности
Коммунальный	Распределение доходов является общинным и равным	Особое внимание уделяется размеру семьи и трудовому стажу, однако прямой зависимости между доходом от кибуца и индивидуальным вкладом в сообщество не существует
Интегрированный	Доход индивидуума состоит из 3-х частей: начальной, равной суммы, предоставленной каждому члену; дополнительной суммы, основанной на трудовом стаже участника (установленная сумма на каждый год членства) и третьей суммы в зависимости от заданного процента от заработной платы (вклада) члена в деятельность кибуца	Суммы и проценты варьируются в зависимости от разных кибуцев

Окончание табл. 6

Метод	Содержание	Особенности
Метод «Security Net» (сеть безопасности)	Распределение доходов является «дифференциальным». Метод основан на индексе заработной платы и способности зарабатывать. Действует принцип: чем больше денег вы зарабатываете, тем больше получаете. Кибуц вычитает определенную долю валового вклада каждого члена для покрытия общественных расходов и для дополнительного дохода для тех членов, которые зарабатывают меньше минимальной суммы, установленной кибуцем (сетью безопасности)	Внедрение метода сопровождается различными стадиями приватизации. С практической точки зрения метод включает в себя процесс переноса ответственности с кибуца на индивидуальный уровень или уровень семьи

Пр и м е ч а н и е. Составлена по данным источника [19].

Порядка 20-ти кибуцев придерживаются практики интегрированного метода распределения дохода. Около 60-ти кибуцев определяют себя как «полностью общинные» и следуют идеалам, принципам и практикам коммунального метода. Большинство кибуцев (около 190) приняли 3-й метод и считают себя «реформаторами» первоначальных идеалов кибуца, приспособив их к новым экономическим и социальным реалиям нынешнего времени [19].

Следует отметить появление новой социально-экономической модели – «обновленный кибуц», которая была принята большинством действующих кибуцев. Модель получила официальное признание Общественного комитета, созданного израильским правительством. Зарождение данной модели связывалось с серьезным социально-экономическим кризисом, который поставил под угрозу будущее многочисленных кибуцев, имевших огромную задолженность перед банками, и тысячи молодых людей покидали общины. Так, были внесены изменения, которые включали приватизацию предметов первой необходимости, которые в прошлом предоставлялись бесплатно, и оплату некоторых услуг, которые ранее субсидировались кибуцем. Была создана «сеть безопасности» для защиты более слабых, уязвимых членов общины и лиц с особыми потребностями как аналог адресной помощи.

В обновленном кибуце разрешен индекс заработной платы (дифференцированная заработная плата в соответствии с существующими в экономике страны расценками), который сосуществует с попытками сохранить разумный разрыв в доходах с целью недопущения социального расслоения в кибуце.

Финансирование системы взаимных гарантий между членами происходит за счет внутреннего налога, который каждый член платит в коммунальный фонд. Этот налог определяется размером заработной платы члена и является прогрессивным (определенный процент от общего дохода): тот, кто зарабатывает больше денег, платит более высокий налог. Это препятствует разрыву в ежемесячных доходах членов общины с целью недопущения социального расслоения в кибуце. Наряду с этим все члены кибуца получают дивиденды от прибыли корпорации.

Развитие рыночных отношений отражалось на внутреннем укладе кибуца и приводило ко все большему отказу от основополагающих принципов, которые были положены в основу образования коммун. Так, в настоящее время более половины занятых в кибуце не являются его членами, но проживают на территории поселения. В противовес принципу равенства в распределении доходов и потреблении введен принцип дифференцированной оплаты труда. Однако коллективная собственность на средства производства сохранилась.

## Заключение

Исследование развития кибуцев как формы организации труда, занятости и жизнедеятельности в Израиле позволило сделать следующие выводы и обобщения.

1. Изначально кибуц представлял собой сельское поселение-сообщество, которое воплощало идеи социального равенства и объединяло добровольцев для совместного ведения преимущественно сельского хозяйства на принципах общей собственности и самоуправления. Объективные условия

того времени вызвали необходимость в создании новых типов сельскохозяйственных поселений, основанных на коллективном труде в противовес семейным хозяйствам. В основу создания кибуцев положен принцип максимальной степени обобществления и равенства прав и обязанностей, коллективного труда на общей земле. К числу основных правил проживания в кибуце относятся: общая обязанность трудиться, коллективный труд и самоуправление при распределении рабочего времени, отказ от использования наемного труда. Главным видом деятельности изначально было сельское хозяйство, общество имело свой уклад жизни, традиции, но в то же время сумело проявить гибкость и способность адаптироваться к постоянным изменениям. В настоящее время кибуц представляет собой оригинальное и уникальное место поселения, жизнедеятельности, организации труда и занятости населения Израиля, в котором соблюдается баланс личной инициативы и совместной экономической деятельности.

2. Кибуц вызывает широкий интерес во всем мире не только как модель занятости и труда, но и как особая форма жизнедеятельности, самобытная форма социальной самоорганизации и самоуправления граждан на территории с целью эффективного управления ею. Кибуцы проявили гибкость и способность адаптации к постоянным изменениям, что позволило сохранить им форму социальной организации, уклада жизни и традиций. Социальная трансформация затронула процессы организации труда (отказ от ротации в пользу компетентностного подбора кадров на рабочие места) и модели оплаты труда (от коллективной оплаты до ее дифференциации согласно трудовому вкладу). В отличие от сельскохозяйственных предприятий постсоветских республик трансформация в кибуцах происходила не в виде концентрации производства и оттока рабочей силы из сельской местности, а путем превращения их в индустриально-аграрные, а впоследствии и в многоотраслевые хозяйства посредством диверсификации видов деятельности. Развитие высокотехнологичного производства способствовало утверждению принципа специализации работников в отличие от принципа ограничивающей ротации, росту профессионального статуса населения, проживающего в кибуцах.

3. При общей тенденции трансформации экономики кибуцев в многоотраслевую структуру с преобладанием промышленного производства большинство кибуцев сохраняют традиционную специализацию – сельское хозяйство. Отрасль занимает в структуре занятости кибуцев менее 5% и не уступает по показателям производительности труда и уровню развития хозяйствам развитых стран с многовековыми сельскохозяйственными традициями. Основой эффективности аграрной отрасли является высокотехнологичная модернизация и углубление экспортной специализации, что стало возможным в результате ориентации на внешние рынки, ресурсосбережение и оптимизацию производства объемов продукции сельского хозяйства. Наряду с этим получил активное развитие малый бизнес в гостиничном сервисе, сфере различного рода услуг, ремесленничества и т.д.

4. В настоящее время кибуцы, выступая как коммерческие структуры, ориентированные на получение прибыли, соблюдают ряд социальных принципов функционирования – поддержание высокого качества жизни своих членов, сферы образования, здравоохранения, инвестиций в новые сегменты занятости и социальное обеспечение с целью создания предпосылок для самореализации и развития членов коллектива. Устройство и быт кибуцев служат предметом многих экономических и социологических исследований. Существует мнение, что «из всех возможных вариантов эволюции кибуцного движения наименее вероятны крайне пессимистический и оптимистический сценарии» [3, с. 286]. Таким образом, кибуц выполняет важную роль в становлении и развитии Израиля как социального феномена.

5. Изучение опыта развития форм поселений на примере Израиля, реструктуризации занятости, реформации социальной и производственной инфраструктуры показывает, что в стране накоплен положительный опыт развития крупных, средних и мелких сельскохозяйственных структур в сельской местности, адаптации сельских сообществ к рыночным отношениям, сформированы механизмы государственного управления этими процессами, совершенствуются инструменты регулирования рынка труда и аграрного в частности. Анализ такого опыта позволит использовать передовые механизмы и приемы в становлении рыночных отношений в аграрном секторе экономики,

развитии агробизнеса, создании сообществ товаропроизводителей-собственников, заинтересованных в положительных финансовых результатах, диверсификации занятости в сельской местности, и в конечном итоге – предотвратить деградацию сельских населенных пунктов, обеспечить их планомерное развитие.

Пр и м е ч а н и е. <sup>1</sup>Исследование выполнено по результатам участия в международной учебной программе «Содействие устойчивому развитию сельского хозяйства и сельских территорий: политика, планирование, инновации» при поддержке Израильского агентства международного сотрудничества в целях развития при Министерстве иностранных дел Государства Израиль (MASHAV) и Международного сельскохозяйственного учебного центра (МАТС).

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Аникеев, А. Б. Кибуцы Израиля, или легко ли жить в раю? [Электронный ресурс] / А. Б. Аникеев. – Режим доступа: <http://www.proza.ru/2017/03/13/728>. – Дата доступа: 25.05.2018.
2. Брюггеман, Г. Израильский кибуц – модель альтернативного социализма? [Электронный ресурс] / Г. Брюггеман, М. Вайдинггер. – Режим доступа: [http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_611.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_611.htm). – Дата доступа: 17.03.2018.
3. Дубсон, Б. И. Кибуцы: путешествие в светлое будущее и обратно / Б. И. Дубсон. – М.: Крафт+, 2008. – 336 с.
4. Кондракова, Ю. Н. Кибуц как попытка практической реализации идей утопического социализма / Ю. Н. Кондракова, А. В. Виноградов // Теории и проблемы политических исследований. – 2016. – № 3. – С. 262–273.
5. Костинский, Г. Д. Кибуц – дальний родственник колхоза [Электронный ресурс] / Г. Д. Костинский. – Режим доступа: <http://geo.1september.ru/article.php?ID=200202109>. – Дата доступа: 25.05.2018.
6. Румер-Зараев, М. Воплощенные миражи. Сто лет кибуцного движения [Электронный ресурс] / М. Румер-Зараев // Континент. – 2010. – № 146. – Режим доступа: <http://magazines.russ.ru/continent/2010/146/ru8-pr.html>. – Дата доступа: 25.05.2018.
7. Федорченко, А. В. Израильский вариант развития аграрного сектора экономики [Электронный ресурс] / А. В. Федорченко // Проблемы современной экономики. – 2002. – № 3–4. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=126>. – Дата доступа: 17.03.2018.
8. Чиркова, Е. Зачем ты в наш кибуц приехал? / Е. Чиркова // Коммерсантъ. Деньги. – 2013. – № 42. – С. 52.
9. Fedler, J. Focus on Israel. Kibbutz: What, Why, When, Where [Electronic resource] / J. Fedler // Israel Ministry of Foreign Affairs. – Mode of access: <https://mfa.gov.il/MFA/MFA-Archive/2002/Pages/Focus%20on%20Israel-%20Kibbutz.aspx>. – Date of access: 25.05.2018.
10. Pavin, A. The Kibbutz Movement – Facts and Figures – 2006 [Electronic resource] / A. Pavin // Yad Tabenkin – Research and Documentation Center of the Kibbutz Movement. – Mode of access: <https://docplayer.net/42135588-The-kibbutz-movement-facts-and-figures.html>. – Date of access: 25.05.2018.
11. Rosner, M. Future Trends of the Kibbutz – An Assessment of Recent Changes [Electronic resource] / M. Rosner // University of Haifa, The Institute for Study and Research of the Kibbutz. – 2000. – Publication № 83. – Mode of access: <http://research.haifa.ac.il/~kibbutz/pdf/trends.PDF>. – Date of access: 25.05.2018.
12. Мошав [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%88%D0%B0%D0%B2>. – Дата доступа: 17.03.2018.
13. Мошавы в Израиле [Электронный ресурс] // Мошавы в Израиле. – Режим доступа: <http://israelmoshavim.netzah.org/>. – Дата доступа: 17.03.2018.
14. Кибуц [Электронный ресурс] // Электронная еврейская энциклопедия. – Режим доступа: <http://www.eleven.co.il/article/12065>. – Дата доступа: 17.03.2018.
15. Kibbutzim Map [Electronic resource] // Kibbutzim site. – Mode of access: <http://www.kibbutz.org.il/he/node/820>. – Date of access: 25.05.2018.
16. Kibbutz Links [Electronic resource] // The Institution for the Research of the Kibbutz and Cooperative Idea. – Mode of access: <http://kibbutz.haifa.ac.il/index.php/en/kibbutz-links>. – Date of access: 25.05.2018.
17. Statistical Abstract of Israel 2018 [Electronic resource] // Central Bureau of Statistics. – Mode of access: [http://www.cbs.gov.il/reader/shnatonenew\\_site.htm](http://www.cbs.gov.il/reader/shnatonenew_site.htm). – Date of access: 25.12.2018.
18. Central Bureau of Statistics [Electronic resource]. – Mode of access: [http://cbs.gov.il/reader/?M1val=cw\\_usr\\_view\\_Folder&ID=141](http://cbs.gov.il/reader/?M1val=cw_usr_view_Folder&ID=141). – Date of access: 17.03.2018.
19. The Kibbutz [Electronic resource] // Kibbutz Industries Association. – Mode of access: <http://www.kia.co.il/infoeng/kibbutz.htm>. – Date of access: 25.05.2018.
20. Kibbutz Shefayim [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.shefayim.co.il/>. – Date of access: 25.05.2018.
21. Крупнейший израильский пищевой концерн «Тнува» продан китайской корпорации [Электронный ресурс] // The Dairy News. – Режим доступа: <http://www.dairynews.ru/processing/krupneyshiy-izrailskiy-pishchevoy-kontsern-tnuva-p.html>. – Дата доступа: 25.05.2018.
22. Rural Planning and Development [Electronic resource] // Ministry of Agriculture and Rural Development. – Mode of access: <https://www.moag.gov.il/en/Pages/default.aspx>. – Date of access: 17.01.2019.

РЕЗЮМЕ

В статье изложены основные аспекты развития киббуцев как формы организации труда, занятости и жизнедеятельности в Израиле, определены их роль в становлении многоукладной сельской экономики страны, особенности функционирования с позиций организации труда, системы мотивации и распределения доходов, выявлены факторы эффективного развития. Установлено, что создание новых рабочих мест и развитие отраслей экономики посредством реализации концепции мультисекторной занятости в киббуцах и адаптации к рыночным процессам способствовали росту численности сельского населения страны.

SUMMARY

The main aspects of the development of kibbutzim as a form of organization of labor, employment and life activity in Israel are described in the article, their role in the development of a mixed rural economy of the country, the features of functioning from the standpoint of labor organization, the system of motivation and income distribution are determined, the factors of effective development are identified. It has been established that the creation of new jobs and the development of economic sectors through the implementation of the concept of multi-sector employment in kibbutzim and adaptation to market processes contributed to the growth of the rural population of the country.

*Поступила 30.01. 2019*