

Основной фактор построения эффективного предприятия

<https://corpsys.ru/articles/organization/building-effective-enterprise.aspx>

Аннотация

Настоящая статья посвящена вопросу о том, что определяет эффективность предприятия. Показано, что определяющим является сформированный институт предприятия, именно он определяет насколько значимые цели будет ставить предприятие, насколько эффективны будут создаваемые для достижения этих целей стратегия и структура, насколько эффективно будут расходоваться ресурсы, и т.д. – насколько эффективно будет развиваться предприятие.

Ключевые слова

Институт, эффективность, социальная организация, видение, цель, стратегия, развитие.

Введение

Еще в 1916 году Гарингтон Эмерсон писал: «Если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной» [1, с. 45]. И вопрос создания эффективного предприятия и состоит в том, чтобы «объединить все цели и идеалы ... чтобы все они действовали в одном и том же направлении». Для этого возможны два варианта: сформировать цели и идеалы коллектива таким образом, чтобы они были направлены на достижение цели предприятия. Или, наоборот, сформировать цели и идеалы предприятия таким образом, чтобы они были направлены на достижение целей коллектива, при этом достигая и цели предприятия. Безуспешность первого подхода очевидна: «Единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить

личные мотивы <...> цель организации не имеет значения для отдельного человека» [2, с. 44, 86–87].

Именно второй путь повышения эффективности предприятия, направленный на достижение целей и коллектива, и предприятия, представляется единственно верным, ему и посвящена настоящая статья.

1. Цель предприятия

Предварительно рассмотрим, что такое цель предприятия. Ричард Сайерт и Джеймс Марч писали: «Организации не имеют целей, цели имеют только люди» [цит. по: 3, с. 77], «цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников» [3, с. 77]. В целом «организации представляют собой коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса» [4, с. 220]. И «ни один человек и никакая категория лиц, какими бы специалистами они не были, не может действительно представлять в должной пропорции все противоречивые интересы, которые должны быть согласованы в принятии окончательного решения. Только носители этих интересов, то есть объединенные работодатели и объединенные наемные работники, и должны решать» [5, с. 177].

При этом «цели организации не являются переформулировкой целей ее хозяев. Столь же неверно рассматривать эти цели как агрегированные предпочтения ее членов (работников)» [6, с. 66]. «Планомерная организация всякого практического дела достигается именно таким образом, что участники его прежде всего сталкиваются — относительно цели, средств, порядка исполнения и т. д. <...> в форме «обсуждения» [7, с. 44-45] — когда они находят общий интерес. «Определение целей должно быть не чем иным, как честным усилием членов организации сформулировать то, к достижению чего они стремятся. <...> Таким образом, определение целей сводится к установлению сущности благосостояния индивидуумов, которое является неотъемлемым элементом любой организации» [8, с. 141].

В итоге можно привести слова Аркадия Пригожина: «Когда-то считалось, что все дело в системе. Теперь мы видим, что главные проблемы — на уровне ее элементного состава, т.е. людей <...> именно элементы системы при соответствующих условиях способны сформировать систему, а не наоборот» [6, с. 272-793]. Именно элементы системы исходя из своих личных интересов и ситуации сообща выявляют общую цель системы, организуются (формируют систему) на достижение этой цели. Если элементы (собственник, наемные руководители и рядовые сотрудники) смогут сформулировать единую общую цель, смогут сформировать видение соответствующей системы, поставить соответствующие стратегические цели и принципы их достижения, - то эта организация будет эффективной, поскольку все «будут действовать в одном выбранном ими направлении». После достижения поставленных целей требуется новый цикл целеполагания. Он требуется также, «если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде» [цит. по: 3, с. 77] – если ранее принятые договоренности уже не соответствуют внутренней или внешней среде.

Таким образом цель предприятия – это та общая конкретная цель, которая в данное время и обозримое будущее наиболее соответствует интересам собственника и коллектива. Единой на все времена конкретной цели не существует. Такая цель – вторична.

2. Кооперация

Как отмечал Чарльз Барнард, «кооперация может возникнуть только в том случае, если она способна достичь того, что не способен сделать отдельный человек» [2]. А «источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей в физическом и социальном контексте» [2, с. 53]. Но при кооперативной деятельности возникает серьезная проблема, заключающаяся в том, что «с помощью кооперативной деятельности нельзя удовлетворить личные цели, за исключением случаев, когда имеет место промежуточный распределительный процесс. То, что создается в ходе кооперативной

деятельности, может распределяться или не распределяться между ее участниками» [2 с. 33]. И вопрос о том, распределяются или не распределяются результаты совместной деятельности является принципиальным. «Общая цель обязательно представляет собой нечто внешнее, безличное, объективное, несмотря на то что ее индивидуальная интерпретация носит субъективный характер. Единственное исключение из этого общего правила связано со случаем, когда достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации» [2, с. 87]. «Кроме этого они получают удовлетворение от социального взаимодействия, которое не было изначально целью кооперации, но в процессе кооперации становится для них привлекательным» [2].

Таким образом эффективность кооперации (предприятия) зависит от того, как распределяется достигаемый результат, в какой степени цель организации является мотивом деятельности участников – собственников и наемного персонала. От того, насколько «правила игры» принятые в предприятии, мотивируют участников на постановку и достижение высоких целей, зависит от «[институциональной] структуры, которая определяет, как должна разыгрываться политическая и экономическая игра» [9, с. 84].

3. Институт

Джон Коммонз в 1931 году дал такое определение институту: «мы можем определить институт как коллективное действие по контролю, освобождению и расширению индивидуального действия» [10, с. 648]. Авнер Грейф определил институт так: «Институт – это система социальных факторов, совокупное влияние которых порождает регулярность поведения» [11, с. 55]. По определению Дугласа Норта, «институт – это созданные человеком ограничения, которые структурируют политическое, экономическое и социальное взаимодействие» [12, с. 6] – это «правила игры» [9, с. 84] – идеология, нормы и принципы, определяющие совместную деятельность участников: собственника, персонала предприятия.

4. Формальный и неформальный институты

Формальный институт – это формально сформулированные положения, определяющие как должна проводиться «игра», зачастую они сформулированы так, что направлены только на интересы предприятия (собственника) и не учитывают интересов коллектива. Неформальный институт – это принятые коллективом (а не провозглашенные собственником и руководством¹) «правила игры». «Нам важно, как агенты применяют правила игры, а не то, каковы эти правила» [13, с. 90]. «Критичным является не то, в чем состоит корпоративная идеология, а то, насколько крепка вера в эту идеологию и насколько последовательно компания живет ею, дышит ею и проявляет ее во всем, что делает. В великих компаниях не задаются вопросом «Что может стать нашими ценностями?» Там спрашивают: «Во что мы на самом деле верим?» [14, с. 40].

Реальный институт предприятия – это неформальный институт, и он определяется не формальными положениями, а практическими действиями собственника, а далее и руководства предприятия (по иерархии). Томас Питерс писал: «Лишь очень немногие из нас не согласятся с тем, что дела говорят громче слов, мы ведем себя так, как будто провозглашение политики и ее осуществление – это синонимы. <...> Мы поступаем так, как будто громогласно заявленные убеждения много значат. Но поступки говорят громче слов. Оказывается, что людей нельзя обмануть. В наших самых мимолетных действиях они ищут проявления стереотипов и у них достает мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами» [15, с. 95]. В организации в первую очередь формируется те положения, тот институт, которого придерживаются лидеры.

И это четко подтверждено Эдгаром Шейном [16], который утверждает, что первичные факторы, которые определяют организационную культуру, это факторы практических действий руководства:

¹ «определение организационной культуры на основе провозглашенной философии, ценностях, кредо, представляется невозможным» [16].

- На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры;
- Поведение руководства в критических ситуациях и кризисах;
- Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов;
- Объективные критерии определения вознаграждения и статуса работника;
- Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников.

А то, что провозглашает руководство, это только вторичные факторы.

Соответствие формального и неформального институтов будет достигаться только тогда, когда, во-первых, положения формального института будут соответствовать интересам не только предприятия, но и коллектива. Во-вторых, если собственник и руководства предприятия будут действовать в соответствии с положениями провозглашенного института. Если этого не будет, коллектив будет играть по своим более выгодным для него правилам, по правилам отдельных локальных групп, зачастую ориентируясь на интересы предприятия в минимально возможной степени. «Правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [11, с. 55].

Таким образом, необходимо сформировать идеалы, принципы и нормы предприятия таким образом, чтобы они были направлены и на развитие предприятия, и на развитие коллектива. Причем собственник должен сформулировать общие ключевые положения [17], конкретные – сформулировать руководители, ориентируясь на ключевые положения собственника (при наличии в них соответствующего мотива) по иерархии предприятия. При таким образом сформированном эффективном институте коллектив (начиная от топ-менеджеров) будет находить, ставить и достигать такие конкретные цели предприятия, которые будут обеспечивать максимальные результаты и коллективу, и предприятию (соответственно и его

собственнику). Собственник формирует ключевые положения эффективного института – «в этом должно заключаться основное управление предприятием со стороны собственника» [17], а коллектив ставит и достигает высокие цели.

С другой стороны, если собственником не будут заданы ключевые «правила игры», институт будет сформированы стихийно, будут соответствовать личным целям участников деятельности, и только в ближней перспективе. На цели предприятия такой институт будет ориентирован в минимальной степени. «Нормы, правила, языки, системы поощрения, тому подобное не возникают сами собой» [16].

Из формулируемых собственником (а далее и руководством) «правил игры» персонал, во-первых, должен понимать, что они направлены на повышение не только результатов предприятия, а и их личных результатов. Во-вторых, в ближайшее время персонал, следуя принятым «правилам игры», должен реально получить свои более высокие личные результаты. В противном случае персонал понимая, что эти правила не для него, будет «играть по своим правилам», не учитывающим интересы предприятия.

И, как отметил Толкотт Парсонс [18, с. 199], «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов». Именно такую систему необходимых и достаточных ключевых институциональных положений и необходимо создать собственнику [17]. И именно систему: «правила действуют системно, а не по отдельности. Второе: изучение правил требует многоуровневого анализа, а не анализа на каком-либо одном уровне. Системный характер правил серьезно влияет на выбираемые нами стратегии анализа правил. <...> следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаясь выявить последствия изменений определенного правила» [13, с. 109]. И «на структуру анализируемых ситуаций воздействует система правил в их совокупности, а не единичные правила» [13, с. 94]. Создание такой необходимой и достаточной системы ключевых положений рассмотрено в [19] и др. наших статьях.

В целом «кодексы организации представляют собой скопления нематериальных сил, воздействий, организационных привычек и должны быть приняты целиком» [2, с. 271].

5. Два основных института

Именно институт, а не собственник, обеспечивает постановку истинной цели предприятия. Собственник может поставить сколь угодно высокую цель, однако цель, определяемая «хотением», как отмечал еще Георг Гегель более 200 лет назад, «имеет значение пустой цели» [20, с. 220]. Реально достигаемая цель предприятия будет зависеть от того, какие цели будут ставить перед собой члены коллектива, а это зависит от института, от «правил игры». Если результат деятельности предприятия принадлежит собственнику, то у коллектива не будет интереса ставить и достигать высокие цели. У членов коллектива будут сугубо личные разнонаправленные цели, и, как и отмечал Гарингтон Эмерсон, «равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной» [1, с. 45]. Ведь «собственник не может заранее определить тот социально-экономический результат, который может принести его предприятие [информация об этом находится у менеджеров на местах], а значит не может и контролировать достижение этого результата. Он может только постфактум узнавать фактически полученные результаты» [17]. Соответственно при таком институте цель предприятия может ставиться «от достигнутого» (в противном случае она не будет достигаться, и на это у персонала всегда найдется много «объективных» причин). А необходимое развитие института может осуществляться только в кризисных ситуациях, тогда, когда предприятие не сможет достигать даже ранее достигнутые цели (рис. 1).



Рисунок 2. Цикл деятельности предприятия «от достигнутого».

Если же результат деятельности предприятия распределяется между участниками, когда участники имеют права собственности на результаты деятельности предприятия, «достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации» [2, с. 87]. При этом «предприятие собственника» становится уже не вынужденной совокупностью хозяина и работников с ее антагонистическими противоречиями, а полноценной «социальной организацией» – гармоничным живым организмом – «под социальной организацией мы понимаем относительно устойчивую социальную целостность, проявляющую разумное поведение, подобно живому организму» [21, с. 7].

Таким образом: «предприятие, в котором всеми правами собственности обладает собственник, и предприятия, в котором права собственности определенным образом распределены – это совершенно разные предприятия с разными конституциями, функционирующими на разных принципах, обеспечивающие разные результаты в конкретной внешней среде» [17]. «Эффективные институты возникают в обществе, которое имеет встроенные стимулы к созданию и закреплению эффективных прав собственности» [22, с. 178]. При этом «права собственности – это права, которые индивиды относят к своему труду, к товарам и услугам, находящимся в их владении» [22, с. 52].

А экономические правила в предприятии устанавливают права собственности, по использованию и получению результата от деятельности предприятия. Поэтому «формы организаций, которые они создают при заключении конкретных контрактов [с наемным персоналом], проистекают из структуры прав собственности» [22, с. 74]. Общий принцип определения прав собственности был показан лауреатами Нобелевской премии по экономике 2016 года Оливер Хартом и Б. Хольстрёмом: «На предварительном этапе стороны решают, кому будет принадлежать конечный результат» [23, с. 18].

Таким образом одним из основных «правил игры» в предприятии является правило собственности – имеет ли коллектив права собственности на результаты деятельности предприятия (и своей деятельности) или не имеет. Вопрос распределения результатов предприятия рассмотрен в наших статьях [24, 19].

6. Развитие предприятия как института

«У нас нет конечной цели. Мы сторонники постоянного, непрерывного развития» [25, с. 563]. Аналогичный тезис дал и Эдуард Бернштейн: «Конечная цель - ничто, движение - все» [26, с. 123]. В.А. Спивак, анализируя этот тезис, писал: «жизнь проходит в процессе постоянных изменений, в постановке целей и их достижении ... Целью обычно является иное состояние живого организма, системы и (или) его отдельных элементов и качеств» [27, с. 96]. Однако остается вопрос, исходя из чего, с какой целью и как мы осуществляем эту смену состояний? На него ответил Альфред Адлер в 1931 году, он писал, что мы ориентируемся на искусственно созданную постоянную цель развития и превосходства, на «цель, которая не имеет никаких основ в реальной действительности, другими словами, на фикцию» [28, с. 65], «но эта фиктивная цель дает человеку «план души», жизненный план как попытку ее добиться, который в реальной деятельности человека всегда принимает конкретную форму» [29, с. 12-13]. Именно эта цель развития и превосходства социальной системы, элементами которых являются люди, принципиально отличает ее от механических систем. «Мы можем в соответствии с ней отнести

к определенной категории любое наше ощущение и чувство» [28, с. 65], эти категории и есть «функция ценности», определяющие личное развитие, личные результаты человека. Н.А. Бернштейн писал: «цель, понимаемая как закодированная в мозгу модель потребного организму будущего, обуславливает процессы, которые следует объединить в понятие целеустремленности. Последняя включает в себя всю мотивацию борьбы организма за достижение цели и ведет к развитию и закреплению целесообразных механизмов ее реализации» [26, с. 454]. Таким образом, имея свою функцию ценности, человек способен сформировать конкретную цель – видение – «модель потребного организму будущего», и не просто «иное состояние живого организма», отмеченного В.А. Спиваком [27], такое состояние, которое будет обеспечивать его потенциальное развитие и превосходство, а также «план души», жизненный план как попытку его добиться, который в реальной деятельности человека всегда принимает конкретную форму» [29, с. 12-13]. Таким образом человек способен четко ставить конкретные цели ведущие его к личному развитию, осуществлять свое развитие.

При этом социальная система в целом может существовать только потому, что элементы системы – люди – осознают свою взаимозависимость, понимают, что, действуя сообща и организуя совместную деятельность, они смогут ставить высокие цели и достигать более высокие личные результаты, чем осуществляя свою деятельность вне системы. Осознают, что вне системы они просто не выживут. Соответственно, со временем, стихийно сформированная социальная система превращается в социальную организацию: «комплексные системы образуют структуры, без которых они не могут существовать» [30, с. 371]), или, если элементы оказываются несовместимыми, система распадается, элементы присоединяются к другим системам, создавать другие системы.

Изложенное показывает, что конкретные цели предприятия не первичны, первичен институт, который создает последующее более

привлекательное предвидимое состояние – видение предприятия, из которого и выявляются цели. «Только имея такое видение и можно понять, как строить предприятие соответствующее предприятие, какие стратегические цели для этого надо поставить, какая программа действий для их реализации необходима» [31] (рис. 2). При этом «процесс целеполагания включает и укрупненную разработку стратегии — проектов развития, планов производства. Только так можно обеспечить достижимость устанавливаемых целей» [32]: «целеполагание, разработка стратегии и структуры — это единый, неразделимый процесс» [33].

При этом в литературе достаточное место занимает вопрос о том, что первично: стратегия или структура. Альфред Чандлер говорит, что стратегия определяет структуру [34]. Однако Ицхак Адизес [35] считает, что структура определяет поведение людей, следовательно, структура определяет стратегию. Оба подхода представляется нам ограниченными: первичен институт (определяемый в том числе и структурой как системой политических и экономических отношений, системой власти), который формирует требуемое видение – неизбежно ограничиваемое рамками действующей структуры. А, исходя из видения – цель и стратегию ее достижения. Только если требуемые высокие результаты не достигаются при данной структуре – институт и его структура изменяются (рис. 2) – достигаемые институтом результаты определяет и его структура. Только невозможность при существующей структуре ставить и достигать высокие цели изменяет эту структуру. Но такое развитие происходит только в том случае, если постановка высоких целей приносит личный результат большинству структурных элементов организации, и они могут принести в жертву некоторые из существующих структурных элементов (изменить структуру политико-экономических отношений и власти).



Рисунок 2. Цикл развития предприятия при эффективном институте.

Структура системы – это самый консервативный ее элемент. Но и другие элементы изменить достаточно затруднительно, система консервативна: «институты, в основе которых лежат правила-привычки и верования-убеждения, неизбежно являются инерционными. На смену привычек и убеждений нужны время и кропотливая работа в области образования-воспитания, в центре которого должна быть организация коллективного обдумывания-обсуждения. Без этого вновь введенные формальные нормы будут либо отторгнуты, либо искажены с самыми плачевными, а иногда и трагическими, последствиями» [36]. Как отмечалось, изменения будут проводиться достаточно просто только в том случае, если изменения будут с очевидностью приносить повышенные результаты большинству участников, и если достаточно быстро участники практически увидят эти результаты.

7. Поддержка института

Основным активом предприятия является институт, обеспечивающий развитие предприятия – постановку и достижение максимально возможных, в текущей и предвидимой ситуации, конкретных целей [37]. А для того, чтобы формальные нормы и регламенты, ориентированные на достижение целей предприятия, стали реальными «правилами игры», необходимо чтобы эти нормы и регламенты были разработаны так, чтобы их соблюдение давало бы положительные личные результаты членам коллектива. Тем не менее Зигмунд Фрейд отмечал, что «надо, как мне думается, считаться с тем фактом, что у всех людей имеются разрушительные, следовательно, противообщественные

и антикультурные, тенденции и у большого количества людей они достаточно сильны, чтобы определить их поведение в человеческом обществе» [38, с. 114]. В любой организации могут появиться «халявщики», «сачки» или лица, осуществляющие иные оппортунистические действия» [39, с. 71]. Но только в организации, цели которой ориентированы на развитие коллектива, нарушители норм и правил будут подвергаться санкциям со стороны коллектива, поскольку коллектив, при их нарушениях несет реальные убытки. Только тогда и санкции со стороны руководства по отношению к нарушителям будут восприниматься положительно. Отличие этих норм и положений от обычно применяемых санкций заключается в том, что наказывается не нарушение формальных норм регламентов, а нарушение целей и интересов коллектива.

Если же человека наказывают за нарушение формальных регламентов, а не интересов коллектива, то «человек, которого наказали, не будет меньше склонен вести себя определенным образом; в лучшем случае он научится избегать наказания» [40, с. 72]. Более того, «наблюдаемое наказание, как правило, выступает в роли ингибитора поведения, но оно может способствовать научению именно тем действиям, которые подвергаются наказанию, путем усиления и концентрации внимания на этих действиях» [41, с. 172]. «Система тотального контроля, ставящая под подозрение всех и каждого, сама подталкивает работников к неправомерным действиям» [16]. Кроме того, отмечается и снижение морального климата в коллективе при таких наказаниях. Только тогда, когда руководство наказывают человека за нарушение интересов коллектива, наказание воспринимается как должное.

8. Система бизнес-администрирования предприятия – разработки и поддержки института

Система бизнес-администрирования предприятия – это система разработки формальных норм, принципов, инструкций, регламентов деятельности. Необходимое требование к этой системе заключается в том, чтобы все положения этих формальных документов должны быть направлены

и на достижение целей предприятия, и на достижение целей коллектива – только тогда эти документы станут основой реально (а не на бумаге) действующего института предприятия – эффективного института – будут приняты и действовать на подсознательном уровне. Только тогда эти положения будут контролировать и развивать сам коллектив: «для того, чтобы группа могла нормально функционировать, она должна выработать систему поощрений и наказаний за исполнение или нарушение принятых в ней норм и правил» [16]. Только тогда и санкции, накладываемые руководством за нарушение положений этих документов, будут поддерживаться коллективом.

Если же система администрирования будет направлена только на цели предприятия, то ее положения останутся только на бумаге – в большинстве случаев персонал найдет объективные причины того, почему он их не исполняет. Такая система может повысить формальную дисциплину, но никак не повысит эффективность деятельности предприятия.

Основные выводы

1. Основой предприятия является сформированный в нем институт. Эффективное предприятие имеет институт, обеспечивающий постановку и достижение максимально возможных, в текущей и предвидимой ситуациях, целей.
2. Такой институт может быть сформирован на базе распределения прав собственности собственника и коллектива на результаты деятельности предприятия, когда высокие результаты предприятия будут мотивом для большинства участников деятельности.
3. Система поддержки института – система бизнес-администрирования – должна обеспечивать разработку формальных организационных и регламентирующих исходя из того, чтобы их исполнение приносило реальный результат членам коллектива. А отклонения от регламентов наказывались бы и самим коллективом. Тогда и административные наказания за отклонения от регламентов будут восприниматься положительно.

4. Стратегия не определяет структуру так же, как и структура – стратегию. Структура – как система политико-экономических отношений и власти – является одной из основополагающих составляющих любого института. Только если структура тормозит развитие системы, не позволяет ставить и достигать высокие цели, начинает противоречить интересам большинства элементов системы, система изменяет свою структуру.

Литература

1. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Самара: Офорт, 2011. 248 с.
2. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 332 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
5. Commons J. R. Industrial Goodwill. New York: McGraw, 1919.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: ЛЕНАРД, 2017. 848 с.
7. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003. 496 с.
8. Янг С. Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972. 456 с.
9. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики. 2010. 256 с.
10. Commons J.R. Institutional Economics // American Economic Review, 1931, Vol. 21, pp. 648-657.
11. Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. 531 с.

12. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. №3. С. 6-17.
13. Остром Э. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. 2009. № 6. С.89-110.
14. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 358 с.
15. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) М.: Прогресс, 1986. 423 с.
16. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
17. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Ключевые положения собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2018. №6. С. 138–150.
18. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2018. 434 с.
19. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. Деп. в ВИНТИ РАН 27.02.2019, № 11-В2019, 111 с.
20. Гегель Г.В.Ф. Система наук. Часть 1. Феноменология духа. СПб.: Наука, 2015. 444 с.
21. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления. — М.: Институт организационных систем, 2000. 180 с.
22. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. 156с.
23. Hart O.D., Holmström B. Contract theory. Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in economic sciences in memory of Alfred Nobel. The Royal Swedish Academy of Sciences. Stockholm, Sweden. 2016. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.

24. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Проблема мотивации персонала: практическое решение // Мотивация и оплата труда. 2018. № 4. С. 206-219.
25. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. Т. 22.
26. Бернштейн Н. А. Физиология движений и активность. М.: Наука, 1990. 494 с.
27. Спивак В.А. Системный подход к изменениям в организациях // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2014. Т. 6. № 2. С. 95-115.
28. Адлер А. Наука о характерах: понять природу человека. М.: Академический проект, 2014.
29. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический проект, 2011. 240 с.
30. Луман Н. Социальные системы. Очерк общей теории. СПб.: Наука, 2007. 644 с.
31. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. №3. С. 25-32.
32. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации // Менеджмент сегодня. 2017. № 3. С. 196-213.
33. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Целеполагание, стратегия и структура в современном менеджменте // Менеджмент сегодня. 2018. №1. С. 196-214.
34. Chandler, Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962/1998
35. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. М.: Питер, 2007. 416 с.
36. Ефимов В.М. Прошлое и будущее экономической науки с точки зрения прагматистской философии // Журнал экономической теории. 2016. №3. С. 50-63.

37. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация. // Стратегический менеджмент. 2014г. №4. С. 304-314.
38. Фрейд. З. Психология масс и анализ человеческого «Я». Будущее одной иллюзии. М.: Астрель, 2011. 188 с.
39. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. 447 с.
40. Скиннер Б.Ф. По ту сторону свободы и достоинства. М.: Оперант, 2015. 192 с.
41. Бандура А. Теория социального научения. – СПб.: Евразия, 2000. 320 с.