

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**ИТОГОВЫЙ ГАЙД: ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И МЕТОДИКА РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ, ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСОВ**

Москва, 2024

Организация-депонент: ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва.

Название работы: «Итоговый Гайд: практические положения и методика развития предприятия, выхода из кризисов».

**Авторы:**

Жемчугов А.М., ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация, E-mail: a.zhemchugov@corpsys.ru.

Жемчугов М.К., ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация, E-mail: m.zhemchugov@corpsys.ru.

Язык: рус.

Страниц: 12

Ил.: 4

Библ.: 28

**Реферат**

Большинство наших предприятий – это бюрократические предприятия с направленностью на максимальную прибыль, что противоположно интересам персонала, в том числе и вольнонаемных руководителей. Такая ситуация с необходимостью порождает бюрократию со всеми ее известными атрибутами. При этом на начальных ее этапах предприятия имеют эффективность 33-50% от возможной, и даже ниже. А если предприятие не начинает и проведение чистки управленческого персонала, и реорганизацию предприятия, оно переходит в стадию бюрократизации. И его бюрократизированный бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию собственника, сам по себе он абсолютно неэффективен. А без него предприятие неизбежно погибает. Единственный выход из кризиса – это обеспечение в предприятии общности интересов. Такая методика и инструмент в очень кратком изложении приведены в предлагаемой статье.

**Ключевые слова:** Бюрократическое предприятие, бюрократизация, кризис, стагнация, развитие предприятия, повышение эффективности, выход из кризиса

**Final Guide: practical provisions and methods of enterprise development, crisis recovery**

**Abstract.** Most of our enterprises are bureaucratic enterprises with a focus on maximizing profits, which is contrary to the interests of the staff, including freelance managers. Such a situation necessarily generates bureaucracy with all its well-known attributes. At the same time, at its initial stages, enterprises have an efficiency of 33-50% of the possible, and even lower. And if the company does not start purging management personnel and reorganizing the company, it goes into the stage of bureaucratization. And his bureaucratic business is kept afloat solely by subsidizing the owner, in itself it is absolutely ineffective. And without it, the company inevitably perishes.

The only way out of the crisis is to ensure a community of interests in the company. Such a technique and tool are given in a very brief summary in the proposed article.

**Keywords.** Bureaucratic enterprise, bureaucratization, crisis, stagnation, enterprise development, efficiency improvement, crisis recovery.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Повышение эффективности наших российских предприятий при существующем враждебном окружении стало еще более актуальным. При этом повышение эффективности необходимо не путем изменения отдельных факторов, а взаимоувязанное изменение всей их системы. И это показывают фундаментальные исследования и классиков (например, Фредерика Тейлора [21]), и современников (например, Дугласа Норта [16]). Но они, к сожалению, не показывают самих путей такого системного повышения эффективности.

Данная проблема была системно разрешена в нашем итоговом исследовании «Реальная сущность предприятия. Организация, развитие, выход из кризисов (Итоговый Гайд)» [10], однако оно имеет научную направленность и большой объем, что затрудняет знакомство с его результатами собственниками и руководителями наших предприятий. В предлагаемой краткой статье мы привели основные положения этого исследования, новые результаты, а также дополнительные материалы, позволяющие без какой-либо подготовки освоить основные пути реального повышения эффективности наших предприятий в 1,5–3 раза и более, выхода из кризисов с доведением прибыли до 10–30 % выручки и более.

### **1. Принципиальные проблемы бюрократических предприятия**

Большинство наших предприятий – это бюрократические предприятия с направленностью деятельности на максимальную прибыль, что, однако, противоположно интересам персонала, в том числе и его руководителей. Ведь предприятия создаются для достижения целей их создателей, в первую очередь, получения максимальной прибыли, без которой они не могут выживать в конкурентной рыночной среде [16], в то время как единственной причиной персонала является стремление удовлетворить личные мотивы, а не получение собственником максимальной прибыли. Для персонала существенны его отношения с предприятием, то, каких жертв оно требует и какие выгоды приносит» [3]. И эта противоположность интересов и принудительные регламенты и распоряжения руководства и порождают бюрократию со всеми известными ее атрибутами [17].

Бюрократическая организация обусловлена социально-экономически и не зависит от интересов, сознания и воли участников деятельности – является объективной [5]. При этом сама бюрократическая организация предприятия является существенным тормозом эффективности его деятельности. Противоположность интересов и целей персонала и предприятия приводит к тому, что даже на стадии рациональной бюрократии

эффективность деятельности находится на уровне не более 33–50% от возможной. А далее, если предприятие не будет противодействовать развитию бюрократии: проводить чистки управленческого персонала, принимать и др. меры, оно бюрократизируется полностью. И его бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию собственником, а сам по себе он абсолютно неэффективен [22]. При этом, предприятие может длительное время существовать в коматозном состоянии» [2]. До тех пор, пока не иссякнут ресурсы собственника (в т. ч. за счет реализации активов самого предприятия – сокращения бизнеса, возможности брать кредиты), или не иссякнет его надежда на исправление ситуации – которую активно поддерживает сама бюрократия [17].

Жизненный цикл предприятия (рис. 1) начинается с его зарождения и становления. В большинстве он начинается с основной идеи основателя-собственника и необходимых для ее инноваций. На этой стадии деятельность предприятия осуществляется за счет харизмы основателя, а также деятельности его последователей, рядового персонала, которые видя в развитии предприятия и свои личные выгоды, вкладывают в его развитие свои усилия (на рис. 1 они показаны около 50%). С формированием соответствующей организации снижаются издержки предприятия и растет эффективность его деятельности. Однако практическая реализация инноваций, производство продукции требует «рутинизации харизмы» и возникает объективная необходимость администрирования и регламентирования повседневной жизни [6]. Харизматическое управление объективно сменяется рациональным бюрократическим с регламентами, ориентированными на максимальную прибыль, что, однако, противоположно личным интересам персонала. Но при этом предприятие разрастается и общая прибыль повышается чисто экстенсивно.

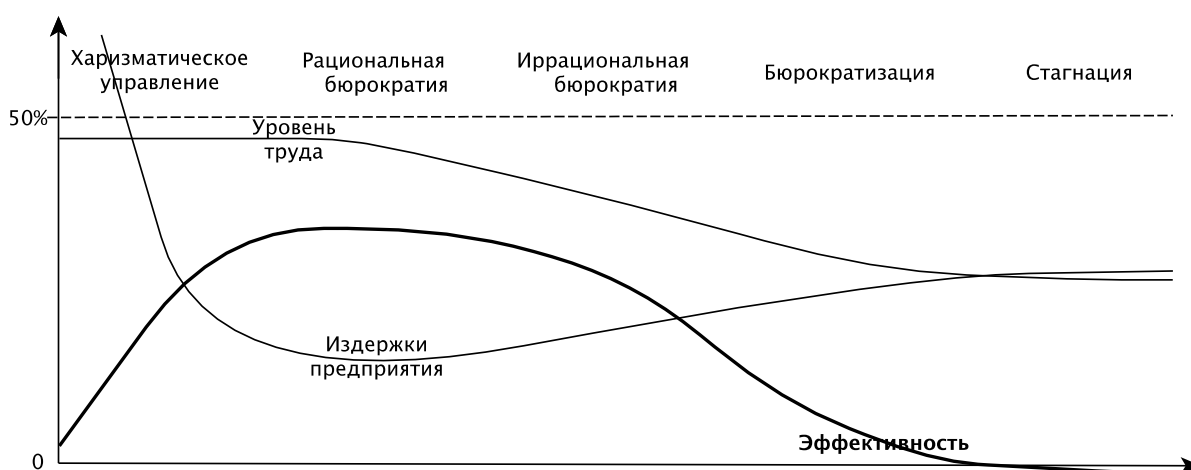


Рисунок 1. Жизненный цикл бюрократического предприятия

Однако мере разрастания бюрократии предприятия уровень труда неизбежно падает, а издержки растут – предприятие неизбежно деградирует. А причина этой деградации в том, что в бюрократическом предприятии «личные отношения заменяют структурно

необходимые безличные отношения» [14]. При этом «наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, – как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением» [14]. Персонал (в т. ч. и руководители) бюрократического предприятия самоорганизуется на достижение личных целей (в т. ч. и оппортунистически – с нанесением ущерба предприятию [23]), а возможные санкции приводят только к тому, что он обеспечивает лишь такую производительность, которая позволяет предприятию избежать ликвидации (рис.1). При этом цели и руководителя, и подчиненного, это не производственные результаты – они им безразличны. Безразлично и то, какого плана получаемые распоряжения: производственного или личного [3]. Главное – это получение лояльности своих руководителей [6]. И это реальные цели деятельности персонала такого предприятия. При этом оно доходит до такого состояния, при котором собственник еще не решается закрыть свое предприятие (даже до отрицательных значений, если еще есть надежда на дальнейшее повышение результатов). Персонал же при этом имеет самые высокие личные результаты: «приведенную ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [4]. И никакая мораль здесь не действует – человек не готов повышать издержки труда только ради того, что кто-то будет получать большую прибыль. И это совершенно объективно: согласно Парето-оптимальности – это максимальная устойчивость динамического равновесия системы [13]. И это объективное равновесие соответствует спросу-предложению на рынке труда.

До Фредерика Тейлора предприятия с противоположностью интересов давали выработку в 2-3 раза ниже возможной. Но после введения им «научной организации труда» она стала практически равной возможной – 100%-ной. Но только при «самых элементарных видах труда» и эффективном формальном контроле [21]. При интеллектуальных же видах труда, когда «наблюдение за деятельностью человека не является хорошим ключом к тому, что он на самом деле думает или делает своим умом» [27], а «к соблюдению некоторых правил невозможно принудить, так как никто не может наблюдать за процессом их функционирования» [18], ситуация много проблематичнее. Поэтому научная организация деятельности даже "эффективных" бюрократических предприятий обеспечивает повышение эффективности в 1,5 – два раза и более. А в среднем – 2–3 раза и более. Обеспечивает и выход из возможных стагнации и кризисов – с повышением прибыли с 1–2%-х (и даже возможных отрицательных значений), до величин 10-30% и более.

## **2. Краткое введение в научную организацию управления**

Как отмечали Анри Файоль (1916) и Н.А. Витке (1924), первое, что необходимо при организации предприятия – это умение строить социальный организм, подбор его рабочего

состава, координирования усилий, обеспечение сотрудничества, гармонизации действий. И эта задача решается методами «социальной психологии и общественных дисциплин» [24; 7; 8]. Только эта задача не решена и до настоящего времени.

Здесь Фридрих фон Хайек отмечает, что решения необходимы два необходимых фактора: солидарные малые первичные группы с единством в достижении признанных общих целей, а также подчинение их необходимым предприятию абстрактным правилам [25]. Именно это, а также успешное существование и тех и других зависит от эффективного взаимодействия между этими двумя интегрирующими сферами [9]. При этом первичные солидарные группы связаны между собой не случайно и механически, но строго обусловлено и органически. И воздействовать на них можно лишь учитывая тесную связь одной группы с другой и всем управленческим процессом в целом [7]. Именно эта органически обусловленная связь и определяется признаваемыми и выполняемыми правилами предприятия, в рамках которых и должны осуществлять свою деятельность первичные солидарные группы. А в целом, как отмечал Хайек: расширенный порядок человеческого сотрудничества должен быть основан на том, что первичные солидарные группы предприятия, «преследуя разные индивидуальные цели, соблюдают одинаковые правила поведения» [цит. по: 9].

Предприятие как иерархическая система солидарных первичных групп без соответствующих правил – нестабильна: они ориентированы только на личные цели своих членов, и имеют «ограниченную мораль», не действует вне группы [18]. А это снижает способность членов группы сотрудничать с другими и часто приводит к негативным для них последствиям [28]. При этом еще Зигмунд Фрейд постулировал факт неизбежности, универсальности межгрупповой враждебности в любом меж-групповом взаимодействии» [1] – факт, как «не поддающаяся уничтожению черта человечества» [26]. А «единственная сила, способная умерять эгоизм групп – это сила другой, охватывающей их группы» [10]. В предприятии – это сила вышестоящего руководителя, на верхнем уровне - собственника.

И единственно возможный выход из такой ситуации в том, чтобы деятельность структурных подразделений предприятия, самоорганизующихся в них первичных солидарных групп, обеспечивалась такими признаваемыми и выполняемыми правилами, которые будут направлены и на достижение целей предприятия, определяемых его собственником, и на их собственные цели.

### **3. Социально-психологическая инженерия: солидаризация и регуляции предприятия**

Исходя из изложенного выше, необходимо создать в предприятии организацию, с признаваемыми и выполняемыми правилами, направленными и на достижение целей

предприятия, и на достижение целей коллектива. Причем такую, чтобы успешное существование и солидарных групп, и отмеченных правил, обеспечивали эффективное взаимодействие между этими двумя интегрирующими сферами. Именно такая организация выявлена в нашем исследовании [11]. Руководитель подразделения должен осуществлять свою деятельность не как формальный руководитель: в интересах предприятия, противоположным интересам коллектива. А как лидер своей сплоченной команды, принимающей задекларированные ценности подразделения как свои личные, ориентированную на достижение целей, принятых подразделением. И вся деятельность руководителя должна быть направлена на достижение личных результатов коллектива, определяемых принятыми целями подразделения.

Подбирая (или реорганизуя) свою команду, руководитель должен учитывать, что «каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения» [15]. В естественных первичных группах это противоречие разрешается отбором своих членов. При этом «личность является не объектом социализации – а субъектом, активно отстаивающим свои ценности и внедряющим их в свою внешнюю среду – это процесс двустороннего взаимодействия» [19] и каждый принятый обогащает группу своими ценностями. Соответственно, и при приеме в подразделения предприятия также необходим такой отбор. И не только по профессиональным качествам, а в первую очередь – по морально-этическим. А если же будет выявлено несоответствие нового сотрудника – он будет тормозом в деятельности и развитии команды – она отвергает его<sup>1</sup>. И это создание и новой организации и новой идеологии, нового менталитета. И это реальная социально-психологическая инженерия А.Н Витке, решаемая методами социальной психологии и общественных дисциплин» [7; 8].

А в целом – при формировании всех подразделений подобным образом сверху донизу, мы получаем, что предприятие становится солидарной иерархической системой своих подразделений, ориентированной на достижение своих внутренних целей как целей предприятия. Только так можно создать и структурные подразделения, и предприятие целом, имеющие общность и личных интересов и целей, и интересов и целей предприятия, определяемых собственником.

При данной методике Положения о структурных подразделениях предприятия, во-первых, разрабатываются сверху вниз согласовываясь и дорабатываясь нижестоящими с учетом и их интересов. Во-вторых, они «иерархизированы и интегрированы в общую

---

<sup>1</sup> «Ясная и четко сформулированная идеология привлекает в компанию тех людей, чьи личные убеждения совпадают с ее ценностями, и наоборот, отталкивает тех, чьи убеждения противоречат им. ... отдельные сотрудники предпочитают уйти, когда станет ясно, что они по своим личным качествам несовместимы с сутью организации – положительное очищающее действие, которого не следует избегать» [12].

систему таким образом, что на всех уровнях власти нижестоящие звенья системы контролируются вышестоящими» [20]. И это позволяет обеспечивать эффективный владельческий контроль собственником.

#### **4. Практическое создание видения предприятия**

Процесс создания собственником необходимого видения своего предприятия, его ценностей, необходимых солидарных регламентов. Это, учитывая, что его специализация и вся деятельность – это бизнес, а не социально-психологическая инженерия, построение такого видения возможно только на «основе социо-психологии и обществоведения» [7] – совместно со специалистами владеющими положениями фундаментальных наук: философии, социологии, психологии, антропологии. И это совместный процесс взаимного освоения собственником необходимых положений фундаментальных наук и созданием соответствующих убеждений и ценностей (нового менталитета)<sup>2</sup>. А консультантом – освоения основных положений деятельности предприятия и его среды. Проблема здесь в том, что эти знания являются внутренними неявными знаниями и не передаются явно: в ни словесно, ни графическом видах. Такое знание может передаваться только тет-а-тет, с глазу на глаз, и когда оно выражается не только словами, а и экспрессией. И заключается постепенном, по мере взаимного задания вопросов и получения ответов, построении у сторон синхронного внутреннего неявного образа необходимого и желательного видения предприятия и его среды, а далее формулирования уже явных общих ценностей, требуемых предприятию солидарных регламентов. Видения предприятия, необходимого и собственнику, и руководителю предприятия, и топ-менеджерам, и коллективу.

В целом сформулированное видение, ценности и солидарные регламенты, и будут составлять требуемое собственнику Положение о подразделении руководителя предприятия, исходя из которого далее можно будет разрабатывать всю систему Положений «запланированным и контролируемым образом». Однако для этого Видение собственника должно включать не только регламенты самого подразделения руководителя, а и видение общей организационной структуры предприятия (рис. 1), сфер деятельности подразделений топ-менеджеров, их собственных частных ценностей<sup>3</sup>, их взаимодействие (бизнес-процессы) по достижению целей предприятия, другие необходимые положения регламентов. Без этого у топ-менеджеров не будет основы для создания Положений об их

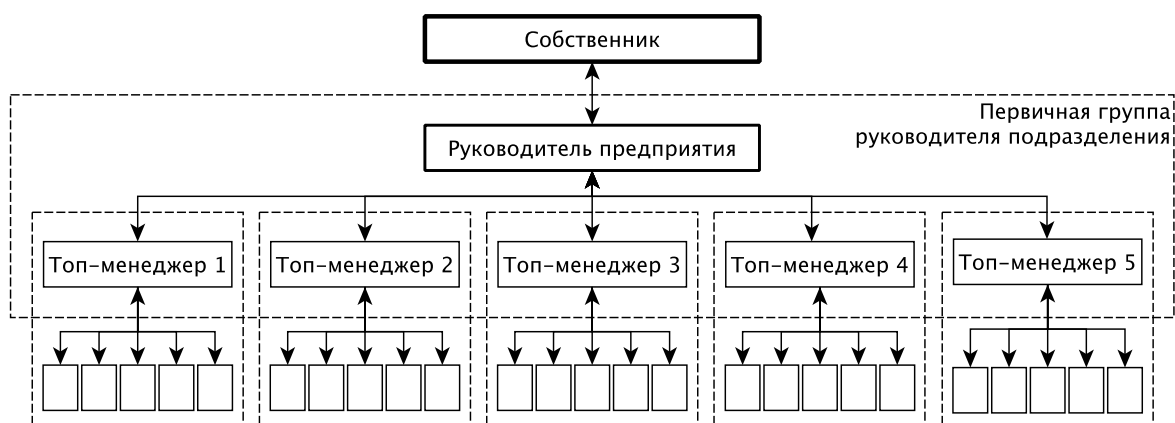
---

<sup>2</sup> Необходимость такого участия отмечают и Ицхак Адизес, и Генри Минцберг, и Джон Коттер, и А.И. Пригожин, и др.

<sup>3</sup> Во многих случаях ценности подразделений будут соответствовать ценностям предприятия, но в ряде случаев подразделения могут иметь и свои частные ценности. Например, ценности подразделений, разрабатывающих продукцию, и производящих подразделений будут иметь свою специфику.



подразделениях. А у собственника и необходимой "картины" деятельности предприятия, ни требований к топ-менеджерам.



*Рисунок 2.* Общее видение организационной структуры предприятия: подразделение руководителя предприятия как первичная группа и подразделения топ-менеджеров как первичные социальные группы со своими лидерами

Исходя из этого и видение, и Положение о подразделении руководителя предприятия должно иметь два уровня: иерархический уровень – уровень положений первичной группы руководителя предприятия, включающей и самих топ-менеджеров (рис. 2а); и логический уровень – топ-менеджеров и их подразделений – логически вытекающий из иерархического как его декомпозиция (рис. 2б). Однако солидарные регламенты этого уровня могут быть только предвидимыми – без углубления в детали, более известные топ-менеджерам.

При этом, поскольку оперативное управление предприятием непосредственно ведет не собственник, а руководитель предприятия (который менее владеет вопросами бизнеса, но более – вопросами реального оперативного каждодневного управления предприятием), должен быть запланирован следующий этап (когда собственник уже сформулировал требования к своему предприятию) этап совместной доработки Положения о предприятии собственником и его руководителем.

## **5. Практическое создание системы Положений о предприятии**

Необходимая методика и инструмент такой организации предприятия заключается в разработке его системы Положений о структурных подразделениях на базе Единой солидарной системе регламентов

При этом вышестоящее подразделение (на самом верхнем уровне иерархии неформальная группа собственник и руководитель предприятия) передает свое двухуровневое Положение о подразделении руководителю нижестоящего подразделения, руководитель которого при приеме на работу ознакомлен с ним, осознал его, и готов осуществлять совместную деятельность в соответствии с ним. При этом для каждого подчиненного подразделения:

- 1) Иерархическая часть вышестоящего подразделения директивно согласуется с руководителем подразделения: проводится разъяснение и осознание его положений, возможное внесение и новых ценностей – согласованная доработка.
- 2) Положения логической части вышестоящего Положения заносятся в соответствующие части иерархического Положений о подчиненных подразделениях, затем совместно с вышестоящим руководителем дорабатывается и согласовывается.
- 3) Проводится совместное рассмотрение и общее согласование всех Положений группы вышестоящего руководителя с уже согласованными иерархическими уровнями на предмет соответствия всей системы Положений о подразделениях вышестоящему Положению на необходимость и достаточность.
- 4) Поочередная разработка вышестоящим руководителем и каждым подчиненным руководителем логической части часть Положения о своем подразделении (проекты иерархических регламентов всех подчиненных подразделений уже более нижнего уровня иерархии).

		1) Иерархическая часть			Положение о подразделении руководителя предприятия	
Сфера деятельности ...	Описание . . . . .					
	Описание . . . . .					
	Описание . . . . .					
Владельческий контроль	Описание . . . . .					
<b>1) Логическая часть</b>						
	Подразделение топ-менеджера 1	Подразделение топ-менеджера 2	Подразделение топ-менеджера 3	Подразделение топ-менеджера 4	Подразделение топ-менеджера 5	a)
Сфера деятельности ...	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	
	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	
Владельческий контроль	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	Описание . . .	

Положение о подразделении топ-менеджера 1	Положение о подразделении топ-менеджера 2	Положение о подразделении топ-менеджера 3	Положение о подразделении топ-менеджера 4	Положение о подразделении топ-менеджера 5	b)
1) Иерархическая часть = логической руководителя предприятия в части топ-менеджера 1	1) Иерархическая часть = логической руководителя предприятия в части топ-менеджера 2	1) Иерархическая часть = логической руководителя предприятия в части топ-менеджера 3	1) Иерархическая часть = логической руководителя предприятия в части топ-менеджера 4	1) Иерархическая часть = логической руководителя предприятия в части топ-менеджера 5	
2) Логическая часть подчиненного подразделения	2) Логическая часть подчиненного подразделения	2) Логическая часть подчиненного подразделения	2) Логическая часть подчиненного подразделения	2) Логическая часть подчиненного подразделения	

*Рисунок 3. Положение о подразделении руководителя предприятия (а); Положения о подразделениях топ-менеджеров (б)<sup>4</sup>*

Далее следует переход на п. 1) следующего более нижнего уровня иерархии.

<sup>4</sup> Реально, в оформленном виде все Положения имеют единый формат листов, и на них размещена также, как и на рис. 3а.



Рисунок 4. Рекурсивная разработка солидарной системы Положений о предприятии

Когда будут разработаны все Положения обо всех структурных подразделениях, включая Положения о рабочих подразделениях, включающих только специалистов и рядовых сотрудников, организация предприятия завершена. А далее следует небольшой этап опытной эксплуатации и доработки ее по итогам. Небольшой потому, что все основные вопросы урегулированы при ее разработке с совместной доработкой.

## Выводы

Даже приведенное очень краткое изложение проблемы бюрократического предприятия с ориентацией на прибыль говорит о его низкой эффективности деятельности даже на стадии рациональной бюрократии его жизненного цикла. А после прохождения этого этапа, без проведения необходимых серьезных изменений, объективно и бесповоротно переходит на стадии бюрократизации и стагнации, из которой без внешнего вмешательства уже нет выхода. И бюрократизированный бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию собственником, сам по себе он абсолютно неэффективен. Это стагнация, при которой собственник еще не решается закрыть свое предприятие. При этом, однако, персонал, ввиду малых издержек труда (а также возможного оппортунизма) имеет свои максимальные личные результаты и это и есть

установившееся динамическое состояние равновесие предприятия. И оно соответствует спросу-предложению на рынке труда. А получать прибыли и развиваться предприятия могут или до стадии иррациональной бюрократии, или путем предложенной в [11] и предлагаемой статье реорганизации с обеспечением в предприятии общности интересов.

И это единственный выход повышения эффективности деятельности бюрократического предприятия, выхода из стагнации и кризиса. Он базируется на создании собственником с участием консультанта видения необходимого ему предприятия, его ценностей и Единой солидарной системы регламентов как ценности коллектива. Приведенные в статье материалы показывают, как на практике организовать предприятие с таким видением, с такой организацией, и с такими высокими результатами.

### Литература

1. Агеев В.С. 1990. Межгрупповое взаимодействие. М.: Изд-во Моск. ун-та.
2. Адизес И. 2014. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер.
3. Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Пер. с англ. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
4. Беккер Г.С. 1993. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. № 1. С. 24–40.
5. Бюрократия и авторитаризм: панорама междисциплинарной дискуссии: сборник трудов. Ростов-на-Дону; Таганрог: Изд-во Южного федерального университета, 2020.
6. Вебер М. 2016. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Т. I. Социология.
7. Витке Н.А. 1924а. Научная организация техники управления. Сборник статей. М.: Кооп. изд-во.
8. Витке Н.А. 1924б. Научная организация административной техники // Научная организация техники управления. Сборник статей. М.: Кооп. изд-во, 1924. С. 6-21.
9. Гофман А.Б. 2013. Солидарность или правила, Дюркгейм или Хайек? О двух формах социальной интеграции // Социологический ежегодник 2012: Сборник научных трудов / Под ред. Покровского Н.Е., Ефременко Д.В. – М.: ИНИОН РАН; кафедра общей социологии НИУ ВШЭ. С. 97–167.
10. Дюркгейм Э. 1991. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука.
11. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024. «Реальная сущность предприятия. Организация, развитие, выход из кризисов (Итоговый Гайд)». Депонировано ВИНТИ РАН 23.12.2024, № 50 – В2024
12. Коллинз Д., Поррас Д. 2017. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер.
13. Литвин В.В., Масленников В.В., Амосова Н.А. 2020. Оценка устойчивости российской сберегательной системы. Финансы: теория и практика. № Т. 24, №4. с. 88-103.
14. Мертон Р. 2006. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ М.: Хранитель.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. 1997. Основы менеджмента. М.: Дело.
16. Норт Д. 1997. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА»,
17. Оболонский А.В. 2020. Стереотипы бюрократического сознания как опасная патология: размышления на фоне юбилея Виктора Макаренко // Бюрократия и авторитаризм: панорама междисциплинарной дискуссии: сборник трудов. Ростов-на-Дону; Таганрог: Изд-во Южного федерального университета.
18. Остром Э. 2010. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль.
19. Смелзер Н. 1994. Социология. М.: Феникс.
20. Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФРАН.
21. Тейлор Ф. У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.
22. Токарева Ю.А., Гаспарович Е.О. 2024. Стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та.
23. Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат.
24. Файоль А. 1923. Общее и промышленное управление. М.: Центральный институт труда.
25. Хайек Ф.А. 1992. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма. – М.: Новости.
26. Холличер В. 1975. Человек и агрессия. З. Фрейд и К. Лоренц в свете марксизма М.: Прогресс.
27. Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization // The American Economic Review. Vol. 62, No. 5, pp. 777–795.
28. Fukuyama F. 2001. Social capital, civil society and development // Third World Quarterly, Vol. 22, N 1. P. 7–20.