

ООО «КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

№ 14 – В2025

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.
ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ МЕТОДИКА**

Москва, 2025

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

Название работы: «Организация и развитие предприятия. Фундаментальные основы и практическая методика».

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: 32

Ил.: нет

Библ.: 107

Реферат

Наша страна уже более сорока лет назад приняла рыночную модель экономики. Однако и до настоящего времени мы достигли производительности труда, необходимой для успешного выживания и развития в существующем весьма враждебном окружении. Применение для этого различных путей внешнего стимулирования деятельности персонала, обеспечившей высокие результаты в конце XIX – начале XX века в результате научной организации труда Фредерика Тейлора, ориентированной на «очень элементарные виды труда», уже не дают реальных положительных результатов: давно уже доминирует интеллектуальный труд, все более развиваются нематериальные духовные интересы. Соответственно и материальное стимулирование, и сама научная организация труда Фредерика Тейлора стали совершенно неадекватны современной ситуации в наших предприятиях. В предлагаемой статье обобщены и развиты материалы наших итоговых работ 2022–2025 годов по организации наших российских предприятий, такой, которая обеспечивает их максимально возможную эффективность деятельности и максимальное развитие на основе фундаментальных положений обеспечения общности интересов, мультидисциплинарности и системности. Одновременно ликвидируя и первопричины бюрократизации предприятий, неизбежно приводящей не просто к снижению эффективности деятельности, а и стагнации, к гибели предприятия. Отмеченная организация обеспечивает развитие и наших предприятий, и необходимое развитие нашей страны в макроэкономическом плане.

Ключевые слова. Организация деятельности, повышение эффективности, общность интересов, вертикальные реципрокные отношения, компромиссные группы, бюрократия, бюрократизация

Title: Organization and development of the enterprise. Fundamental principles and practical methodology

Authors: Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K.

Abstract

More than forty years ago, our country switched to a market economy model. However, to date, we have achieved the labor productivity necessary for successful survival and development in the existing very hostile environment. The use of various ways of external stimulation of staff activities, which provided high results in the late 19th and early 20th centuries as a result of Frederick Taylor's scientific organization of labor, focused on "very basic types of labor," no longer yields real positive results: intellectual labor has long been dominant, and intangible spiritual interests are increasingly developing. Accordingly, both the financial incentives and the scientific organization of Frederick Taylor's work have become completely inadequate to the current situation in our enterprises. The proposed article summarizes and develops the materials of our final work in 2022-2025 on the organization of our Russian enterprises, one that ensures their maximum possible efficiency and maximum development based on the fundamental principles of ensuring common interests, multidisciplinary and systematic. At the same time, eliminating the root causes

of the bureaucratization of enterprises, which inevitably leads not only to a decrease in business efficiency, but also to stagnation, to the death of the enterprise. This organization ensures the development of our enterprises and the necessary development of our country in the macroeconomic plan.

Keywords. Organization of activities, efficiency improvement, community of interests, vertical reciprocal relations, bureaucracy, bureaucratization

Организация и развитие предприятия.

Фундаментальные основы и практическая методика

*Организуя ту или иную область жизнедеятельности,
мы должны максимально опираться на спонтанные силы
общества и как можно меньше прибегать к принуждению.*

Лауреат Нобелевской премии по экономике 1974 года

Фридрих Август фон Хайек

Введение

Положение с производительностью труда в России постепенно улучшается, но явно недостаточными темпами, и мы еще далеки от развитых стран, многие из которых стали нам враждебны. И эта проблема требует скорейшего разрешения. Ее корни в том, что существующая организация деятельности наших предприятий базируется на положениях материального стимулирования времен Фредерика Тейлора, уже давно не соответствующих нашим реалиям: интеллектуального труда и доминирования нематериальных духовных ценностей человека.

В наших исследованиях показано, что при интеллектуальных видах труда и доминировании духовных потребностей человека бюрократическая система организация наших предприятий – авторитарная директивная – имеет недостаточную эффективность деятельности, более того, с течением времени непременно ведет к бюрократизации, и не просто снижению эффективности, и к стагнации деятельности, гибели предприятия. К попаданию предприятий в институционную ловушку бюрократии, из которой самостоятельно, как показал Ицхак Адизес, выйти они уже не могут.

Необходима организация труда адекватная современным условиям интеллектуального труда, и это, как показано в статье, организация труда, базирующаяся на фундаментальных положениях Фредерика Тейлора 1911 года. А далее и трудах Н.А. Витке 1924 года, который показал, что в новых условиях необходима не научная организация производственного процесса Фредерика Тейлора, а научная организация управления – создание системы сотрудничества решаемая на базе социальной инженерии: социо-психологии и обществоведения. Однако Н.А. Витке не смог завершить своих работ: в конце 1920-х гг. его научная организация управления, была признана «буржуазной» и руководство страны сделало ставку на «сильного руководителя», который управляет вверенным ему участком и полностью выполняющий все решения центра.

Однако после перехода России на рыночную экономику вопрос повышения деятельности наших предприятий встал очень остро. Страны Запада подняли эффективность производства уже в первой половине XX века. Мы же с переходом на рыночную экономику конца XX века фактически стали использовать методы материального стимулирования времен Фредерика Тейлора, только развивать материальное стимулирование результата (который при интеллектуальной деятельности заранее формально не может быть определен), а уже на основе измеримых показателей эффективности – KPI. При котором, как было отмечено лауреатом Нобелевской премии по экономике 1993 года Дугласом Нортом, «экономисты цепляются за теоретические построения, созданные применительно к развитым экономикам родом из XIX века, основные проблемы которых связаны с распределением ресурсов [материальном стимулировании]. Эта теория, которую экономисты настойчиво пытаются применять к фундаментальным проблемам развития, просто не годится для решения вопросов, поставленных в настоящем исследовании» [Норт, 2010, с. 241]. Целым рядом и зарубежных, и наших исследователей показано, что обеспечить повышение эффективности деятельности такие методы при интеллектуальном труде не могут в принципе, они только дезорганизуют деятельность предприятий. В том числе это было отмечено и в Нобелевском труде Оливера Харта и Бенгта Хольстрема 2016 года. Однако у нас никаких других реальных альтернатив повышения эффективности просто не было.

В наших исследованиях с 2013, и даже с 2016 года [Жемчуговы, 2013; 2016], года за основу еще не были полностью приняты отмеченные выше два фундаментальных положения Фредерика Тейлора и Н.А. Витке: общности интересов¹ и системности². Только уже с учетом кардинально изменившейся ситуации: доминированием интеллектуального труда и духовных ценностей человека. И в 2023–2025 годах нами были найдена отработана и апробирована соответствующая организация деятельности, показавшая, что она обеспечивает повышение эффективности деятельности наших предприятий до максимально возможных значений³: в наше время – до 3–5 раз и много выше, уже за счет

¹ Необходимость общности интересов, а не принуждения, показал и Эмиль Дюркгейм: «принуждение, оказываемое одним индивидом в отношении другого ... ненормально и может поддерживаться только путем насилия» [Дюркгейм, 1991, с. 510]. При этом «в действительности социальная жизнь повсюду, где она нормальна, самопроизвольна; а если она ненормальна, то не может долго существовать» [Дюркгейм, с. 192]. Это четко отмечали и один из отцов-основателей социологии Эмиль Дюркгейм [Дюркгейм, 1991], и лауреат Нобелевской премии по экономике 1974 года Фридрих Август фон Хайек [Хайек, 1992].

² Это четко отмечали лауреаты Нобелевской премии по экономике 1993 и 2009 годов Дуглас Норт и Элиноор Остром [Норт, 2010; Остром, 2010]

³ Научная организация труда Фредерика Тейлора в свои годы показала рост эффективности в 2–3 раза, максимально возможный при самых элементарных видах труда.

обеспечения общности интересов и ликвидации самих истоков проявлений бюрократизации при интеллектуальных видах труда [Жемчуговы, 2024–2025].

Целью предлагаемой статьи является обобщение и развитие нашей методики повышения эффективности деятельности, анализ ее применения не только в предприятиях с частной собственностью, а и во всех других предприятиях и организациях, особенно в директивных бюрократических.

Методика исследования – сопоставительный анализ результатов наших предыдущих и новых исследований, а также анализ результатов большего числа трудов других наших и зарубежных исследователей.

Основным результатом исследования является тот факт, что приведенные организация деятельности и методика ее практической реализации применимы и к авторитарным директивным частным предприятиям, и государственным предприятиям и учреждениям, и даже и общественные организациям и иерархические кооперативным предприятиям.

Ключевой вывод, сделанный на основе полученных результатов. Фундаментальные положения организации деятельности предприятий Фредерика Тейлора, а далее, уже при более современном труде, Н.А. Витке, два фундаментальных принципа научной организации деятельности актуальны и при современном интеллектуальном с доминировании духовных интересах человека: обеспечение общности интересов предпринимателя и персонала предприятия и системный подход, обеспечивающий эффективность деятельности наших предприятий и организаций при всех видах собственности и всех видах их деятельности⁴.

1. Ситуация с производительностью труда в современной России

Исследование крупнейшей компании McKinsey Global Institute «Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста» 2009 года показало, что «впечатляющие экономические успехи России за последние десять лет стали результатом роста загрузки свободных производственных мощностей и увеличения численности работников. Однако эти источники экономического роста оказались практически исчерпаны» и «на сегодняшний день производительность в России по-прежнему низка: в среднем по проанализированным секторам она составляет лишь 26% от уровня производительности в США» и первая группа проблем, определяющих отставание от США в производительности труда – это неэффективная организация труда. В зависимости от сектора, этот фактор обуславливает от 30 до 80% отставания в производительности» [McKinsey, 2009].

⁴ Данная статья 28.03.2025 была направлена в журнал «Проблемы теории и практики управления», однако отклонена без каких-либо замечаний.

В 2011 году Владимир Путин говорил: «Сейчас по такому показателю, как производительность труда, мы значительно отстаем от ведущих стран. За предстоящее десятилетие надо увеличить производительность труда минимум в два раза, а в ключевых отраслях российской экономики – в 3–4 раза» [Путин, 2011]. Тем не менее заместитель председателя правительства Марат Хуснуллин уже 13 ноября 2024 года отмечал: «Ключевая задача — это повышение производительности труда. К сожалению, у нас есть антидостижения. Производительность труда нашего среднего строителя в два-три раза ниже иностранного. И в пять-шесть раз ниже, чем в Америке» [Хуснуллин, 2024]. Задача повышения эффективности труда решается не указаниями, а делами. И в феврале 2025 года В.В. Путин отметил, что необходимо изменять структуру роста нашей экономики, что «важно повсеместно во всех регионах нашей страны создавать новые предприятия, новые рабочие места, и работа на этих предприятиях конечно должна быть основана и на современных принципах управления, и на новой технологической базе... Нужно брать отовсюду всё самое лучшее и на этой базе повышать производительность труда. Вот это ключевая задача для нас с вами на ближайшее время [Путин, 2025]. И эти «современные принципы управления» необходимо изыскать.

Как отметил И.В. Белинский: «Без цели нет деятельности, без интересов нет цели, а без деятельности нет жизни» [Белинский, 1982, с. 66]. При этом Герберт Саймон писал: «Организации не имеют целей, цели имеют только люди ... согласие достигается в переговорах участников» [Цит. по Ансофф, 1999]. Необходимо министерствам изыскать системные «современные принципы управления» микроэкономикой, а собственники и коллективы наших предприятия на системной основе имели общность интересов.

Причины существующей ситуации Дуглас Норт описал так: «Бурная история России с начала 1990-х годов служит еще одним отрезвляющим примером того, как трудно создать новые работоспособные институциональные рамки. Осложняющим фактором является сам процесс изменений, из-за которых решения, почерпнутые из былого опыта, могут оказаться непригодными в новом контексте. Экономисты цепляются за теоретические построения, созданные применительно к развитым экономикам родом из XIX века, основные проблемы которых связаны с распределением ресурсов. Эта теория, которую экономисты настойчиво пытаются применять к фундаментальным проблемам развития, просто не годится для решения вопросов, поставленных в настоящем исследовании» [Норт, 2010, с. 241]. Здесь он, очевидно, ссылаясь на материальное стимулирование труда конца XIX и научную организацию труда Фредерика Тейлора. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

2. Научная организация труда Фредерика Тейлора

Вопросы эффективности труда анализировал еще Адам Смит, отмечая, что именно они совместно с разделением труда являются причиной богатства народов [Смит, 2017]. А Фредерик Тейлор, рассматривая ситуацию на промышленных предприятиях того времени отметил, что сама организация и отношения, существующие между предпринимателями и рабочими, делает насущным интересом рабочего «работу с прохладцей». И при любой обыкновенно применяемой системе оплаты: поденной, сдельной, по особому соглашению или по какой-нибудь иной, он «в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только может, и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки». И он понял и доказал, «что наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы, как на свой фундамент. ... что где бы эти принципы правильно не применялись, результаты их приложения непременно будут совершенно поразительными». Соответственно его научная организация труда базируется на том, что «научное управление обеспечивает справедливые интересы, как рабочих, так и предпринимателей и приносит выгоду всей нации в целом. ... благосостояние рабочих в соединении с благосостоянием предпринимателя и составляет вместе две главнейших задачи научной организации». И, что ни один из ее «отдельных элементов не может решить проблему повышения эффективности деятельности предприятия. Проблему может решить только вся их совокупность в целом, что и составляет систему научного управления... в силу замены определенной философии управления промышленным предприятием совершенно отличной его философией» [Тейлор, 1991]. И внедрение его научной организации труда позволила повысить эффективность деятельности предприятий до максимально возможного уровня – в те времена в 2–3 раза.

При этом Фредерик Тейлор отмечал, что внедрение научной организации труда встречало сопротивление бюрократии, ведь «администрация предприятия также должна взять на себя новые тяготы, новые обязанности и новую ответственность, которые ей и не снились прежде» [Тейлор, 1991]. Но оно было преодолено.

Два фундаментальных принципа научной организации труда, которые показал Фредерик Тейлор – это обеспечение общности интересов предпринимателя и персонала предприятия, и системный подход.

При этом Фредерик Тейлор сам отметил, что его система, основой которой была объективная формальная регламентация норм выработки и оплаты строго по реальной выработке, «применительна к очень элементарному виду труда» [Тейлор, 1991]. И именно

это объясняет тот факт, что при последующем доминировании интеллектуального труда, его система стала неадекватна, и производительность труда упала даже ниже, чем в дотейлоровские времена. При этом даже «достижения цифровой эпохи несколько не отразились на статистике производительности труда. ... третья промышленная революция, начавшаяся с появлением компьютеров в 1960-е гг., не смогла предотвратить значительное снижение показателей производительности в последующие десятилетия (1972–1996 гг.)» [Шибани, Райнер, 2014, с. 55]. Причина в том, что при интеллектуальной деятельности формализовать предвидимые результаты работника деятельности невозможно – стало невозможно и адекватная объективная оценка интеллектуальной деятельности – она стала возможна только на основании личных субъективных оценок руководителя. А значит невозможной стало и обеспечение общности интересов труда и капитала.

3. «Научная» организация деятельности наших предприятий

Рассматривая проблему управления предприятием уже в 2024 году, Н.А. Витке писал: «Одно из направлений этой науки [социальной инженерии], зачатой Тейлором, известно ныне как научная организация производственного процесса и имеет своим и имеет своим базисом физио-психологию. Другое, – ныне слагающееся, – научная организация управления строится на основе социо-психологии и обществоведения. Объектом первого является рационализация взаимодействия человека и орудия труда. Объектом второго – взаимодействие человека с человеком в трудовом процессе. Таков глубокий смысл начавшегося международного движения в сторону научной организации управления. Отдельные объекты управления связаны между собой не случайно и механически, но строго обусловлено и органически.... И воздействовать на них можно лишь учитывая тесную связь одного элемента с другим и всем управленческим процессом в целом» [Витке, 2024а, с. 4-5]. А «система управления – решающий фактор любого типа к цели» [Витке, 2024, с. 3]. При этом само администрирование он отмечал, как сотрудничество, необходимо «максимально целесообразное построение системы сотрудничества, иначе администрирование. Задача, решаемая методами социальной психологии и общественных дисциплин» [Витке, 2024b, с. 9].

В целом он писал, что «необходимо на научном базисе и в процессе кропотливого исследования создавать все более и более совершенные конструктивные нормалы [стандарты, регламенты] в области административной техники. ... Не просто рационализация, а нормализация, т. е. конструирование практических систем управленческого дела, построение нормалей управленческих аппаратов. Таковы ее цели и вместе с тем, метод работы Разработанная нормаль предается широкой гласности или служит основой законодательного акта» [Витке, 2024b, с. 19].

Таким образом и научная организация управления Н.А. Витке строилась на двух фундаментальных принципах общности интересов и системного подходе, показанных Фредериком Тейлором. А основное отличие в том, что при интеллектуальном труде задаются не формальные результаты (которые никак не могут быть объективными), а научная регламентация деятельности.

К сожалению, Н.А. Витке не удалось справиться с бюрократией, которую научная организация управления лишает какой-либо власти, а требует построения неизвестной и сложной системы сотрудничества, которую он и понимает как администрирование. «В конце 1920-х гг. наметился отход от данной системы управления. Усиливала свои позиции командно-административная система, главной особенностью которой была высокая централизация управления, не поощрявшая самостоятельность и личную инициативу. Из-за этого власти отказались от использования научной организации управления, которая была признана «буржуазной». В конце 1920-х гг. власти стали ликвидировать существовавшие научно-рационализаторские центры. Они сделали ставку на «сильного руководителя», который управляет вверенным ему участком и полностью выполняющий все решения центра» [Аганов, 2023, с. 14].

Бюрократы (с их безответственными – круговая порука – планами, заданиями и распоряжениями) препятствует любой организации деятельности⁵. Они «боятся перемен, особенно предполагающих сокращение сферы контроля бюрократа над людьми и материальными ценностями, поскольку это ограничивает меру его влиятельности. ... они стараются спеленать любую идею и инициативу, угрожающую, по их мнению, заведенному бюрократическому "порядку"» [Оболонский, 2020] А «на уровне социальных установок личности бюрократическому сознанию присущи: ... Безразличие к социальному смыслу, назначению и последствиям своей служебной деятельности. ... Подмена (часто неосознаваемая, но от этого не менее опасная) общих ... интересов частными, ... а порой – и эгоистическими личными» [Оболонский, 2020].

Научная организация управления в СССР была остановлена в самом ее зародыше. Победило авторитарное директивное бюрократическое управление, принципиально не соответствующее идеальному типу рациональной бюрократии Макса Вебера.

4. Реальная «научная» организация деятельности наших предприятий (4600)

⁵ Здесь исполнительный директор компании Дженерал Электрик Джек Уэлч принял решение о полном демонтаже системы планирования. И «вице-президент ее подразделения Major Appliances Business Group заявил (по крайней мере так его цитируют), что наконец-то «мы вернули себе власть над бизнесом, вырвав его из рук оторванной от жизни бюрократии плановиков». К 1984 г. в нем не осталось ни одного плановика» [Минцберг, 2013].

Можно отметить, что и мировая наука, несмотря на исследования в области человеческих отношений, в реальной деятельности предприятий в основном шла по пути внешнего стимулирования (только уже и нематериального), только определяемого не задаваемыми объективными результатами труда (которые при интеллектуальном труде никак не могут быть формализованы), а различными формальными измеримыми показателями деятельности. Это:

- Панель управления – *tableau de bord* (Ж.Л. Мало, 1932);
- Управление по целям – MBO – *Management by Objectives* (Питер Ф. Друкер, 1954);
- Сбалансированная система показателей – BSC – *Balanced Scorecard* (Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон, 1992).
- Ключевые показатели эффективности – KPI – *Key Performance Indicators* (Дэвид Пармер, 2007).

Не останавливаясь на каждой из них (суть их едина), можно сразу отметить, что все они являются «развитием» системы научной организации труда Фредерика Тейлора, в которой оценка результата труда по реальной выработке подменена оценкой некоторых очень ограниченным числом показателей деятельности (порядка 7-и), которые якобы и предопределяют достигаемый результат деятельности. Реально же число таких факторов ничем не ограничено. Кроме того, «независимые (то есть нефинансовые) переменные в системе показателей неверно идентифицируются как первичные факторы будущей удовлетворенности заинтересованных сторон. ... Нет и не может быть количественной связи между нефинансовыми и ожидаемыми финансовыми результатами» [Schneiderman 1999, p. 7]. Оливер Харт и Бенгт Хольстром в своем Нобелевском труде 2016 года констатировали, что «попытка вознаградить только измеримые действия может привести к дисфункциональному поведению, так как агенты будут затем концентрировать слишком много внимания на аспектах деятельности, которые, скорее всего, будут вознаграждены» [Hart, Holmström 2016, p. 11]. И «Вместо того, чтобы вести себя надлежащим образом, члены организации фокусируются только на тех действиях, которые «учитываются» в карте показателей, для того, что бы извлечь наибольшую выгоду лично для себя» [Рамперсад, 2005]. Соответственно измеримые показатели «оказывают негативное влияние на регулируемые с их помощью процессы» [Вольчик, 2018, с. 10] – это не организация деятельности, а ее реальная дезорганизация. И практика показала, что «использование системы сбалансированных по Каплану и Нортону во многих компаниях Северной Америки не принесло ожидаемых результатов (это в лучшем случае), а в Европе и Южной Америке совершенно себя не оправдало» [Рамперсад, с. 7, 106].

Далее уже и сам Питер Друкер отмечал, что «эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно конкретных ожидаемых результатов» [Друкер, 2004]. А в целом «менеджмент существует ради получения результатов. Он должен отталкиваться от желаемых результатов и организовывать ресурсы организации для их получения» [Друкер, Макьярелло, 2010, с. 144].

Что касается дисфункциональности деятельности при использовании систем КРІ, то она может приводить не просто к снижению эффективности, а даже к человеческим жертвам. Например, катастрофа поезда Москва-Кишинев в 2014 году, когда в результате расследования было выявлено, что «сложившаяся система поощрений и наказаний ремонтных бригад напрямую зависит от того, останавливается на время ремонта движение поездов или нет. При этом остановка движения или снижение установленной скорости влечет за собой снижение премиальных выплат (Владимир Маркин, представитель СК РФ)» [ИТАР-ТАСС]. Здесь можно также вспомнить показатель «раскрываемости преступлений» МВД, и как он достигался. в июне 2012 года полицейские бывшего отделения полиции «Дальний», «достигавшие» заданных показателей раскрываемости путем пыток, привели к гибели задержанного [РИА НОВОСТИ. 2012].

Измеримые показатели в качестве стимула деятельности недопустимы ни в коммерческих, ни в государственных предприятиях и организациях. Но они удобны нашей бюрократии: «Для современной бюрократии, пожалуй, наиболее характерным оказывается так называемое «управление по показателям», на наш взгляд, уместное и даже удобное тактически, локально (как во времени, так и в пространстве), но совершенно неприемлемое стратегически» [Мюллер 2019, Рубанов 2019; Оболонский, 2020; и др.], «практически «управление по показателям», ориентация на отчетность, а не на развитие, обычно оказывается удобной для бюрократии формой властвования» [Оболонский, 2020, с. 184].

В целом можно отметить, что такое «управление» деятельностью предприятия, во-первых, никак не обеспечивает общность интересов собственника и персонала: собственнику необходима реальная прибыль в долгосрочной перспективе [Вебер], а не достигаемые персоналом значения нескольких нефинансовых показателей, которыми бюрократы могут манипулировать.

Таким образом, несмотря на непереносимое и мощное сопротивление бюрократии, необходимо вернуться к тому, что научная организация управления должна строиться по Тейлору и Витке: на общности интересов и системно: необходим единый системный комплексный подход, мультидисциплинарные и трансдисциплинарные методы [Антропов и др., 2022, с. 294]. И это касается как частных предприятий, так и государственных предприятий и учреждений.

5. Российское предприятие. Основная проблема и ее разрешение

5.1. Российские предприятия и их формы

Как отмечал Дуглас Норт, «организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997, с. 92], только «единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы... цель организации не имеет значения для отдельного человека» [Барнард, 2009, с. 44, 86–87]. Цель создателя (собственника) любого предприятия заключается в его развитии – приумножении капитала его предприятия. Личным мотивом наемного сотрудника – собственное развитие – приумножение своего личного капитала. И эти цели антагонистичны.

Отношения собственности – это основа деятельности человека: человек ценит и преумножает то, что находится в его личной собственности, в меньшей степени – в коллективной [Аристотель 1983]. «Исключительность права собственности экономически важна потому, что именно она создает стимулы к эффективному использованию ресурсов: если права собственности субъекта на результат использования его ресурсов не является исключительным, у него нет стимулов максимизировать этот результат, поскольку весь он или его любая часть могут достаться другому» [Аузан, с. 61]. Соответственно «те формы организаций, которые они создают при заключении конкретных контрактов, проистекают из структуры прав собственности» [Норт, 1997, с. 74]. В целом «теория прав собственности упраздняет вопросы управления, исходя из общих взглядов на вознаграждение и свободные переговоры, и все действия выражаются в согласования интересов сторонами контрактов» [Williamson, 2002, р. 188]. И если в предприятии вопросы собственности решены справедливо, то управление и не требуется – необходима только координация деятельности. Соответственно организация деятельности в первую очередь заключается в справедливом распределении прав собственности, далее следует самоорганизация и координация [Жемчуговы, 2023с].

Это подтверждает и тот отмечаемый факт, что «при рыночной системе все участники процесса производства имеют долю в его результатах и что с ростом произведенного продукта их абсолютная доля должна увеличиваться» [Поланьи, 2002] – должны иметь права собственности и на результаты деятельности предприятия. И в предприятии существуют вида собственности: собственность на средства производства и собственность на результаты их функционирования, что отмечал Фрэнк Найт⁶ [Найт, 2023]. Отмечали это и Альфред Маршалл [Маршалл, 2012, с. 1894], и уже в наши дни М.А. Измайлова [Измайлова, 2018, с. 435]. При этом «владение собственностью является необходимым

⁶ Точная ссылка: «Современное общество организовано посредством связи между контролем над средствами производства и правом на результаты их функционирования» [Найт, 2023, с.106–107].

условием принятия на себя подлинной ответственности» [Найт 2013, с. 293]. Личная ответственность человека – это ответственность за то, что находится в его личной собственности. А ответственность за то, что в собственности предприятия, может обеспечиваться только возможными неэффективными формальными санкциями.

Можно отметить следующие виды предприятий по видам собственности: кооперативные, частные директивные, государственные директивные, акционерные, партнерские.

- 1) В кооперативных предприятиях собственность и активы предприятия, и не результаты его деятельности коллективная.
- 2) В частных и государственных директивных предприятия собственность и на средства производства, и на результаты деятельности (частная или государственная). У наемного персонала собственностью является только заработная плата, установленная контрактом.
- 3) В акционированных предприятия собственность и на средства производства, и на результаты деятельности, принадлежит акционерам. У наемного персонала собственностью также является только заработная плата, установленная контрактом. Проблемой таких предприятий уже внутренняя борьба акционеров за свою долю собственности, отражающаяся на деятельности предприятия.
- 4) В партнерских предприятиях собственность и на средства производства принадлежит собственнику предприятия. Собственность наемный персонал – это часть результатов деятельности предприятия, установленная контрактом. Она включает и должностной оклад, и выплаты из достигаемых результатов предприятия, определяемые Положением об оплате труда. А также, возможно, и коллективным договором.

Фактически, все эти формы базируются на двух разных экономиках: экономике дара, и рыночной экономике – экономике рынка труда.

5.2. Две экономики в предприятии

Экономика дара

Экономика дара существует во все времена. И заре человечества и в современных естественных солидарных группах. В современных условиях их численность не может превышать 5-6 человек (к ним относятся и малые кооперативы) При *экономике дара* интеграция группы обеспечивается обменом между членами: постоянными дарами, их принятием и ответными дарами. При этом дары никак не определены ни по форме (ценятся и материальные дары, и нематериальны – в том числе знаки благодарности, уважения и

признания), ни по времени. Но они должны иметь не меньшую ценность для получателя⁷. И такие социальные отношения определяют высокое доверие сторон о взаимности. Соответственно дары осуществляются без каких-либо сомнений по поводу ответного дара, без каких-либо условий и договоров. Трансакционные издержки при дарообмене полностью отсутствуют, и группы с такой экономикой имеют наивысшую эффективность деятельности. И такая экономика обеспечивает и материальное, и экспрессивное развитие солидарных групп, деятельность которых базируется на таком дарообмене и распределении достигаемого результата. Это и есть экономика дара, при которой «источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей в физическом и социальном контексте» [Барнард, 2009, с. 53].

Однако при экономике товарного обмена никаких социальных отношений в группе не возникает [Bell, 1991, с. 156; Hyde, 1983; Розин, 2003, с. 25; Дюркгейм, 1991, с. 502] – не возникает и сама солидарная социальная группа. Без этого деятельность людей индивидуальна, а отношения осуществляются с большими трансакционными издержками на анализ предметов обмена, выявление сторонами своих выгод, обсуждение возможных гарантий, оформление самой сделки.

Экономика обмена

В современных авторитарных директивных предприятиях «ведение дел представляет собой способ руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [Мизес, 2019, с. 292]., а ответом на подчинение является денежное вознаграждение, определяемое личным контрактом. И это, в отличие экономики дара, чисто экономический обмен, не создающий социальных отношений между сторонами деятельности: собственником и руководителем предприятия, руководителями подразделений и их подчиненными – стороны чужды друг другу [Дюркгейм, 1991, с. 502]. Как отмечал Джон Коммонс: «транзакции управления, посредством которых, собственно, и создается богатство, — это предпосылка о существовании руководителя и подчиненного. Руководящее лицо, отдает приказы — служащий или рабочий, или другое подчиненное лицо, обязаны подчиниться» [Commons, 1931, с. 653]. Только ни один контракт не говорит каким приказам должны подчиняться эти рабочие и служащие, а каким не должны.

Экономический обмен в предприятии характеризуется тем, что реальный уровень труда и уровень его оплаты определяется не контрактом («существо контракта в том, что

⁷ При этом на нарушителей группа накладывают санкции, вплоть до объявления бойкота и изгнания из группы.

им устанавливаются только пределы власти предпринимателя⁸ [Коуз 2007, с. 42]), а рынком труда: подчиненные будут давать такой минимальный уровень труда, при котором им еще не грозит увольнение, а руководители будут требовать такой максимальный, при котором подразделение не останется без подчиненных и сможет выполнять распоряжения вышестоящих руководителей. Реальная деятельность возможна только после нахождения и соблюдения сторонами неформального компромисса уровня труда при существующей его оплате, ведь «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой. Всякое определение подобного рода может возникать только из компромисса; это нечто среднее между соперничеством имеющихся налицо интересов и их солидарностью» [Дюркгейм]. А без такого компромисса каждая управленческая трансакция – это определение и согласование взаимной выгоды каждой из сторон – торг. Реальное производство на такой базе невозможно. При этом, «когда имеешь дело с совсем новой организацией, созданной в силу чрезвычайных обстоятельств, то есть с организацией, где не успела вырасти скоординированная с формальной организацией неформальная, обеспечить эффективную и рациональную кооперацию практически невозможно» [Барнард 2009, с. 223]. Что же здесь неформальная организация и как она обеспечивает эффективную деятельность.

В любом предприятии между людьми существует тесная совместная деятельность и, независимо ни от чего, в предприятии, на рассмотренной выше базе экономики дара, возникают неформальные социальные отношения: складываются устойчивые малые солидарные группы, имеющие высокую эффективность деятельности, только они ориентированы на личные результаты своих членов (что и обеспечивает их внутреннюю солидарность), а не на результаты предприятия.

Для отдельного человека, для солидарных первичных групп, директивное предприятие – это только чуждая ему внешняя среда, в которой они осуществляют свою жизнедеятельность, и из которой получают необходимые им результаты. А сама авторитарная директивная бюрократическая система – это лишь вторичная структура, в которой «личные отношения заменяют структурно необходимые безличные отношения» [Мертон, 2006]. При этом «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43] и «с минимально возможными усилиями» [Блауг, 2004, с. 112]. А «наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, – как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением» [Мертон,

⁸ Однако реально это пределы власти в наших контрактах и не присутствуют.

2006]. «Человек сам решает, работать или бездельничать, в зависимости от того, во сколько ему обойдется его выбор» [Акерлоф, Шиллер, 2010, с. 136–137], и если оплата его труда не зависит от его усилий, его личный интерес – это максимальный досуг [Wegge et al., 2009, p. 249]. И зачастую – это даже оппортунистическое поведение [Уильямсон, 1996], при котором личные результаты первичных солидарных групп достигаются даже с нанесением ущерба предприятию.

При этом «бичом современных предприятий является вовсе не авторитарная, директивная, или, по-нашему, командно-административная власть. Ее уже давно нет, и это осознали и сами руководители, и исполнители. Важно понять, что виновниками такого положения являются не люди, а “природа игры”. ... Решение проблемы – в изменении “природы игры”» [Спиридонова, 1997, с. 152]. И эти реальные "правила" определяются не директивными распоряжениями и регламентами, а личными компромиссами руководителей и их непосредственных подчиненных всех уровней иерархии. При этом естественным путем формируются уже компромиссные социальные группы⁹, в которых одна из сторон – руководитель – уже заинтересована в производственных результатах, предъявляемых вышестоящему руководителю. В отличие от горизонтального дарообмена равноправных членов групп, – это уже вертикальный реципрокный дарообмен [Жемчугovy, 2020c; 2021b; 2022a; 2022b. И в отличие от товарно-денежного обмена¹⁰ – это социальный обмен, он развивается постепенно, но неизбежно, и включает не только чисто производственные предметы обмена, а и социальные, в том числе: знаки уважения, признания, различные услуги, и даже личные материальные предметы.

С учетом доминирования личного интереса и у руководителей, и у подчиненных, именно этот факт неизбежно ведет направленности деятельности компромиссных групп на личные интересы, а не на интересы предприятия. Ведет к постепенному снижению эффективности и бюрократизации предприятия [Жемчугovy, 2025a].

И именно директивное принудительное управление неизбежно ведет к бюрократизации предприятия – к болезни социальной организации [Оболонский, 2002]. Она развивается только там, где имеется противоположность интересов и возможность повышать свои личные результаты принуждением подчиненных. Как отмечал Арнольд Тойнби: «Одним из симптомов социального распада и причиной социального раскола является вырождение меньшинства, ранее способного руководить благодаря своим

⁹ Все подчиненные руководителя – это также социальная группа, контролирующая своих членов, в том числе и их компромиссные отношения, накладывающая санкции на тех членов, у которых компромиссы выходят за принятые группы рамки: и халявщиков, и подлиз.

¹⁰ Научная организация Фредерика Тейлора основана на формальном товарно-денежном обмене, и бюрократизация здесь не развивалась. Она стала развиваться только при интеллектуальном труде неподдающимся формализации.

творческим потенциям, но теперь сохраняющего власть лишь благодаря грубой силе» [Тойнби, 2010, с. 464]. Этот социальный распад возникает тогда, «когда общество воздействует на индивида сильнее, чем индивид на общество, начинается деградация культуры» [Швейцер, 1973, с. 75.]. «Насилие ведет к общей деградации культуры, примитивизации духовной жизни общества» [Залысин, 2015, с. 34].

Возникает вопрос, зачем же нужно такое неэффективное принудительное управление в предприятии? Оно необходимо только потому, что нарастающие издержки контрактного обмена между заказчиками и исполнителями крупных проектов лавинообразно нарастают по мере увеличения объема проектов и делают его реализацию практически невозможной¹¹. А в предприятии все эти контракты заменяются одним единственным, что ведет к радикальному снижению издержек [Коуз, 2007, с. 206]. И создание такого предприятия выгодно, невзирая на неэффективность личных компромиссов внутри предприятия, даже ведущих в дальнейшем к стагнации и гибели предприятия.

В любых же организациях, базирующихся на экономике дара, бюрократии не может и быть: солидарные социальные организации с внутренним принуждением возникать не могут в принципе¹². А при внешнем принуждении – активно противодействуют ему [Дюркгейм, 1991]. Здесь Г.Б. Клейнер отмечал: «С позиций солидарного менеджмента конкурентные отношения внутри компании (а также между компаниями) должны уступить первенство партнерским отношениям» [Клейнер, 2018, с. 243].

Исходя из отмеченного, экономика дара обладает большим производственным потенциалом, однако при существующей организации она возможна только в рамках малых предприятий.

5.3. Доминирование личного интереса

Об экономике обмена Макс Вебер писал так: «Любое хозяйствование в экономике обмена предпринимается и реализуется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных – идеальных или материальных – интересов. <...> решающая роль индивидуального интереса неизменна. Верно, что существует хозяйственное действие,

¹¹ Это возможно, например, при бригадной организации небольших предприятия, когда небольшая бригада фактически заключает с предприятием контракт на каждую работу, проводимую, однако, в соответствии с экономикой дара.

¹² Для человека «личное решение находится за пределами возможностей формальной организации, несмотря на то, что оно является объектом воздействия организации» [Хьелл, Зиглер, 2001]. Князева Е.Н. со ссылкой на Умберто Матурана пишет: «Сложные живые системы также демонстрируют свойство «структурного детерминизма» – ничто внешнее для нас по существу не может определить, что изменяется в нас самих. ... Посредством внутренней структурной динамики... система живет как закрытая структурно детерминированная система в замкнутой динамике структурных изменений» [Князева, 2012, с. 35].

чисто идеологически ориентированное на чужие интересы, но также верно и то, что масса людей так себя не ведет и, как показывает опыт, вести себя не может и поэтому не будет» [Вебер, 2016, с. 248]. И доминирование личного интереса – это первый принцип экономики [Golovics, 2015]. Важно то, на что направлен личный интерес человека. В целом, можно выделить следующие его аспекты:

- 1) Личный интерес, ориентированный на трудовые усилия на уровне других членов группы и получением заслуженной части общего результата;
- 2) Личный интерес, ориентированный на трудовые усилия менее других членов и получением незаслуженной части общего результата ("сачки", "халявшики", "безбилетники");
- 3) Личный интерес, ориентированный на получение заработной платы и присвоение части ресурсов предприятия. При этом второй может существенно доминировать.

Первый характерен для естественных групп и малых кооперативов с высокой степенью солидарности. Второй для естественных групп с меньшей степенью солидарности – на грани распада и небольших директивных предприятий. Третий – для большинства, особенно крупных, авторитарных директивных предприятий и организаций. Именно в них развиваются "откаты", производство и реализация "неучтенной продукции", перевод руководителями активов предприятия в аффилированные компании, и др. злоупотребления, даже уголовные.

В общем виде в предприятии «каждый экономический агент может инвестировать свои средства и время в производство, либо в деятельность по присвоению ренты. Его выбор зависит от относительной эффективности этих двух вариантов» [Полтерович, 2004, с. 10]. В малых солидарных группах человеку выгоднее инвестировать в развитие группы для повышения получаемых от нее личных результатов. В больших же авторитарных директивных – в присвоение ренты.

5.4. Социальный, организационный и корпоративный порядок предприятия

При любой совместной деятельности, люди создают необходимый им *социальный порядок* [Бергер, Лукман, 1995; Годелье, 2007; Патрушев, 2002, с. 150], соответствующий той внешней среде, в которой они осуществляют свою жизнедеятельность. Такой, который интегрально обеспечивает их максимальные общие результаты и, соответственно максимальные личные. Собственно формирование "социального порядка" происходит одновременно с самоорганизацией группы. Этот порядок соответствует складывающейся культурой группы.

При этом "*организационный порядок*" – это порядок, устанавливаемый формальной

организацией предприятия, навязывающей коллективу, со стороны его руководителей, такие специфические внешние воздействия [Хакен], которые будут обеспечивать направленность его деятельности на достижение установленных целей предприятия. И организационный порядок – это тот же самый социальный порядок, только естественным путем сформировавшийся в предприятии уже с учетом этих специфических внешних воздействий [Хайек, 1992] – внешних санкций за отклонения от его внешней формальной организации. Предприятие при директивной организации представляет для коллектива внешнюю среду к которой необходимо приспосабливаться. При этом, как отмечает Зигмунт Бауман, «никакое описание искусственного порядка не может быть поистине свободным от ценностей» Бауман, 1996, с.154]. И здесь среди всех ценностей «справедливость выступает как перформатив [эквивалент] социального порядка, понятого как соглашение ... [которое] находит корректирующее решение в «сильной руке» суверена, который устанавливает предел смысловой неопределенности и научает подданных тому, чем является справедливость» [Карчагин, 1922]. Однако истинной справедливости научить невозможно, возможно только разъяснить ее – если она конечно имеет место.

6. Необходимая цель предприятия и организация, обеспечивающая его максимальное развитие

6.1. Иерархическое предприятие как органическое целое

Честер Барнард предложил организационную структуру предприятия как структуру солидарных рабочих подразделений (групп), над которыми выстроена иерархия руководящих подразделений¹³. При такой организации каждый руководитель одновременно является и руководителем своей группы, и рядовым в руководящей группе более высокого уровня иерархии. И благодаря этому все предприятие становится органическим целым» [Барнард, 2009, с. 111]. Только организационная структура Честера Барнарда не нашла реального воплощения поскольку «практически не учитывала психологические аспекты, лежащие в основе поведения людей» [Берстень, 2024, с. 38]. В таком предприятии и каждое рабочая, и каждое руководящее подразделение будут иметь свои собственные внутренние цели, направленные только на свое развитие, и даже в ущерб развитию других подразделений¹⁴ и предприятия в целом.

Причина в том, что солидарные группы враждебны друг-другу: они борются за ресурсы (и материальные, и нематериальные) предприятия. Это отмечал и Зигмунд Фрейд: «Надо, по-моему, считаться с тем фактом, что у всех людей имеют место деструктивные,

¹³ Реально во многих случаях структурные подразделения могут включать по несколько первичных солидарных групп, и это необходимо учитывать при их организации [Жемчугovy, 2022a; 2020b].

¹⁴ Именно этот факт приводит к гибели большинства иерархических кооперативных предприятий.

то есть антиобщественные и антикультурные, тенденции и что у большого числа лиц они достаточно сильны, чтобы определить собою их поведение в человеческом обществе» [Фрейд, 2011, с. 114], а Р. Ардри, прямо отмечал, что «избежать агрессии в межгрупповых отношениях невозможно, так как такая агрессия – это «не поддающаяся уничтожению черта человечества» [Холличер, 1975., с. 117; Гуриева, 2014; с. 77].

Именно поэтому структура Честера Барнарда и смогла быть реализована.

6.2. Эффективное иерархическое предприятие как органическое целое

Эффективному иерархическому предприятию необходима общая цель, и эффективная вертикаль власти, обеспечивающая доведение этой цели до всех структурных подразделений, до каждого рабочего подразделения и до каждого рядового сотрудника.

В авторитарном директивном предприятии это возможно только харизматическим руководителем-лидером, ставящим общую цель, имеющую сакральный характер, отбирающий своих последователей¹⁵, и имеющим большую силу воли для обеспечения необходимой вертикали власти. Лидера, который поведет за собой коллектив – и коллектив будет уверен, что эта цель будет непременно достигнута и его силы будут потрачены не зря – окупятся сторицей. Однако такие личности – это исключительные личности, входящие в историю.

В наших типичных предприятиях очевидно, что каждое подразделение должно иметь необходимые «надгрупповые правила», которые бы ими принимались и определяли деятельность внутренних солидарных групп исходя из цели предприятия – направляли ее на достижение ставящихся перед ними целей.

А.Б. Гофман отмечает огромное значение, которое Фридрих фон Хайек придает следованию «надгрупповым правилам» в современных обществах. «Именно эффективные абстрактные правила позволяют сосуществовать и плодотворно взаимодействовать в рамках больших социетальных образований самым различным группам со своими собственными солидарностями и идентичностями ... В данном случае солидарность оказывается в определенной мере подчиненной абстрактным правилам (причем не только их нормативным, но и ценностным, и символическим аспектам), а не создающей эти правила» [Гофман]. Вопрос только в том, кто, какие, и как, создает в предприятии эти «эффективные абстрактные правила»?

¹⁵ Здесь Гэри Беккер писал: «многие люди ограничены моральными и этическими соображениями и что они не совершают преступлений, когда это выгодно и когда нет опасности их обнаружения» [Becker, 1993, p. 5]. А еще ранее Макс Вебер писал, что «этика обретает определяющее влияние на жизненное поведение и тем самым на хозяйство» [Вебер, 2016, с. 59]. И «моральные качества соискателя управленческой должности были главным критерием отбора и продвижения талантов в Китае и Корее на протяжении более 1000 лет» [Воробьева, 2021, с. 251].

В целом можно отметить, что все искусственные организации растут не снизу вверх, а сверху вниз исходя из необходимости обеспечения достижения целей их создателя. При этом только горизонтальное расширение невозможно: эффективные группы – солидарные группы – не могут превышать величины в 5-6 членов. И единственная возможность создания эффективного иерархического предприятия – это создание высшей руководящей группы топ-менеджеров с разделением труда, а затем, централизованно, или каждым членом высшей группы, организовать все подчиненные солидарные группы, организацию их и совместную деятельность на достижение устанавливаемых создателям целей предприятия. Организовать не директивными распоряжениями и регламентами – это будет обычная неэффективная бюрократическая организация, а солидарными регламентами. Регламентами (правилами, но далеко не абстрактными), которые являются не директивными регламентами, исходящими от собственника, а регламентами, коллегиально создаваемыми самими топ-менеджерами и исходящих из интересов предприятия, и их личных интересов в получении своей части результатов предприятия. Без последнего коллегиальное создание цели предприятия будет невозможно в принципе: личным интересом каждого будет получение максимальных ресурсов при минимальных трудовых издержках – будет просто личная борьба за свои интересы.

Партнерские отношения¹⁶ – если имеется общность интересов в достижении результатов деятельности предприятия, и отсутствие принуждения. Дарообмен руководителя и группы. Социально необходимые структурные отношения, определяемые регламентами, должны являться для них ценностью (обеспечивать их личные интересы). И только тогда им следование будет осуществляться без принуждения: при принуждении возможны только компромиссные отношения или распад группы.

6.3. Цель предприятия

Цель – это представление о предмете, который появится в будущем, однако произойдет это не само по себе (как, например, в природе), а благодаря деятельности человека [Глазунов, Сидоров, 2018, с. 66]. При этом цель без выявления необходимых средств – это только «хотение»: «в голом «хотел» ... сама суть дела имеет значение пустой цели» [Гегель, 2015, с. 220]. Однако, непонятно как такое определение применимо к цели предприятия. Ведь «цели организации не являются переформулировкой целей ее хозяев» [Петросян, 2015, с. 66].

Ричард Сайерт и Джеймс Марч писали: «Организации не имеют целей, цели имеют

¹⁶ Партнерские отношения определяются тем, что партнеры не имеют прав на активы предприятия – имеют права собственности только на результаты его деятельности [Маршалл].

только люди. ... цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников» [цит. по: Ансофф, 1999, с. 77]. В целом «организации представляют собой коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса» [Минцберг, и др., 2013, с. 220, 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» [Commons 1931, с. 177]. Это много позднее подтвердили и теоретики менеджмента: «цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников ... согласие достигается в переговорах участников» [цит. по: Ансофф 1999, с. 77]. И «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» [Янг 1972, с. 141]. И наилучшим вариантом целеполагания является коллегиальное целеполагание [Жемчуговы, 2024b], однако оно требует определенной начальной общности интересов [Дюркгейм]. Только остается непонятным как выявить цель предприятия.

Фридрих Энгельс в 1846 году пишет: «У нас нет конечной цели. Мы сторонники постоянного, непрерывного развития» [Маркс, Энгельс, 1962, с. 563]. Аналогичный тезис дал и Эдуард Бернштейн: «Конечная цель – ничто, движение – все» [Бернштейн, 1990, с. 123]. По мнению Умберто Матураны и Франсиско Варелы «Живые системы как физические аутопоэтические [самовоспроизводящиеся] системы – это бесцелевые системы» [цит. по: Желнин, 2024, с. 39]. Однако еще 1847 году К.Д. Ушинский уже отмечал, что человек имеет «своею непосредственною Целью – развитие его личности ... Самая существенная, самая человеческая потребность в человеке есть потребность совершенствования, развития» [Ушинский, 2017, с. 39]. А Альфред Адлер показал, что жизненная цель человека – это его развитие и превосходство [Адлер, 2011].

И цель предприятия – это не цель, задаваемая собственником: цели должны задаваться изнутри, а не задаваться извне [Letsch 2019, с. 187; Мольц, 2002]. Внешние цели чужды коллективу [Дюркгейм]. И реальная цель предприятия по достижению которой оно осуществляет свою деятельность – определяется коллективом предприятия. И это цель развития не предприятия, а его коллектива. И только при общности интересов эти цели совпадают. Однако цель развития – это фиктивная цель, которая не имеют никаких основ в реальной действительности. «Цель этого допущения – просто ориентироваться в хаосе

повседневного существования и иметь возможность как-то оценивать относительные величины. Польза от него заключается в том, что, приняв эту постоянную цель как данность, мы можем в соответствии с ней отнести к определенной категории любое наше ощущение и чувство» [Адлер, 1997, с. 80]. И поставить неизведанную цель развития можно в конкретном предприятии в его конкретной среде. Определять ее как наилучшую из альтернатив, обеспечивающих наивысшие результаты. И человек в своем воображении строит альтернативные видения, моделирует их результаты, и определяет наилучший вариант – обеспечивающий ему наибольшее развитие и превосходство нах окружением. Генри Минцберг писал: «Для того чтобы выбрать направление, руководитель должен в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации. Этот образ, который мы называем видением, может быть расплывчатым, как сон, или четким, как цель или задача. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего. Видение – это манящая цель... (курсив наш – прим. авт.). Помните также, что предвидение всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в настоящем и не существовавшему никогда прежде» [Минцберг и др., с. 133]. И только на базе такого альтернативного внутреннего видения, обеспечивающего предвидимое максимальное развитие и превосходство предприятия, можно и выявить конкретные предметные цели его осуществления [Адлер, 1997; 2011].

И «есть все основания полагать, что тот или иной уровень развития целеполагания и достижения цели – главная конституирующая черта жизнедеятельности существ, обладающих психикой. Именно психология ... способна изучать и раскрывать природу основного механизма психики – целеполагания, в то время как ни одна естественная наука – ни физика, ни химия, ни физиология – не имеет средств и методов исследования и анализа специфики этого механизма, потому что собственные её предметы целеполагания то как раз и не содержат» [Горовая, 2014]. В директивном предприятии целеполаганием занимается руководитель, чаще всего исходя их получения максимальной прибыли. В кооперативном и партнерском – цели ставит и коллегиально принимает коллектив, у которого и много больше интеллекта, и он ставит цели «с учетом всех их личных интересов» [Жемчуговы, 2023а; 2024b; 2024с]. Общие цели, обеспечивающие максимальное развитие предприятия и, соответственно, и максимальные общие результаты, и интегральные цели каждого члена коллектива¹⁷. И в именно в этом огромные

¹⁷ Однако если коллектив не солидарен, то при выявлении общей цели возникают проблемы, и результаты снижаются.

преимущества кооперативных и партнерских предприятий над директивными.

Определенная общность интересов действует даже в том случае, когда в коллективе доминируют оппортунистические интересы цели. Более того, оппортунизм в директивном предприятии неизбежен, неизбежны и бюрократизация, и стагнация его деятельности. При этом бюрократизированный коллектив ставит только такие цели, которые только лишь обеспечивают отсутствие у собственника необходимости ликвидации предприятия – источника получения ресурсов его коллектива. Если же коллектив разобщен, если внутренние коалиции различных индивидов и групп не объединены на основе общего интереса, они борются между собой, каждый за свои интересы. И состояние предприятия, на последней стадии своего жизненного цикла – это уже не стагнация, а, по Адизесу, коматозное состояние предприятия [Адизес], при котором прибыль отрицательна. Это гибель предприятия как социальной организации – гибель культуры предприятия¹⁸.

Только при общности интересов цель предприятия, его коллектива, – это его развитие предприятия, необходимое его коллективу.

6.4. Методика организации иерархическое предприятие обеспечивающего максимальную эффективность его деятельности

Наша методика [Жемчуговы, 2024с; 2025] базируется на двух фундаментальных принципах научной организации труда, которые впервые показал еще Фредерик Тейлор – это системный подход, и обеспечение общности интересов предпринимателя и персонала предприятия. И наш более чем 15-летнем опыт проведения консалтинговых проектов повышения эффективности наших предприятий полностью показал необходимость их соблюдения. Подтвердили их анализ и трудов отцов-основателей социологии – ее ключевых фигур: Карла Маркса, Эмиля Дюркгейма и Макса Вебера. А также и трудов целого ряда лауреатов Нобелевских премий по экономике, признанных авторитетов социологии, экономики, психологии, антропологии [2022с, 2024с, 2024d]. Это же показал и наш более чем 15-летний опыт проведения практических консалтинговых работ с параллельным проведением теоретических исследований. А далее и полуторалетний целенаправленный опыт работы по выявлению необходимых теоретических положений повышения эффективности деятельности, и их практической апробации совместно малыми предприятиями и крупными – на уровне высшего менеджмента, на безвозмездных условиях. Ведь «Теория без практики мертва и бесплодна, а практика без теории бесполезна

¹⁸ Здесь Освальд Шпенглер пишет: «Каждая культура проходит возрастные ступени отдельного человека. У каждой есть свое детство, своя юность, своя возмужалость и старость ... со старостью наступающей цивилизации огонь души угасает» [Шпенглер, 1993, с. 265, 266]. «Отдельные культуры совершают круговорот, проходя неповторимые стадии рождения, роста, расцвета и гибели» [Богомазов, 2006, с. 57].

и пагубна». Только так мы выявили необходимую методику организации деятельности предприятия и необходимый для нее инструмент – Единую солидарную систему регламентов – ЕССР [2024а; 2024с; 2025].

И наша начальная методика 2013 и 2016 годов [Жемчуговы, 2013; 2016] постоянно развиваясь стала много сложнее, и в 2024 году стала полностью работоспособной, прозрачной и эффективной. Исходной предпосылкой ее является то, что «задача организации коллективных действий решается одним-единственным индивидом, доход которого прямо зависит от генерируемого прироста богатства. <...> непосредственную ответственность за обеспечение необходимых изменений в институциональных правилах координации деятельности несет внешнее лицо [собственник предприятия¹⁹]» [Остром, 2010]. Собственник просто не ставит цель и распределяет ресурсы. Он выявляет необходимые видение и ключевые положения деятельности своего предприятия [Жемчуговы, 2018; 2020], обеспечивающие и его собственные интересы, и предвидимые интересы своего будущего коллектива. Они должны «привлекать в компанию тех людей, чьи личные убеждения совпадают с ее ценностями, и, наоборот, отталкивать тех, чьи убеждения противоречат им» [Коллинз, Поррас, с. 225]. Так, первую очередь, собственник собирает, а далее, и организует, свою будущую команду: руководителя предприятия и топ-менеджеров – без такой солидарной команды организовать эффективную деятельность предприятия невозможно. А далее совместно с ними конкретизирует Видение и предвидимые результаты, ценности и регламенты предприятия – Положение о предприятии и его главном структурном подразделении. Затем уже топ менеджеры создают регламенты следующего уровня иерархии. А все дальнейшие регламенты создают уже руководители соответствующих подразделений. Положения ниже уровня топ-менеджер собственник уже не создает, фактически даже уже и не контролирует. Соответственно все Положения должны быть организованы так, чтобы надежная вертикаль власти создавалась и сохранялась на всех нижележащих уровнях иерархии уже без собственника. На самоорганизации коллектива.

Для этого должны выполняться следующие основные принципы построения Положений.

- Положения должны строиться исходя из необходимого видения подразделений.
- Положение каждого подразделения, включая их целеполагание и оценку результатов, изначально должно создаваться вышестоящим руководителем.

¹⁹ Макс Вебер писал, что единственной инстанцией в организации, не требующей над собой руководства, является капиталистический предприниматель (собственник). Все остальные инстанции требуют постановки целей и руководства [Вебер, 2016].

- Исходя из видения должны создаваться два уровня Положений:
 - 1-й уровень должен охватывать взаимодействие руководителей подчиненных подразделений как солидарной группы.
 - 2-й уровень должен охватывать деятельность подразделения – деятельность входящих в него групп.

При этом регламенты первого уровня должны служить отбору руководителей, принимаются (или остаются в должности при реорганизации) должны только те, которые внутренне принимают их – которые принимают их как личные ценности. Регламенты второго уровня укрупненные и предварительные, – они показывают рамки, в которых руководителями подразделений они должны создавать свои регламенты. Только такое построение Положений о подразделениях, затрагивающее два уровня иерархии позволяет создавать в предприятии надежную вертикаль власти.

- Регламенты Положений должны быть необходимыми и достаточными: полностью, но без дублирования, определять деятельность предприятия. А их номенклатура должна быть едина по всему предприятию, иначе будет невозможно прослеживать соответствие нижестоящих регламентов вышестоящим.

Только такое системное иерархическое создание системы Видений и Положений, необходимых общих ценностей, достаточно общих менталитетов, обеспечит и надежную вертикаль власти (которая отсутствует в организационной структуре Честера Барнарда), и общность интересов коллектива всего предприятия, и его максимальную эффективность деятельности, максимальную прибыльность предприятия.

Рассмотрим далее необходимую для Положений систему регламентов.

6.5. Единая солидарная система регламентов – ЕССР

Единая система регламентов должна, как уже отмечалось, включать регламенты собственности (права собственности на предприятие и достигаемые им результаты), а также целеполагания, моральных и этических характеристиках принимаемых сотрудников. Однако их недостаточно, необходимы не просто отдельные регламенты, а их необходимая и достаточная система: Единая система солидарных регламентов – ЕССР. Эта система включает следующие регламенты [Жемчуговы, 2024а; 2024с; 2025]:

- 1) *Регламенты морально-этических и профессиональных качеств принимаемых сотрудников, их развития.*

- 2) *Регламенты отношений собственности.*
- 3) *Регламенты сферы деятельности* – это регламенты разделения труда, определяющие внутреннюю среду и структуру подразделения, и организационная структура предприятия.
- 4) *Регламенты бизнес-процессов.*
- 5) *Регламенты системы принятия решений.*
- 6) *Регламенты целей – предвидимых социально-экономических результатов (как производственных, так и личных) и средств их достижения*
- 7) *Регламенты управленческого учета и владельческого контроля.* Владельческого контроля и собственником и руководителями вышестоящих структурных подразделений.

Можно отметить, что по применению приведенных методике и ЕССР, может быть организовано и авторитарное директивное эффективное предприятие, и даже иерархическое кооперативное. Только для этого необходимы личности с высокими морально-этическими ценностями и харизмой. Названия таких предприятий ассоциируются с именами этих личностей. Что же касается иерархических кооперативов, то «некоторыми кооперативными обществами великолепно руководили люди, высокоодаренные и в умственном, и в нравственном отношениях, – люди, которые во имя присущей им кооперативной веры трудились, проявляя большие способности, предприимчивость и исключительную порядочность, неизменно довольствуясь меньшим вознаграждением за свой труд, чем они могли бы получить в качестве управляющих на собственном предприятии или в частной фирме» [Маршалл, 2012].

7. Проблема внедрения организации деятельности предприятия, обеспечивающей наивысшую эффективность его деятельности

Как уже отмечалось, бюрократия противостоит введению любых организационных факторов, снижающих их влияние, власть, личные интересы и выгоды руководителей и специалистов, облеченных властью. И повышение их уровня труда должно в определенной степени компенсировать их личные доходы от оппортунистической деятельности. Вторая часть компенсируется повышением их духовных ценностей.

Как отмечал Фредерик Тейлор, рядовые работники принимали научную организацию труда (отказывались от работы с прохладцей) при повышении их уровня оплаты на 30–100% (чем выше уровень, тем более эффективна деятельность – вплоть до повышения в 2–3 раза, что ограничено только производительными возможностями самого человека). Генри Форд – с 2,5\$ до 5\$ в день [Форд, 2017]. При интеллектуальном труде, когда формальный контроль

деятельности практически невозможен, ведь «наблюдение за деятельностью человека не является хорошим ключом к тому, что он на самом деле думает или делает своим умом» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 786], а формальное задание результата деятельности очень затруднено. Соответственно, повышение эффективности деятельности здесь составляет не 2–3 раза, а много больше. Как мы видели в наших предприятиях интеллектуального труда – это даже на порядок и более.

При этом Фредерик Тейлор и Генри Форд не отмечали необходимого уровня повышения оплаты труда топ-менеджеров и руководителей. При наших исследованиях, минимальный уровень оплаты труда, при котором рядовые сотрудники готовы начинать повышать уровень своего труда – это не менее 20–30%. А доводить его до максимально возможного (без опасного переутомления) – примерно вдвое. Что же касается топ-менеджеров – то необходимый уровень повышения их оплаты – это уже не менее в 2-3-х раз. И он во многом зависит от текущего уровня организации предприятия. Особенно проблематична организация топ-менеджеров на стадиях стагнация и "коматозного состояния". Во многих случаях их целесообразнее даже сразу же заменять.

И главный вопрос заключается не в том, чтобы разработать необходимые формальные регламенты, а в том, чтобы изменить менталитет топ-менеджеров, показать им, что хорошо организованный труд лично им будет более выгоден и в материальном, и духовном плане (повышение уровня оплаты должно частично компенсировать их оппортунистические доходы, а в целом, не уменьшать их совокупный уровень личных результатов), а отсутствие повышения их эффективности – к их замене. Только это может вывести их из институциональной ловушки бюрократии, попав в которую самостоятельно выйти невозможно.

Заключение

В авторитарном бюрократическом предприятии с противоположностью интересов рыночные товарно-денежные отношения между руководителем и подчиненными (имеющие недопустимо высокие транзакционные издержки) естественным путем постепенно и неизбежно заменяются на вертикальными реципрокными отношениями личного компромисса возникающих компромиссных групп. Однако это неизбежно ведет к бюрократизации предприятия, снижению эффективности его деятельности, и неизбежной его гибели. Необходима научная организация уже интеллектуального труда.

Два фундаментальных принципа *научной организации труда*, которые показал Фредерик Тейлор при самых элементарных видах труда – это обеспечение общности интересов предпринимателя и персонала предприятия, и системный подход. Эти же принципы подтвердил в 2024 году и Н.А. Витке, уже для труда того времени в его *научной организации*

управлении предприятием. Эти же принципы использованы в нашей методике *научной организации деятельности*, применение которой обеспечивает повышение эффективности деятельности всех предприятий и организаций любых форм собственности и видов деятельности. Методика обеспечивает не только максимально возможную эффективность деятельности предприятий, а и ликвидирует основы бюрократизации предприятия. Повышают эффективность в несколько раз (как и научная организация труда Фредерика Тейлора) – до максимально возможных ее значений. Практически, в зависимости от того, как было и как будет организовано повышение эффективности (вплоть до повышения эффективности на порядок), а прибыли с отрицательных и минимальных значений, до 10–30% от выручки, и выше.

Можно отметить, что по описанной методике могут быть организованы и авторитарные директивные эффективные частные предприятия, и государственные предприятия и учреждения, и даже и общественные организации и иерархические кооперативные предприятия. При этом такая организация, базирующаяся на общности интересов, не прибегает к принуждению, а значит свободна от бюрократии и всех вызываемых ею проблем.

В статье также уточнена истинная необходимость создания фирмы Роберта Коуза, – это снижение издержек отдельных управленческих транзакций, за счет реципрокного вертикального обмена руководителей и их непосредственных подчиненных путем нахождения компромисса их интересов (возникновения компромиссных социальных групп), а не формально заданной деятельности предприятия.

Литература

- Аганов А.А. 2023. Кризис управления в Таганрогском обществе (институте) научной организации производства (по архивным материалам) // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Серия: Исторические науки. Культурология. Политические науки. № 4. С. 13– 21.
- Адизес И. 2014. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Адлер А. 2011. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический проект.
- Адлер А. 2014. Наука о характерах: понять природу человека. М.: Академический проект.
- Акерлоф Дж., Шиллер Р. 2010. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 273 с.
- Ансофф И. 1999. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком.
- Антропов В.А. Вершинин В.П. 2022. Экономика как наука // Вестник Алтайской академии экономики и права. № 9-3. С. 291–296.
- Аристотель. 1983. Политика. В сб.: Аристотель. Сочинения: В 4 т. Т. 4. М.: Мысль. С. 375–645.
- Аузан А. А. 2016. Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория: учебник. М.: Проспект.
- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Пер. с англ. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Бауман З. 1996. Мыслить социологически. М.: Аспект-пресс.
- Белинский В.Г. 1982. Письма 1829–1848 годов // Собрание сочинений: в 9 т. М.: Художественная литература. Т. 9.
- Бергер П., Лукман Т. 1995. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум.
- Бернштейн Н.А. 1990. Физиология движений и активность. М.: Наука.
- Берстень Е.В. 2024. Теория менеджмента: учебник / Е.В. Берстень, А.К. Бахматова; под ред. Е.А. Горбашко. СПб.: Изд-во СПбГЭУ,

- Блауг М. 2004. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. Пер. с англ. М.: НП «Журнал Вопросы экономики».
- Богомазов Г.Г. 2006. О философско-методологических основаниях историко-экономических исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. № 2. С. 51-62.
- Вебер М. 2016. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. Пер. с нем. М.: СПб.: Центр гуманитарных инициатив; Университетская книга.
- Витке Н.А. 1924а. Научная организация управления (Тезисы) // Научная организация техники управления. Сборник статей. М.: Кооп. изд-во, 1924. С. 3-5.
- Витке Н.А. 1924b. Научная организация административной техники // Научная организация техники управления. Сборник статей. М.: Кооп. изд-во, 1924. С. 6-21.
- Вольчик В.В. 2018. Восхождение метрик. // *Terra eonomicus*. Том 16. № 4. С. 6–16.
- Воробьева Е.Ю. 2021. Аксиологическое измерение меритократии // Научный вестник Омской академии МВД России. Т. 27, № 3(82). С. 249–254.
- Глазунов Ю.Т., Сидоров К.Р. 2018. Волевой ресурс и его распределение // Сибирский психологический журнал. 2018. № 67. С. 62–76.
- Годелье М. 2007. Загадка дара М.: Вост. лит.
- Горовая Н.В. 2014. К вопросу о методологическом подходе изучения личности в контексте междисциплинарной интеграции знаний // Актуальные проблемы психологии профессиональной деятельности в системе транспорта: Труды Всероссийской научно-практической конференции. Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения. С. 145–153.
- 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.
- Гуриева С.Д. 2014. Межгрупповые отношения как область социально-психологического исследования // Общество. № 1(1). С. 75–82.
- Друкер П.Ф. 2004. Эффективный управляющий. М.: Book Chamber International.
- Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. 2010. Менеджмент. М.: Вильямс.
- Дюркгейм Э. 1991. О разделении общественного труда // Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука, 1991. С. 3–390.
- Желнин А.И. 2024. Объективное воплощение логики: от вычислительных машин к жизни и интеллекту? // Философская мысль. № 2. С. 34-48.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2013. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (22). С. 15–21.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016. Развитие предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 11. С. 3–29.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 120–132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 43–84.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021. Производительные силы предприятия и его эффективность. Два единственных пути повышения и их практическая реализация. Деп. ВИНТИ РАН 18.01.2021, № 2-В2021
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022а. Структурное подразделение как базовая основа предприятия // Менеджмент сегодня. № 3. С. 190-206
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020b. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 46– 71.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022с. Концептуальные основы и практическое построение эффективного предприятия (Гайд II) // Деп. в ВИНТИ РАН 08.11.2022, № 45 –В2022. 169 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023а. Личный интерес человека – единственный фактор эффективности предприятия // Менеджмент сегодня. №1. С. 64–80.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023b. Организация предприятия, обеспечивающая максимально достижимую эффективность: единая рекурсивная практическая методика Деп. в ВИНТИ РАН 13.06.2023, № 26 – В2023
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023с. Современное предприятие: организация или самоорганизация? // Менеджмент сегодня. №2.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024а. Единая солидарная система регламентов – ЕССР. Деп. в ВИНТИ РАН 08.07.2024, № 26-В2024, 37 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024b. Менеджмент XXI века. Ретроспектива и перспектива. Часть 2. // Менеджмент сегодня. №4. Создание солидарной системы регламентов предприятия
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024с. Реальная сущность предприятия. Организация, развитие, выход из кризисов (Итоговый Гайд). Депонировано ВИНТИ РАН 23.12.2024, № 50 –В2024
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024d. Эффективная организация деятельности и развития предприятия. Концепция и практическая методика (Гайд III) // Деп. ВИНТИ РАН, 27.03.2024. № 8. В–2024. 379 с.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2025а. Организация деятельности предприятия: бюрократия и ее ликвидация // Деп. в ВИНТИ РАН 02.04.2025, №5 – В205
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2025b. Практическая методика организации и развития предприятия // Деп. в ВИНТИ РАН 12.02.2025, –В025.
- Залысин И.Ю. 2015. Эффективность насилия как политического средства // Социально-политические науки. — № 3. С. 33-36.
- Измайлова М.А. 2018. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие) 9(3) 430–442.
- ИТАР-ТАСС. 2014. Суд арестовал второго подозреваемого по делу о крушении поездов в Подмосковье // Информационное телеграфное агентство России. 29 мая 2014, 19:02. URL: <http://tass.ru/proisshestviya/1225550>.
- Карчагин Е. 2022. Сколько видов справедливости в "Левиафане" Томаса Гоббса? // Социологическое обозрение. Т. 21, № 1. С. 87-108.
- Клейнер Г.Б. 2018. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. Т. 16. № 2. С. 231–252.
- Князева Е.Н. 2012. Энактивность систем и сред инновационного развития // Наука и инновации. № 10(116). С. 34–36.
- Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Левин К. 2000. Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор.
- Маркс К., Энгельс Ф. 1962. Сочинения. 2-е изд. Т. 22. Москва.: Государственное издательство политической литературы.
- Маршалл А. 2012. Принципы экономической науки. М.: ДиректМедиа.
- Мертон Р. 2006. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ М.: Хранитель.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2013. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. М.: Альпина Паблишер.
- Мольц М. 2002. Психокибернетика. Инструкция по сборке механизма успеха. СПб.: Питер.
- Мюллер Д. 2019. Тирания показателей. М.: Альпина паблишер.
- Найт Ф. Х. 2013. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.
- Норт Д. 1997. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА»,
- Норт Д. 2010. Понимание процесса экономических изменений. М.: Издательский дом Высшей школы
- Оболонский А.В. 2002. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. М.: Дело.
- Оболонский А.В. 2020. Стереотипы бюрократического сознания как опасная патология: размышления на фоне юбилея Виктора Макаренко // Бюрократия и авторитаризм: панорама междисциплинарной дискуссии / отв. ред. В.П. Макаренко. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020.
- Остром Э. 2010. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль.
- Патрушев С.В. 2002. Центр политической культуры и политического участия Института Сравнительной Политологии РАН // Политическая наука. № 2. С. 148-170.
- Петросян А.Э. 2015. Природа организационных целей (концептуальный портрет в историческом интерьере) // Вестник Омского университета. № 3. С. 68–78.
- Поланьи К. 2002. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. СПб.: Алетейя.
- Полтерович В.М. 2004. Институциональные ловушки: есть ли выход? // Общественные науки и современность. № 3. С. 5–16.
- Путин В.В. 2011. Выступления в Государственной Думе с отчетом о деятельности Правительства Российской Федерации за 2010 год. URL <http://archive.government.ru/docs/14898/>.
- Путин В.В. 2025. Рабочая встреча с Председателем Правительства Российской Федерации. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/76227>, <https://rutube.ru/video/8bff107a6d803c6f62c06faec8ddfc3b>.
- Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2005.
- РИА НОВОСТИ. 2012. Отдел полиции в Казани, где произошло ЧП, перестал быть "Дальним". 17:34 20.03.2012 // Сетевое издание РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20120320/601031823.html?ysclid=lt6z3b6hgtf629231286>.
- Розин В.М. 2003. Культурология: Учебник. М.: Гардарики.
- Рубанов В.А. 2019. Когда «тирания показателей» сильнее власти. // Независимая газета. 22 апреля. URL: http://www.ng.ru/stsenarii/2019-04-22/13_7563_ai.html.
- Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо.
- Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФРАН.
- Тейлор Ф. У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.

- Тойнби А. 2010. Постигание истории. М.: Айрис-пресс.
- Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат.
- Ушинский К.Д. Лекции в Ярославском лицее. Избранные педагогические сочинения. М.: Издательство Юрайт, 2017.
- Форд Г. 2017. Моя жизнь, мои достижения. М.: Издательство «Э».
- Фрейд. З. 2011. Психология масс и анализ человеческого «Я». Будущее одной иллюзии. М.: Астрель.
- Хайек Ф.А. 1992. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма. М.: Новости.
- Хакен Г. 1991. Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам. М.: Мир. С. 28–29.
- Холличер, 1975
- Хуснуллин М.Ш. 2024. производительность труда рабочих в РФ в пять раз ниже, чем в США. URL <https://tass.ru/nedvizhimost/22389687/>.
- Хьелл Л., Зиглер Д. 2001. Теории личности. Основные приложения, исследования и применения. СПб.: Питер.
- Швейцер А. 1973. Культура и этика. М.
- Шибани А., Райнер К. 2014. Помогут ли фундаментальные исследования предотвратить экономическую стагнацию? // Форсайт. Т. 8, № 4. С. 54-63.
- Шпенглер О. 1993. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. Том 1. М.: Мысль.
- Янг С. Системное управление организацией. – М.: Советское радио, 1972
- Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization // The American Economic Review. Vol. 62, No. 5, pp. 777–795.
- Becker G.S. 1993. Economic Way of Looking at Life // Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper. n. 12.
- Bell D. 1991. Modes of exchange: Gift and commodity, The Journal of Socio-Economics, Volume 20, Number 2, pages 155–167.
- Commons J.R. 1931. Institutional Economics // American Economic Review, Vol. 21, pp. 648–657.
- Golovics J. 2015. Bounded rationality and altruism: behaviourism in economics // Financial and Economic Review, Vol. 14 Issue 2, pp. 158–172.
- Hart O.D., Holmström B. 2016. Contract Theory. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
- Hyde L. 1983. The Gift: Imagination and the Erotic Life of Property. New York: Vintage Books.
- Letsch P. 2019. The Meaning of Life: The Major Philosophical Aspects Hidden Behind a Fundamental Question of Human Existence. Athens Journal of Humanities & Arts. 6 (3): 183–210.
- McKinsey Global Institute. 2009. Практика менеджмента: исследование «Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста» / Р. Алиханов, Д. Бакатина, В. Владимиров, Ж.-П. Дювьесар и др. // Российский журнал менеджмента, Том 7, № 4, 2009. с. 109–168].
- Schneiderman A.M. 1999. Why balanced scorecards fail // Journal of Strategic Performance Measurement, Special Edition, pp. 6–11.
- Wegge J., Schmidt, K.-H., Hoch, J. 2009. Goal setting: Basic findings and new developments at the team level. In Schlick C.M. (Ed.), Industrial Engineering and Ergonomics, New York: Springer, pp. 245–254.
- Williamson O.E. 2002. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. Journal of Economic Perspectives, V. 16, No. 36. pp. 171–195.