

ООО «КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

ПРАКТИЧЕСКАЯ МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Москва, 2025

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

Название работы: «Практическая методика организации и развития предприятия».

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: 24

Ил.: 11

Библ.: 54

Реферат

Организация большинства наших предприятий – это бюрократическая организация, базирующаяся на директивных регламентах и распоряжениях руководства, ориентированных на максимальную прибыль, что противоположно интересам персонала, в том числе и самих руководителей. Такая организация даже при элементарных видах труда в отсутствие его научной организации имеет эффективность деятельности 33-50% от возможной, а при интеллектуальном труде и много ниже. При этом она с объективной необходимостью порождает бюрократию со всеми ее факторами и проблемами. Единственная организация предприятия, обеспечивающая развитие предприятия при максимально возможной эффективности деятельности при всех видах труда близкую к 100%, и устраняющая бюрократизацию предприятия – это организация, обеспечивающая общность интересов предприятия и его коллектива. Реальная практическая методика организации и развития солидарного предприятия, обеспечивающая такую общность, высокую корпоративную культуру и максимально возможную эффективность, в кратком изложении приведены в предлагаемой статье.

Ключевые слова: Солидарное предприятие, корпоративная культура, организация предприятия, развитие предприятия, Единая солидарная система организации, ЕССР, повышение эффективности предприятия

Practical methods of organization and development of the enterprise

Abstract

The organization of most of our enterprises is a bureaucratic organization based on directive regulations and management orders aimed at maximizing profits, which is contrary to the interests

of the staff, including the managers themselves. Such an organization, even with elementary types of work in the absence of a scientific organization of work, has an efficiency of 33-50% of the possible, and with intellectual work it is much lower. At the same time, it creates bureaucracy with all its factors and problems with objective necessity. The only organization of an enterprise that ensures the development of an enterprise with the maximum possible efficiency of all types of work close to 100%, and eliminates the bureaucratization of the enterprise is an organization that ensures the common interests of the enterprise and its team. The real practical methodology of the organization and development of a solidary enterprise, ensuring such community, high corporate culture and maximum possible efficiency, is given in a very brief summary in the proposed article.

Keywords: Solidary enterprise, corporate culture, organization of the enterprise, development of the enterprise, Unified solidary system of the organization, ESSR, increasing the efficiency of the enterprise

Практическая методика организации и развития предприятия компании

*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

В приведенном эпиграфе Фридрих Август фон Хайек говорит о том, что деятельность предприятия не должна базироваться на принуждении. Ведь в наше время принуждение (формальные регламенты и распоряжения руководителей с санкциями за отклонения), как показывают труды и классиков, и современников, и теоретиков, и практиков, приводят не просто к снижению эффективности и прибыльности предприятия¹, а и к развитию бюрократизации, грозящей уже стагнацией и гибелью предприятия. И при современном интеллектуально труде повышение эффективности деятельности может обеспечиваться только организацией, обеспечивающей общность как экономических, так и социальных интересов предприятия и его коллектива [Жемчугovy, 2017].

В наших итоговых исследованиях [Жемчугovy, 2024] была не только рассмотрена отмеченная проблема, а и приведена организация деятельности предприятия, обеспечивающая единство интересов сторон деятельности: собственника и руководителя предприятия, руководителей подразделений всех уровней иерархии и их подчиненных. А значит и максимальную корпоративную культуру, максимальные его эффективность и

¹ Под эффективностью мы будем понимать создаваемую предприятием добавленную стоимость, а под прибыльностью – получаемую чистую прибыль, на одного человека в денежном выражении. Под эффективностью деятельности предприятия – производительность труда.

прибыльность, максимальное развитие предприятия. А также и невозможность бюрократизации предприятия.

Целью настоящей статьи является краткое, но доработанное и более подробное изложение нашей методики. Обоснование необходимости именно такой методики.

Основным результатом исследования является детальная и всесторонне проработанная методика организации и развития наших предприятий различных видов собственности, сфер деятельности и масштабов. Методика, базирующаяся не просто на разработке положений деятельности обеспечивающих общность интересов и целей сторон деятельности, а на создании, в процессе этой разработки, и соответствующего необходимого менталитета сторон деятельности. И это первая такая методика.

Ключевой вывод, сделанный на основе полученных результатов, заключается в том, что приведенная в статье методика позволяет обеспечить развитие и повышение эффективности деятельности любого российского предприятия. И в минимальные сроки, с минимальными издержками и с минимальным сроком выхода максимальные результаты. При этом ее применение обеспечивает самую высокую корпоративную культуру предприятия, а соответственно и повышение эффективности его деятельности от 1,5 до 3-х и более раз. При этом прибыль предприятия поднимается на 10–30% от выручки и более.

1. Предприятие: организационная структура и вертикаль власти

Любое предприятие – это искусственная социальная система [Жемчугovy, 2018с], создаваемая основателем-собственником для достижения своих целей [Норт, 1997, с. 92]. Только для персонала предприятия «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]. При этом в любом предприятии всегда возникают естественные солидарные малые группы (которые в основном находятся в рамках структурных подразделений предприятия) [Жемчугovy, 2022с; 2020d] с их внутренним социальным порядком, направленным на достижение своих собственных внутренних целей. И без необходимого внешнего организационного порядка предприятие существовать не может. Известны два основных вида такого организационного порядка: директивный бюрократический, эффективный только при «элементарных видах труда», и солидарный партнерский, эффективный при любых видах труда.

1.1. Директивное (бюрократическое) предприятие

Директивное предприятие базируется на том, что формальный руководитель, «который распоряжается и отдает приказания, но, в свою очередь, сам подчиняется безличному порядку, в соответствии с которым ориентирует свои распоряжения» [Вебер, 2016, с. 255]. Такая организационная структура приведена на рис. 1.

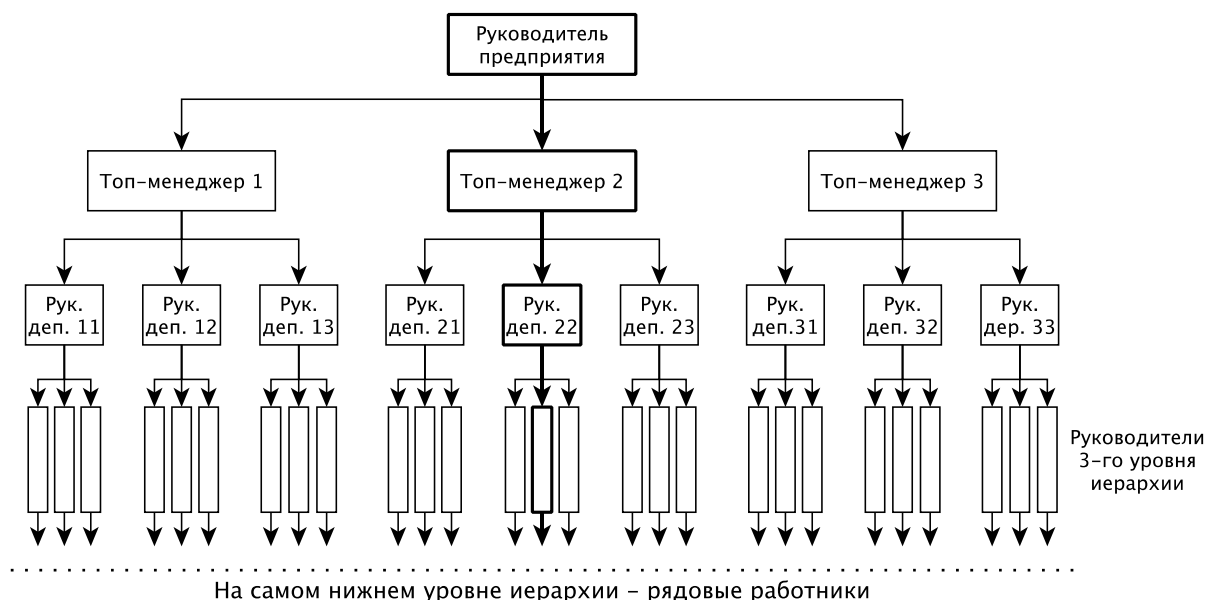


Рисунок 1. Обобщенная организационная структура бюрократического предприятия

Организационный порядок такой бюрократической организации базируется на вертикали власти (рис. 2), в которой директивные регламенты и распоряжения исходит от руководителя предприятия² и распространяются до каждого рядового работника.

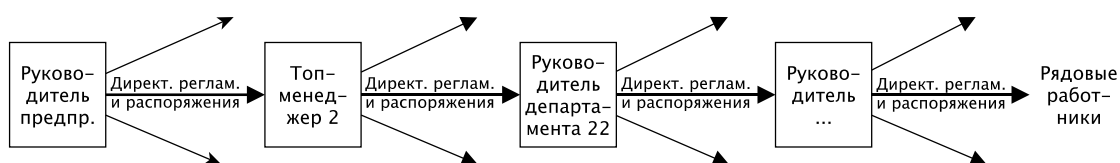


Рисунок 2. Вертикаль власти предприятия – директивная организация

При такой директивной организации, как показал Фредерик Тейлор обеспечить эффективность деятельности возможно только при «элементарных видах труда» и объективных нормах выработки, формального контроля деятельности и достигаемого результата. Именно на этом и основана его «научная организация труда», обеспечивавшая оплату деятельности персонала строго по результатам труда. Соответственно и определенную общность интересов работников и руководства. Однако в отсутствии возможности объективного нормирования оценка деятельности и ее результаты могут определяться руководителем только субъективно. Но при этом объективно возникает противоположность интересов: руководитель заинтересован в получении максимальных результатов при минимальных издержках на оплату и условия труда, а подчиненные – на минимальные издержки труда при максимальных личных результатах. И здесь неизбежны личные компромиссы руководителей и подчиненных, что приводит к эффективности деятельности в 2–3 раза меньшей возможной [Тейлор, 1991].

² Руководителя, который получает основные регламенты и распоряжения непосредственно от собственника предприятия.

1.2. Бюрократизация предприятия с противоположностью интересов

Любая деятельность может осуществляться или на общности интересов сторон, или на компромиссе противоположных интересов [Вебер, 2016]. На заре капитализма при избытке рабочей силы такая "общность" определялась тем, что увольнение из предприятия было смерти подобно. Когда же появился рабочий класс и рынок труда, деятельность стала основываться на личных компромиссах руководителей и подчиненных, и производительность резко упала [Мизес, 2019]. Здесь Фредерик Тейлор создал научную организацию труда – формальную бюрократическую организацию рационального господства на основе знания, обеспечивающую объективные нормы выработки и оплату труда строго по результату – обеспечивающую определенную общность интересов труда и капитала. И производительность возросла в 2–3 раза. Только такая формализация невозможна при современном интеллектуальном труде, и производственные отношения вновь стали определяться принудительными личными компромиссами руководителей и подчиненных. Проблема в том, этот компромисс базируется на принуждении подчиненных к деятельности исходя из доминирования личных интересов руководителей, а не интересов предприятия. А такой компромисс объективно ведет к бюрократизации, деградации и гибели предприятия [Швейцер, 1973, с. 75, с. 634; Залысин, 2015, с. 34].

И уже во второй половине XX века мощный подъем производительности труда, определяемый общностью интересов научной организации труда начала века, сменился спадом. При этом даже «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, 2014, с. 55].

1.3. Солидарное (партнерское) предприятие

При интеллектуальной деятельности какое-либо объективное формальное нормирование результата деятельности невозможно. Невозможен и формальный контроль самой деятельности: «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 «к соблюдению некоторых правил невозможно принудить, так как никто не может наблюдать за процессом их функционирования» [Остром, 2010b, с. 80]. Соответственно невозможно осуществлять и оплату строго по результатам труда, обеспечивать общность интересов работников и руководства. При этом персонал предприятия ориентируется в своей деятельности на свои сугубо личные интересы: «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]. 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» [Мертон, 2006].

Здесь Фридрих Август фон Хайек отмечал, что только эффективные абстрактные правила³ позволяют сосуществовать и плодотворно взаимодействовать в рамках больших социетальных образований самым различным группам со своими собственными солидарностями и идентичностями. Необходим «расширенный внегрупповой порядок человеческого сотрудничества», определяемый тем, что «преследуя разные индивидуальные цели, соблюдают одинаковые правила поведения» [Хайек, 1992b, с. 196]. Необходимо создание «абстрактного общества, скрепленного не общими целями, а подчинением общим для всех абстрактным правилам» [Хайек, 1992b, с. 485]. Однако в иерархическом предприятии общих для всех абстрактных правил существовать не может. Необходимы абстрактные правила каждого его структурного подразделения. Причем такие, при которых разные индивидуальные цели различных солидарных групп в итоге будут направлены на достижение целей предприятия, ставящихся собственником.

Солидарные группы – жизнеспособные социальные системы – рассматриваются как неделимые единицы анализа. И это не организация отдельных руководителей в соответствии с рациональной бюрократией Макса Вебера (рис. 1, 2). В соответствии с теорией логических типов Бертрانا Рассела каждое солидарное структурное подразделение предприятия (как жизнеспособная система) определяется двумя уровнями регламентов: абстрактным (своего иерархического уровня) и логическим, включающим модели своих непосредственно подчиненных подразделений следующего уровня [Черников, 2001, с. 18; Общая теория систем, 2011, с. 52]. Впервые такая модель предприятия как «модель жизнеспособной системы» была показана Стаффордом Биром в 1972 году [Бир, 2009]. При этом он отметил, что «Если жизнеспособная система содержит в себе жизнеспособную систему, тогда их организационные структуры должны быть рекурсивны⁴» [Бир, 2009]. И

³ Абстрактные правила определяются способностью человека к формированию в своем воображении новых чисто мысленных представлений о содержании деятельности, о подразделениях предприятия, результатах деятельности. Альфред Адлер отмечал воображение человека как не зависящее от наличия предмета, являющегося причиной этого восприятия. И результат воображения – это не только повторение имевшего место в прошлом восприятия, но и совершенно новый и уникальный продукт [Адлер, 2011]. Ведь человек может создать в своем воображении новое ещё не достигнутое ею состояние, подобное реально создаваемому [Адлер, 1997]. При воображении подсознательная часть мышления проявляет себя подобно сознательной и способна анализировать факты и строить на этой основе умозаключения. Более того, «в определенных случаях обработка фактов и предвидение конечного результата становится возможным благодаря отсутствию осознанной информации о них [Юнг, 2006, с. 29, 78]. При этом воображение строит достижение предвидимого результата в воображаемой внешней среде, определяемой "психологическом прошлом", "психологическом настоящим" и "психологическим будущим" в настоящее время [Левин, 2000]. Результатом воображения является и сам предмет, и необходимая для его осуществления внешняя среда.

⁴ Рекурсия – это методика, которая вызывает объект нижнего уровня иерархии, имеющий организацию аналогичную вызывающему.

это непосредственно следует и из теории логических типов Бертрана Рассела, а также из организационной структуры Честера Барнарда⁵ (рис. 3).

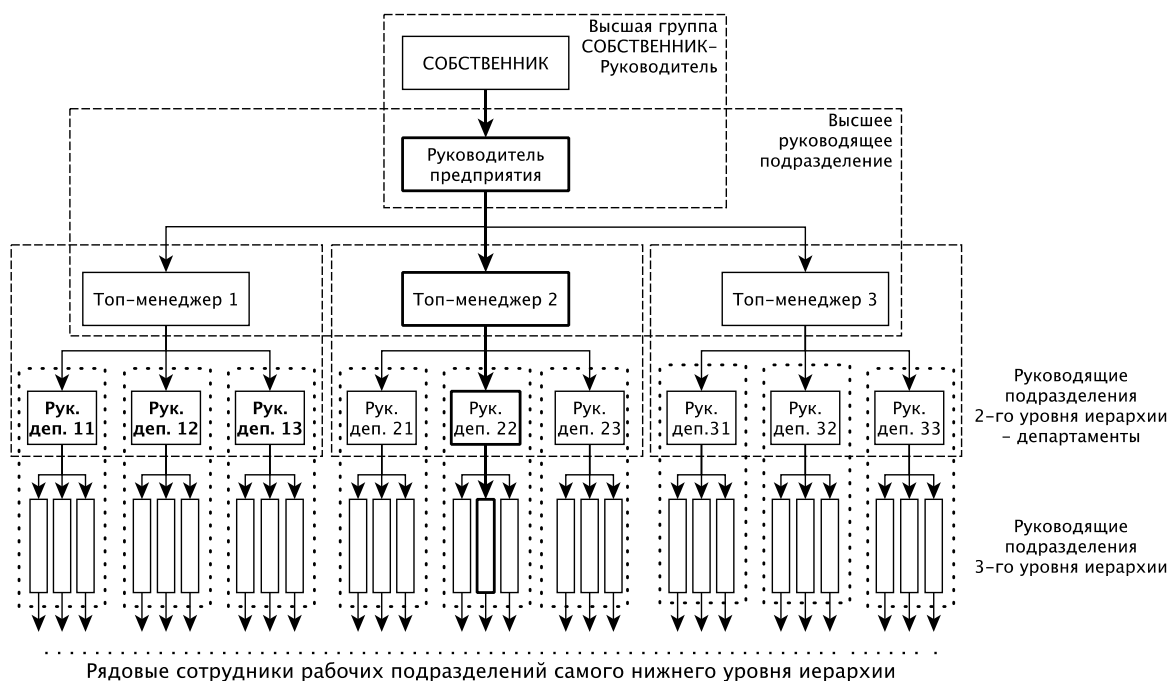


Рисунок 3. Организационная структура предприятия Честера Барнарда

Честер Барнард утверждает, что «все сложные организации созданы из подразделений и состоят из множества «рабочих» или «базовых» организационных подразделений, поверх которых наложены руководящие организационные подразделения» [Барнард, 2009, с. 111]. Его организационная структура приведена на рис. 3. При такой организации (рис. 3) мы имеем не отдельных руководителей и их подчиненных, со своими различными личными целями, а единое предприятие, связанное не формальными связями, а общими структурными элементами⁶. И задача организации предприятия состоит в подчинении всех руководящих и рабочих подразделений (солидарных групп) необходимым абстрактным правилам. В первую очередь абстрактным правилам собственника (рис. 4).

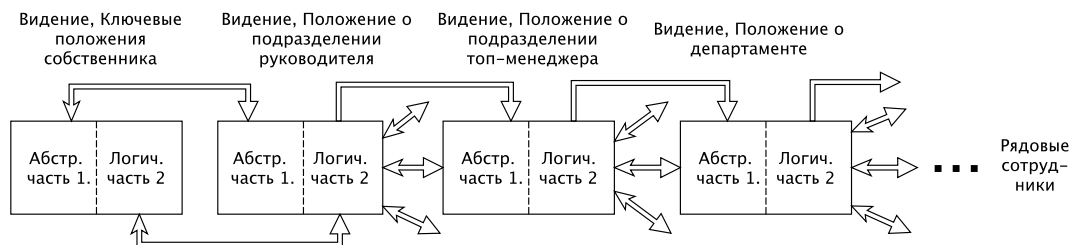


Рисунок 4. Вертикали власти предприятия – солидарная организация

⁵ Организационная структура Честера Барнарда не нашла реального развития поскольку «практически не учитывают психологические аспекты, лежащие в основе поведения людей» [Берстень, 2024, с. 38]. Именно для этого и необходимо подчинении всех руководящих и рабочих групп внешним абстрактным правилам.

⁶ В организационной структуре Честера Барнарда каждый руководитель является подчиненным в группе верхнего уровня и одновременно руководителем своей собственной группы.

На рис. 4 изображена солидарная организация деятельности предприятия, вертикаль власти которой исходит из солидарных коллегиально создаваемых регламентов и координации деятельности самоорганизующихся команд. Эти регламенты должны иметь единую структуру (номенклатуру регламентов) – и этому соответствует Единая солидарная система регламентов – ЕССР [Жемчуговы, 2024а]. Абстрактные правила служат и отбору персонала, и надежной вертикали власти; логические – самоорганизации подчиненных подразделений в рамках абстрактных правил.

ЕССР включают следующие основные виды регламентов.

- 1) Регламенты морально-этических и профессиональных качеств принимаемых сотрудников.
- 2) Регламенты отношений собственности.
- 3) Регламенты системы целеполагания.
- 4) Регламенты социально-экономических результатов и средств их достижения.
- 5) Регламенты сферы деятельности.
- 6) Регламенты бизнес-процессов.
- 7) Регламенты управленческого учета и владельческого контроля.

А для направленности деятельности предприятия на достижение его целей, устанавливаемых его основателем-собственником эти абстрактные правила должны исходить от собственника: «Система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [Юдин, 1986, с. 39], и именно собственником.

2. Создание Единой солидарной системы регламентов предприятия – системы Положений о структурных подразделениях

Любой человек осуществляет свою деятельность исходя не из задаваемых извне правил и распоряжений, а исходя из своих внутренних норм и целей, определяемых его личными интересами. «Решающая роль индивидуального интереса неизменна» [Вебер, 2016, с. 248]. И доминирование личного интереса человека – это первый принцип экономики [Golovics, 2015]. При этом внешние регламенты, распоряжения, поставленные цели, «проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами поведения работника» [Буланкина, Мещерякова, 2013, с. 46]. Кроме того, существуют внутренние фильтры, ограничивающие восприятие не интересующей человека информации [Осеledчик, 2019]. Реакция человека на внешние регламенты, распоряжения и цели, – это не механистическое их исполнение. В ответ на них он осуществляет такую деятельность, которая, по его мнению, принесет ему максимальные личные результаты с учетом возможных санкций за отклонения от

задаваемой извне⁷. 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» [Мертон, 2006]. Человек осуществляет деятельность в предприятии в своих личных интересах⁸, и может осуществлять ее даже с нанесением ущерба предприятию [Уильямсон, 1996].

Регламенты в первую очередь должны описывать такие нормы деятельности предприятия, которые должны обеспечивать достижение целей предприятия, определяемых собственником. Однако они должны создаваться не произвольно, а в первую очередь соответствии с видением предприятия его собственником⁹. Согласно Хьюберту Рамперсаду, «видение – это разделяемый всеми сотрудниками взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации, а также на то, каким путем достичь такого будущего. Видение показывает, чего организация стремится достичь, что важно для ее процветания, какие ключевые факторы успеха делают ее уникальной. Стандарты, ценности и принципы – также часть видения» [Рамперсад, 2005]. Однако здесь необходимо отметить, что невозможно получить видение, разделяемое всеми сотрудниками предприятия. Общие видение могут иметь только малые тесно сотрудничающие солидарные группы, а выразителями этого видения являются их лидеры. Руководитель структурного подразделения может быть лидером только тогда, когда его деятельность направлена на достижение внутренних целей его подразделения как солидарной группы.

«Работая с транскриптом бесед-интервью, он формирует концепции/понятия, которые в сжатой форме отражают изучаемое явление и, образовав связную систему, дают исследователю понимание этого явления» [Ефимов, 2015, с. 22]. И без такого внутреннего понимания создание регламентов предприятия невозможно. Регламенты – это связная система, формируемая из видения, определяющая необходимые такую деятельность подразделения, которая и приносит необходимые предвидимые результаты.

Единственная возможность осуществлять деятельность персонала, включая и высших руководителей¹⁰, – это такая организация деятельности предприятия, которая

⁷ По Бекеру эти результаты определяются как «приведенную ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер 1993, с. 41], здесь учитываются и санкционные издержки.

⁸ «Единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы <...> цель организации не имеет значения для отдельного человека. Для него существенны его отношения с организацией, то, каких жертв она от него требует и какие выгоды приносит» [Барнард, 2009, с. 44, 86–87]. «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].

⁹ Можно отметить, что вся деятельность человека базируется на видении [Маркс 1960, с. 189], с видением связаны все аспекты деятельности человека [Жемчугов, 2011; Жемчуговы, 2010; 2014; и др.].

¹⁰ «Основной проблемой в российской корпоративной практике является ситуация, когда руководство компании не действует в интересах акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании» [Луценко, 2014, с. 162].

обеспечивает вхождение интересов и целей предприятия в личные интересы персонала. И именно на это ориентирована методика работ, созданная нашей компанией.

Наша методика по развитию и повышению эффективности деятельности предприятия строится на выявлении для каждого подразделения необходимых абстрактных и логических надгрупповых регламентов, и создании на их основе своих собственных. Вся иерархия таких регламентов изображена на рис. 4. Один элемент этой иерархии приведен на рис. 5.

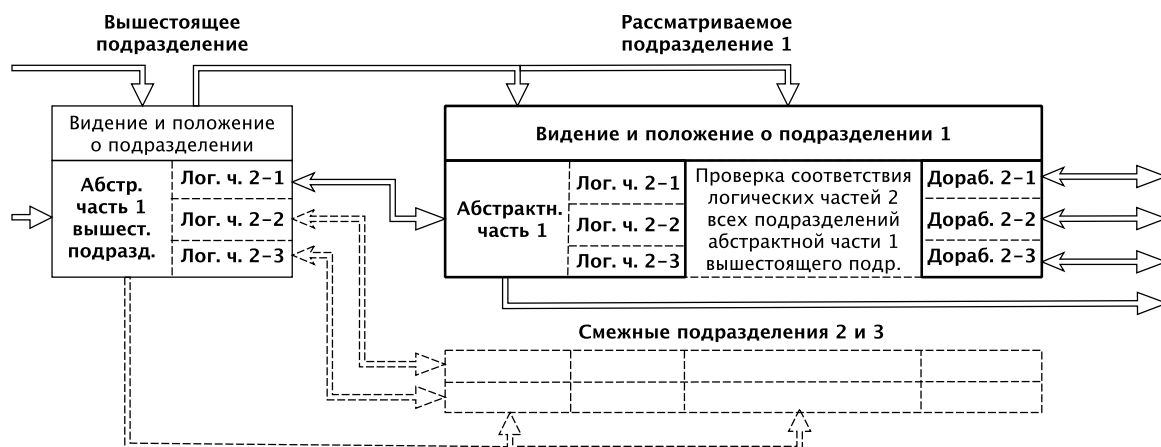


Рисунок 5. Подразделение как элемент вертикали власти солидарного предприятия

Абстрактная часть Положения о вышестоящем подразделении (рис. 5) исходит от подразделения еще более высокого уровня (на рис. 5 не показано) и может изменяться только по согласованию с ним. Поэтому стрелки от абстрактной части 1 однонаправленны – именно это обеспечивает направленность на достижение целей предприятия.

На входе рассматриваемого подразделения присутствуют:

- Абстрактное видение и абстрактная часть 1 Положения о вышестоящем подразделении включающее его абстрактные регламенты.
- Логическое видение и логическая часть 2 вышестоящего Положения о подразделении включающая логическое видение каждого из своих подразделений, кандидатуры их руководителей, их логические модели.

Создание Положения о рассматриваемом структурном подразделении включает три основных шага.

- 1) Принятие видения и Положения о вышестоящем подразделении, что и определяет надежность вертикали власти. Ее обеспечивает совместный с вышестоящим руководителем анализ абстрактного видения и Положения о вышестоящем подразделении, в рамках абстрактной части 1 которого осуществляет свою деятельность данное подразделение, а его логическая часть представляет модель деятельности подразделения. Руководитель должен

полностью разделять и внутренне принимать вышестоящее Положение и общую модель своего (в логической части), только тогда он может быть принят в предприятие¹¹, или будет подтверждено его соответствие занимаемой должности при новой организации¹².

- 2) Создание в рамках абстрактной части 1 Положения о вышестоящем подразделении, и на базе его логической части 2 абстрактной части 1 Положения о своем подразделении (рис. 5). При этом логическая часть 2 Положения вышестоящего подразделения является моделью, выработанной руководителем вышестоящего подразделения. При ее рассмотрении совместно анализируются и "переживаются" различные ее варианты с учетом компетенций и интересов руководителя подразделения, определяются сферы деятельности подчиненных ему подразделений, их видение, кандидатуры их руководителей. Итоговый внутренне принимаемый вариант и становится абстрактной частью Положения о подразделении, на основании которого осуществляется реальная деятельность подразделения.
- 3) Совместный анализ соответствия логических частей 2 всех подчиненных подразделений абстрактной части 1 вышестоящего, соответствующая доработка:
 - а) Совместный анализ соответствия системы всех логических частей 2 Положения (моделей всех подчиненных подразделений) абстрактной части 1 на необходимость и достаточность.
 - б) Доработка логических моделей подразделения по итогам совместного анализа. При этом пункт 3а) является совместным для всех подразделений, а 3б – индивидуальным (рис. 5).

При этом аналогичные три шага осуществляются и всеми подразделениями, начиная с высшего. На выходе же Подразделений самого нижнего уровня иерархии (на рисунках не показаны) логические части 1 – это должностные инструкции кандидатов в рядовые сотрудники подразделений, которые рассматривается совместно с руководителем, и "переживаются" различные их варианты, с учетом компетенций и интересов кандидатов, проверяются на полноту и достаточность. Итоговый вариант оформляется как их должностные инструкции.

Как видно из изложенного, вся наша методика в практическом плане строится на беседах – обменах внутренними неявными знаниями ее участников: собственника,

¹¹ Положения о структурных подразделениях являются основой для набора персонала предприятия. Только на их базе возможна разработка соответствующих регламентов и набор персонала.

¹² Если такие руководители не разделяют регламенты вышестоящих подразделений – они должны найти для себя другое подразделение или предприятие.

владеющего текущими вопросами бизнеса предприятия, руководителей предприятия¹³, владеющих текущей оперативной деятельностью, и консультанта¹⁴, владеющего знаниями «в области фундаментальных наук показывающих основные законы жизнедеятельности людей»¹⁵. Эти беседы проводятся с фиксацией результатов консультантом, дальнейшим оформлением их как Положений о структурных подразделениях предприятия, передачей их на согласование: созданием регламентов ЕССР, на основе которых формируются Положения о структурных подразделениях предприятия.

Однако итоговые документированные Положения – это не самый важный результат бесед. Самый важный результат – это «мысленное создание новых убеждений» участников, обеспечиваемых "переживанием" рассматриваемых сценариев – «всей совокупностью своих переживаний, ограничивающими значимое, существенное от незначимого, несущественного». Результат таких бесед – это не столько согласованные формализованные документы, сколько убеждения участников в личной ценности их положений, их необходимости, – это внутреннее принятие их на уровне подсознания. По Людвигу Витгенштейну убеждения человека определяются только тем, что человек способен пережить в опыте, а не рационально познаваемых в научных категориях [Русаков, 2023]. Опыте как реальном, так и осуществляемым в своем воображении [Адлер, 1997; Юнг, 2006]. Сами же тексты формальных регламентов, создаваемые без их "переживания" учета собственных интересов, внутреннего принятия не дают человеку ничего.

Можно отметить, что 1)–4) виды регламентов (см. подраздел 1.3) обеспечивают самоорганизацию в предприятии структурных подразделений как солидарных малы групп с единством в достижении признанных общих целей и лидером – руководителем структурного подразделения. Виды регламентов 5)–7) обеспечивают надежность вертикаль власти, ориентированную на достижение целей предприятия.

3. Бизнес-процесс создания системы Положений о структурных подразделениях предприятия на базе Единой солидарной системы регламентов предприятия

Исходным пунктом системы Положений о структурных подразделениях предприятия являются Ключевые положения собственника предприятия¹⁶. Эти положения,

¹³ Беседы начинаются с самого высшего уровня иерархии – собственника предприятия. Конкретный состав участвующих руководителей зависит от уровня иерархии обсуждаемого вопроса.

¹⁴ На высших уровнях, включая уровень подразделений топ-менеджеров работы в беседах должен участвовать один и тот же консультант.

¹⁵ «К таким наукам относятся: философия – наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления, социология – изучающая различные формы социального взаимодействия людей, антропология – совокупность научных дисциплин, занимающихся изучением человека, его происхождения, развития, существования в природной (естественной) и культурной (искусственной) средах» [Джери, 1999, с. 33–34] и экономика – изучающая социальные формы взаимодействия в мире ограниченных ресурсов.

¹⁶ Вопрос ключевых положений собственника предприятия рассматривался нами уже много лет [Жемчуговы, 2018а; 2020а;]

и абстрактные – по предприятию в целом, и логические¹⁷ – модели подразделений топ-менеджеров (модели видения и Положений о подразделениях топ-менеджеров), совместно рассматриваются собственником и руководителем предприятия. При этом совместно "переживаются" различные их варианты (с учетом компетенций и интересов руководителя), выявляется лучший вариант, обеспечивающий интересы и предприятия (устанавливаемые собственником), и руководителя предприятия, и предвидимые топ-менеджеров. Разрабатывается и Положение о подразделении руководителя предприятия (включающем руководителя и его топ-менеджеров), при "переживании" формируется и необходимые выявленного лучшего варианта внутренние убеждения собственника и руководителя.

После формирования Положения о подразделении руководителя предприятия, начинается процесс разработки и оформления и согласования Положений о структурных подразделениях топ-менеджеров, который приведен на рис. 6.



Рисунок 6. Процесс создания Положений о подразделениях топ-менеджеров

А в табл. 1–7 приведены описания под 1–7 процессов с их входами и выходами. При этом подпроцесс 1 – это первый шаг создания Положения о структурном подразделении (см. раздел 2), подпроцессы 2–5 – второй шаг, и 3 – третий шаг.

Таблица 1. Подпроцесс принятие абстрактных видения и Положения о подразделении руководителя предприятия

Наименование	Вход	Содержание процесса	Выход
1. Принятие абстрактных видения и Положения о подразделении руководителя предприятия	Абстрактные видение и Положение подразделения руководителя предприятия	Анализ и осознание видения и Положения руководителя предприятия топ-менеджерами.	Абстрактные видения и части 1 Положений о подразделениях топ-менеджеров.
Топ-менеджер ¹⁸ подразделения или кандидат со своим текущим видением подразделения руководителя предприятия		Внутреннее их принятие, или отказ от работы в предприятии (см. раздел 2 п. 1).	Топ менеджеры, внутренне принявшие созданные видение и Положение

¹⁷ Логические части определяются дедуктивным логическим мыслительным процессом – декомпозицией Абстрактной части – итогом которого (при правильной декомпозиции) и является система логических частей эквивалентная по своей сущности Абстрактной.

¹⁸ Принятый, назначенный из других руководителей, подтвержденный существующий, топ-менеджер.

Таблица 2. Подпроцесс создания абстрактных частей видения и Положений подразделений топ-менеджеров

Наименование	Вход	Содержание процесса	Выход
2. Создание абстрактных видений и Положений о подразделениях топ-менеджеров	Видение и Положение подразделения руководителя предприятия	Создание в рамках абстр. части 1 Положения о подразделении подразделения руководителя предприятия, и на базе его логической части 2, абстрактной части 1 Положения о своем подразделении (см. раздел 2 п. 2). Анализ и осознание видений и Положений подразделения топ-менеджером при "переживании" вариантов.	Топ-менеджеры с менталитетом, соответствующим новому видению подразделения
	Топ-менеджер, внутренне принявший Видение и Положение подразделения руководителя предприятия		Абстрактные видения и части 1 Положений о подразделениях топ-менеджеров Принятые решения, на 2-м этапе видения и Положения, зафиксированные консультантом

Таблица 3. Подпроцесс оформления консультантом абстрактных частей 1 видения и Положения о подразделениях топ-менеджеров

Наименование	Вход	Содержание процесса	Выход
3. Оформление абстрактных частей видения и Положений подразделений топ-менеджеров консультантом	Принятые решения, на 2-м этапе видения и Положения, зафиксированные консультантом	На 1-м этапе оформление консультантом принятых решений, на втором – абст. частей 1 видения и Положений о подразделениях топ-менеджеров	Оформленные абстрактная часть 1 видения и Положения о подразделении

Таблица 4. Создание Логических частей Видения и Положения подразделений топ-менеджеров

Наименование	Вход	Содержание процесса	Выход
4. Создание логич. видений и частей 1 Положений о подразделениях топ-менеджеров	Топ-менеджеры с новым менталитетом и новым абстрактным видением своего подразделения (без видения логич. частей 2 Положения)	Создание каждым топ-менеджером полных видения и Положения о своем подразделении. Анализ и доработка по результатам соответствия системы лог. частей абстрактной. Анализ и осознание видений и Положений подразделения топ-менеджером при "переживании" вариантов.	Топ-менеджер с новым менталитетом, полным видением и Положения о своем подразделении
	Логич. части 1 видения Положен. подразделений топ-менеджеров		Полное видение, полные Положения о подразделениях топ-менеджеров

Таблица 5. Подпроцесс оформления нового новых логических видения и части 1 Положений подразделений топ-менеджера

Наименование	Вход	Содержание процесса	Выход
5. Оформление логич. части 1 видений и Положений подразделений топ-менеджеров	Зафиксированные консультантом новые видения и Положения	Оформление, с возможной итерацией, полных видений и Положений о подразделении	Оформленные видение и абстрактная часть 1 Положения о подразделении

При завершении отмеченных 5-и подпроцессов мы уже имеем Положения о подразделениях, только их логические части 1 еще не взаимосвязаны между руководителями. И такую взаимную увязку обеспечивают следующие подпроцессы 6-8.

Таблица 6. Подпроцесс коллегиального анализа видений и Положений о подразделениях топ-менеджеров на необходимость и достаточность и соответствия Положению о подразделении руководителя предприятия

<i>Наименование подпроцесса</i>	<i>Вход</i>	<i>Содержание процесса</i>	<i>Выход</i>
6. Совм. анализ Положений о подразделениях топ-менеджеров с фиксацией несоответствий консультантом	Логическая часть Положения о подразделении руководителя предприятия	Анализ соответствия лог. частей Положений всех подразделений топ-менеджеров их соответствию логической части Положения о подразделении руководителя предприятия.	Зафиксированные консультантом несоответствия
	Все Положения о подразделениях топ-менеджеров		Выявленная необходимость доработки Положений о подразделениях топ-менеджеров

Таблица 7. Подпроцесс доработки Положений о подразделениях топ-менеджеров в соответствии с выявленными несоответствиями

<i>Наименование</i>	<i>Вход</i>	<i>Содержание процесса</i>	<i>Выход</i>
6. Доработка логич. частей Положений в соответствии с выявленными несоответствиями	Зафиксированные консультантом несоответствия	Доработка и передача на согласование и Положений о подразделениях топ-менеджеров	Доработанные и переданные на согласование Положения о подразделениях топ-менеджеров

Таблица 8. Подпроцесс согласования Положений о подразделениях топ-менеджеров

<i>Наименование</i>	<i>Вход</i>	<i>Содержание процесса</i>	<i>Выход</i>
8. Согласование видений и Положений о подразделениях топ-менеджеров	Доработанные Положения о подразделениях топ-менеджеров	Согласование Положений о подразделениях топ-менеджеров	Система Положений о подразделениях топ-менеджеров

Процесс создания Положений о подразделениях других уровней иерархии аналогичен.

Именно при такой методике и приведенном процессе разработки Положений об структурных подразделениях создается организация предприятия, в котором структурные подразделения самоорганизуются в сплоченные команды, деятельность которых направлена на достижение их коллегиально создаваемых внутренних целей, являющихся и целями предприятия. И, как отмечала лауреат Нобелевской премии по экономике Элинор Остром, в таких командах надзор за исполнением солидарных регламентов и санкции осуществляются не внешними властями, а самими участниками. А один из трех отцов-основателей социологии Эмиль Дюркгейм писал: «Единственная сила, способная умерять индивидуальный эгоизм, – это сила группы» [Дюркгейм, 1991, с. 376]. При такой организации вертикаль власти надежна: на каждом она уровне поддерживается самим коллективом.

Что касается эффективности деятельности такого солидарного предприятия, то даже при самых интеллектуальных видах труда близка к максимально возможной – и это четко отмечал лауреат Нобелевской премии по экономике 2009 года Оливером Уильямсоном, однако он не нашел необходимой для этого вертикали власти.

4. Создание системы видений и Положений о структурных подразделениях предприятия

Для полноты изложения рассмотрим создание системы Положение от уровня собственника, и до уровня рядовых сотрудников. Как уже отмечалось, и любое видение, и любое положение включают общую абстрактную часть (1), и вытекающие из абстрактной логические части (2), касающихся подчиненных подразделений. Их создание обеспечивается совместными беседами вышестоящего руководителя, руководителя подразделения, и консультанта. Основные положения бесед в реальном времени фиксируются консультантом. Далее он оформляет их и передает руководителям для получения замечаний и дополнений, доработке видения и Положений (или Ключевых положений собственника), их согласования принятия участниками.

4.1. Создание видения и Ключевых положений собственника

Абстрактная часть видения и ключевых положений собственника

Видение предприятия собственником существует в двух формах: видение предприятия в целом – системы взаимодействий всех структурных подразделений, и видение деятельности его высшей команды, включающей руководителя предприятия и топ-менеджеров – руководителей своих подразделений. Последнее имеет общую абстрактную часть, определяющую деятельность самих топ-менеджеров и, логическую – определяющую внутреннюю деятельность их подразделений, исходящую из абстрактной.

Абстрактная часть видения и ключевых положений собственника вырабатывается в ходе бесед консультанта с собственником о предприятии и его бизнесе в целом, его предприятии, анализе возможных будущих вариантов. В частности:

- Об общих положениях и истории предприятия.
- О сфере деятельности, рыночной нише, конкурентах, рыночной ситуации.
- О достигаемых результатах предприятия в их динамике.
- О разделении и принципах разделения сферы деятельности предприятия по сферам деятельности подразделений топ-менеджеров.
- О принципах деятельности предприятия и коллетиква, их ценностях.
- О главном бизнес-процессе предприятия
- О проблемах, возникающих при организации и управлении предприятием.

- О деятельности подразделения руководителя предприятия¹⁹.
- О том, как видится деятельность предприятия в будущем.

Логическая часть видения и ключевых положений собственника

Логическая часть видения и ключевых положений собственника вырабатывается в ходе бесед консультанта с собственником о структурных подразделениях топ-менеджеров в целом, их истории, анализе возможных будущих вариантов. В частности:

- О подразделениях топ-менеджеров, истории создания, их руководителях.
- О бизнес-процессах подразделений топ-менеджеров.
- О принципах деятельности подразделений, их необходимых ценностях.
- Определения видения подразделений топ-менеджеров в будущем.

Процесс создания видения и Положения о подразделении руководителя предприятия

Процесс создания абстрактные и логических Ключевых положений собственника приведен на рис. 7.

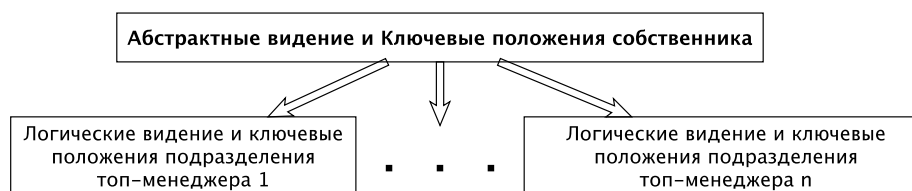


Рисунок 7. Создание видения и Ключевых положений собственника

4.2. Положение о подразделении руководителя предприятия

Сформированные Ключевые положения собственника как правило имеют обобщенный вид. Необходима их конкретизация с участием руководителя предприятия, имеющего опыт практического повседневного управления предприятием, и создание Положения о подразделении руководителя предприятия, которое включает самого руководителя и подчиненных ему топ-менеджеров. Это Положение создается также на основании бесед. Их участники: собственник, руководитель предприятия, и консультант.

При этом создаются общие абстрактные правила, а далее и логические по подразделениям каждого из топ-менеджеров.

Абстрактные правила подразделения руководителя предприятия

Создание абстрактных правил включает общие вопросы, приведенные в подразделе 4.1, а также конкретные по всем абстрактным регламентам ЕССР 1-й части Положения о подразделении руководителя предприятия. Уточнение номенклатуры подразделений топ-менеджеров и их руководителей.

¹⁹ Подразделение руководителя компании включает самого руководителя и подчиненных топ-менеджеров

Одной беседы как правило недостаточно. Итогом первой являются зафиксированные консультантом основные положения беседы, которые он далее оформляет и передает собственнику и руководителю предприятия. После их обсуждения, получения замечаний и дополнений, консультант готовит и передает на согласование абстрактное видение и 1-ю абстрактную часть Положения о структурном подразделении руководителя предприятия.

Логические правила подразделения руководителя предприятия

- Беседа и результат по видению подразделений топ-менеджеров руководителем предприятия.
- Беседа и результат по регламентам ЕССР подразделений топ-менеджеров 2-й части Положения о подразделении руководителя предприятия.

Процесс создания видения и Положения о подразделении руководителя предприятия

Процесс создания абстрактные и логических частей Положения о структурном подразделении руководителе предприятия приведен на рис. 8.

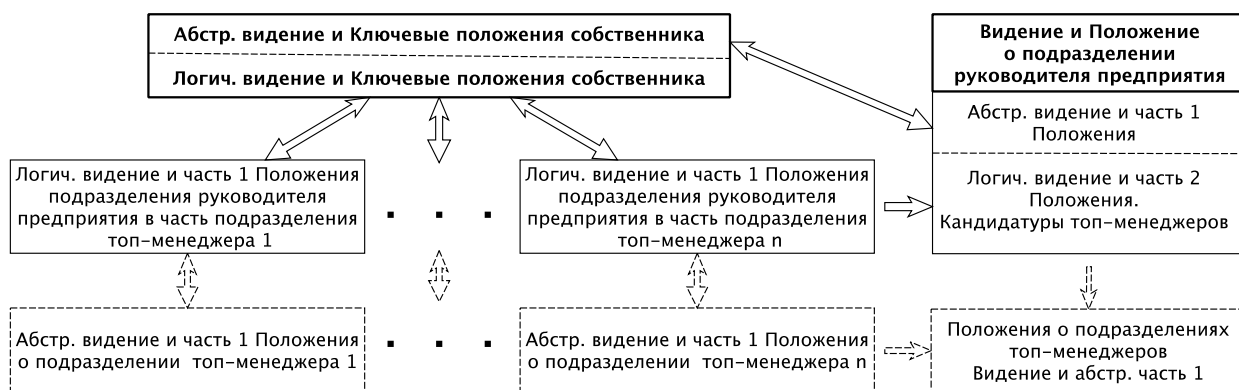


Рисунок 8. Процесс создания Положения о структурном подразделении руководителя предприятия

4.3. Положения о подразделениях топ-менеджера

Создание абстрактных видения и логической части 1 Положений о подразделениях топ-менеджеров

Участники: собственник (возможно), руководитель предприятия, топ-менеджеры (единолично, совместно), и консультант.

- Беседа по видению Положений о подразделениях топ-менеджеров руководителя предприятия ("переживанию" совместным анализом топ-менеджерами видения подразделений руководителем предприятия).
- Беседа и результат по видению и абстрактным положениям ЕССР подразделений топ-менеджеров логической части 1 Положений о структурных подразделениях топ-менеджеров ("переживанию" совместным анализом топ-менеджерами

логических ЕССР руководителя предприятия). Определение номенклатуры подчиненных подразделений топ-менеджеров и их руководителей.

Логическая часть 2 Положений о подразделениях топ-менеджеров

Участники: руководитель предприятия, топ-менеджеры (единолично, совместно), и консультант.

- Беседа и результат по логическим Видениям топ-менеджерами подчиненных им подразделений, логически вытекающих из абстрактного видения структурных подразделений топ-менеджеров.
- Беседа и результат по логическим ЕССР подчиненных подразделений топ-менеджеров: логической части 2 Положений о подчиненных подразделений топ-менеджеров, логически вытекающих из абстрактной части 1 Положений о структурных подразделениях топ-менеджеров.

Процесс создания видения и Положения о подразделениях топ-менеджеров

Процесс создания абстрактные и логических частей Положения о Процесс создания абстрактные и логических частей Положения о структурных подразделениях топ-менеджеров приведен на рис. 9.

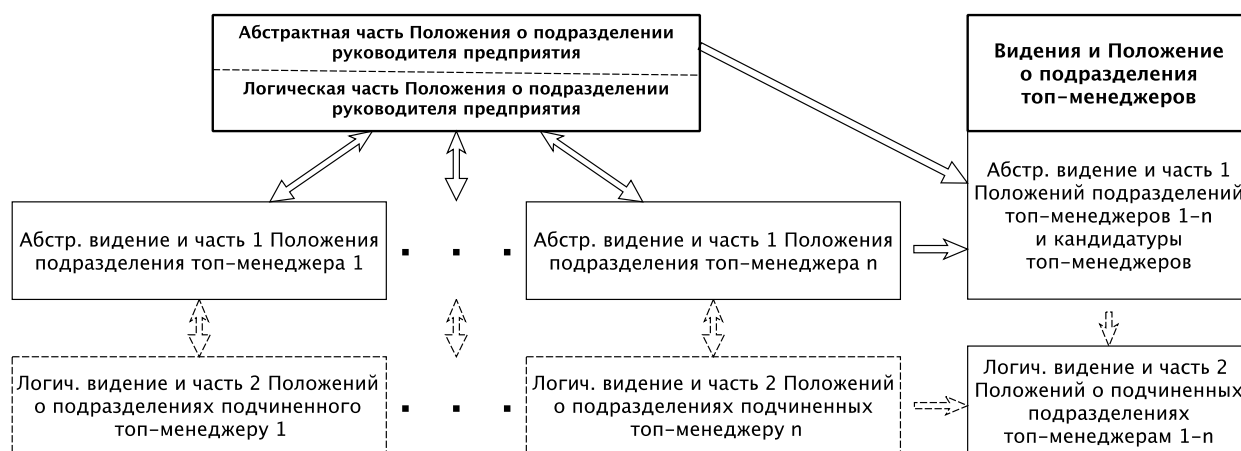


Рисунок 9. Создание Положения подразделения топ-менеджера

4.4. Положения о подразделениях следующих уровней иерархии и Должностные инструкции сотрудников подразделений самого нижнего уровня иерархии

Процесс создания абстрактные и логических частей Положений о структурных подразделениях других уровней иерархии аналогичен приведенному на рис. 9 процессу создания Положений о подразделениях топ-менеджеров. При этом существует и процесс создания абстрактные и логических частей должностных инструкций рядового персонала на базе Процесса создания абстрактные и логических частей Положения о структурных подразделениях самого нижнего уровня иерархии (рабочих подразделений). Этот процесс отличается только наименованиями и приведен на рис. 10.

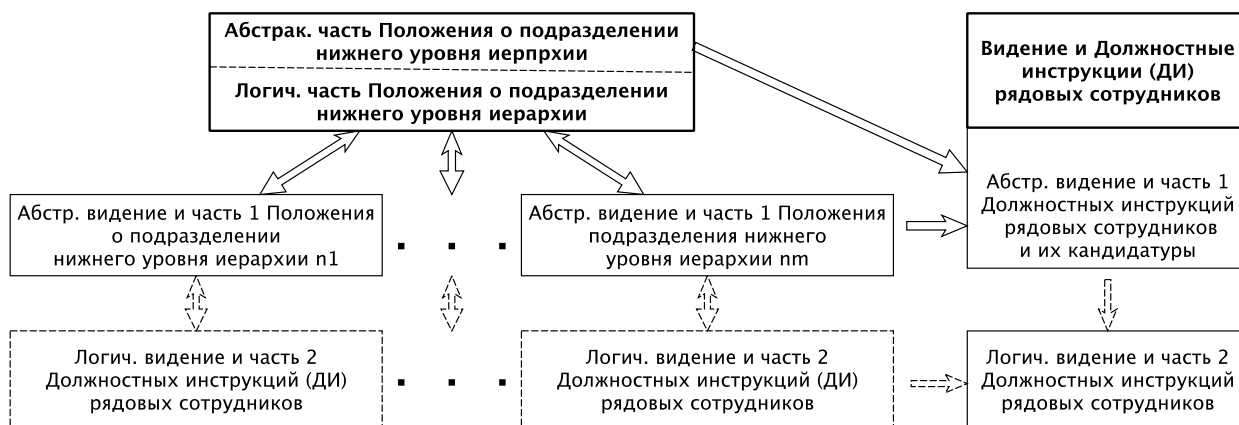


Рисунок 10. Создание Должностных инструкций Положений подразделении самого нижнего уровня иерархии

Изложенные в данном 4 разделе материалы показывает, что проведение работ по нашей методике обеспечивает и формальные регламенты: Положения о структурных подразделениях, и реальную внутреннюю направленность деятельности коллектива на достижение целей предприятия, как своих собственных целей. Соответственно, и высокую корпоративную культуру, и повышение эффективности деятельности предприятия от 1,5 до 3-х и более раз. При этом прибыль предприятия – даже если ранее она составляла порядка 1–2%, и даже была отрицательна, – повышается до 10–30% от выручки и более.

5. Рекурсивная процедура создания системы Положений о структурных подразделениях предприятия

Поскольку номенклатура регламентов едина для всех структурных подразделений предприятия и это позволяет применять рекурсивную систему разработки Положений о структурных подразделениях (рис. 11). Впервые рекурсивная процедура применительно к предприятию была применена одним из основателей кибернетики Стаффордом Биром в 1972 году. Нами первая ее версия была опубликована в 2013 году [Жемчугovy, 2013], но только после целого ряда работ [Жемчугovy, 2020b; 2022; 2023] она постепенно приняла практический вид, подобный приведенному на рис. 10²⁰. А завершена в статьях [Жемчугovy, 2024] и, окончательно, в настоящей статье. В социологии и экономике известны различные рекурсивные модели и процедуры, однако работ по применению их в организации деятельности предприятия для развития и повышения эффективности деятельности предприятия, кроме модели «жизнеспособной системы» Стаффорда Бира нам неизвестно. Это и объясняет почему на доработку первоначальной модели потребовалось 11-ть лет.

²⁰ Отладка процедуры по итогам наших практических работ продолжалась и после 2023 года, на рисунке приведен ее вид на начало 2025 года. По нашему мнению, если и будут какие-то дальнейшие изменения, то они будут чисто "косметическими".

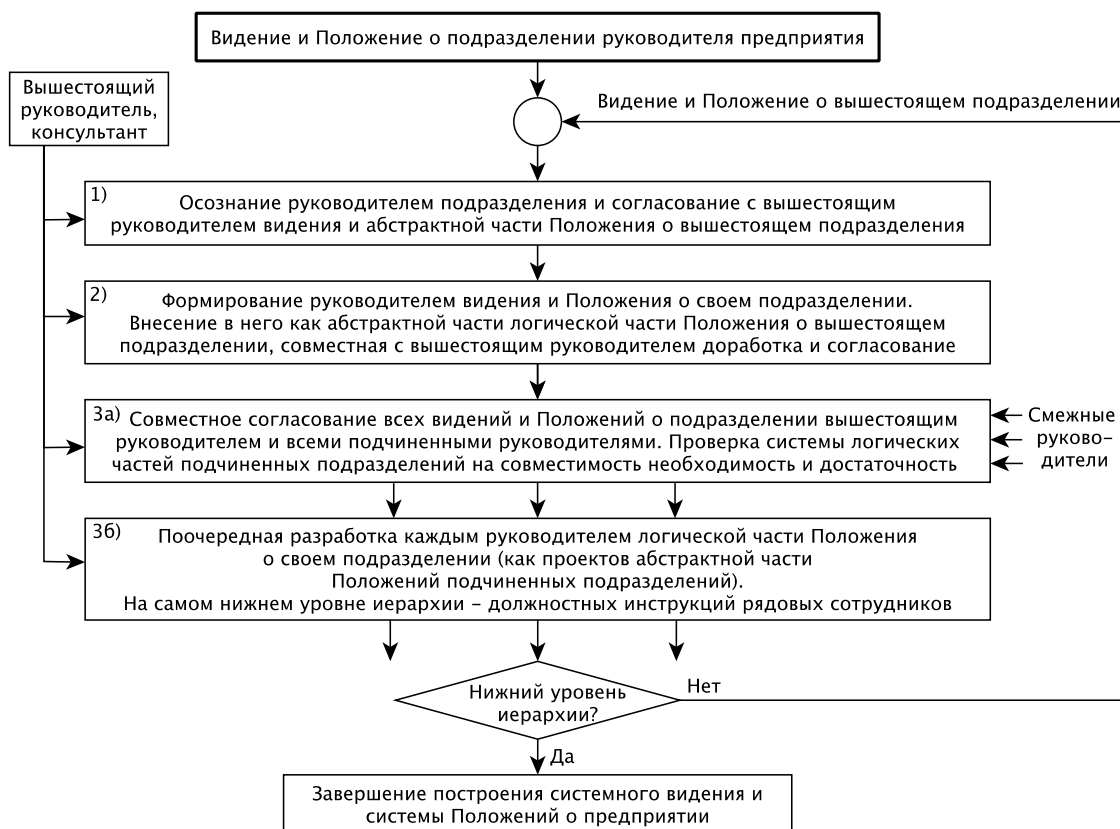


Рисунок 11. Рекурсивная система создания иерархического видения предприятия и системы Положений о структурных подразделениях на базе ЕССР

Заключение

Приведенная методика детально и всестороннее раскрывает весь процесс создания системы Положений о структурных подразделениях предприятия обеспечивающих общность интересов собственника и руководителя предприятия, всех руководителей всех уровней иерархии и их подчиненных²¹. В этом процессе совместных бесед рассматриваются все варианты, предлагаемые и участниками-руководителями (на нижних уровнях и рядовыми сотрудниками) владеющими вопросами оперативного управления, и консультантом, владеющим знаниями «в области фундаментальных наук» показывающих основные философские, экономические, социально-психологические, антропологические, законы жизнедеятельности людей. При этом направленность деятельности подразделения на достижение его целей обеспечивается абстрактными правилами, создаваемыми и полностью принимаемыми участниками до начала процесса рассмотрения вариантов.

Этот процесс завершается выбором участниками Положения, обеспечивающего максимальные личные результаты участников, а значит и формированию – при "переживании" вариантов – менталитета, соответствующего наилучшему Положению.

²¹ Первоначально мы рассматривали только согласование экономических интересов [Жемчугovy, 2018a; 2018b], но вскоре поняли, что это не обеспечивает солидарной деятельности предприятия.

Такая методика организации и развития описана впервые и применима к предприятиям различных видов собственности, сферам деятельности, масштабам. Методика, базирующаяся не просто на разработке положений деятельности обеспечивающих общность интересов и целей сторон деятельности, а на создании, в процессе этой разработки, и необходимого менталитета участников деятельности. Она позволяет обеспечивать минимальную загрузку руководителей предприятия – они только принимают участие в беседах по обсуждению вариантов организации деятельности. А всю нагрузку по фиксации положений бесед, их оформлению, разработке Положений, берет на себя консультант. Это обеспечивает и минимальные сроки работ, и минимальные издержки, и минимальные сроки выхода предприятия на максимальные результаты с обеспечением и максимальных личных результатов коллектива. Это обеспечивает и максимальную корпоративную культуру, и повышение эффективности деятельности предприятия от 1,5 до 3-х и более раз. При этом прибыль предприятия – даже если ранее она составляла порядка 1–2%, и даже была отрицательна, – повышается до 10–30% от выручки и более.

Литература

- Адлер А. 1997. Понять природу человека. СПб.: Академический проект.
- Адлер А. 2011. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический проект.
- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Беккер Г.С. 1993. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. № 1. С. 24–40.
- Берстень Е.В. 2024. Теория менеджмента: учебник / Е.В. Берстень, А.К. Бахматова; под ред. Е.А. Горбашко.
- Бир С. 2009. Мозг фирмы. Москва: Книжный дом «ЛИБРОКОМ».
- Блауг М. 2004. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. М.: НП «Журнал Вопросы экономики».
- Буланкина Н.Н., Мещерякова Л.А. 2013. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека // Terra Economicus. Т. 11, № 4-3. С. 43–46.
- Бюрократия и авторитаризм: панорама междисциплинарной дискуссии: сборник трудов. 2020. Отв. редактор В.П. Макаренко; Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета.
- Вебер М. 2016. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. Пер. с нем. М.: СПб.: Центр гуманитарных инициатив; Университетская книга.
- Джери Дэвид, Джери Джулия. 1999. Большой толковый социологический словарь: Том 1: в 2-х т. М.: Вече.
- Ефимов В.М. 2015. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть II // Журнал институциональных исследований. Том 7, № 3. С. 6–59.
- Жемчугов А.М. 2011. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. ВИДЕНИЕ
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010. Цельность Миссии. Основные условия эффективности предприятия // Креативная экономика. № 9 (45). С. 64–68.
- 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. 2014. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы // Проблемы теории и практики управления. №5. С. 75–80.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017. Полная модель управления организацией // Менеджмент сегодня. № 2. С. 116–132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018а. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 120–132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018б. Проблема мотивации персонала: практическое решение // Мотивация и оплата труда. №4. С. 286–296.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018с. Управление предприятием как социальной системой // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 2. С. 156–167.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020а. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 43–84.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020б. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы Деп. ВИНТИ РАН 10.08.2020, № 44.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022с. Структурное подразделение как базовая основа предприятия // Менеджмент сегодня. № 3. С. 190-206
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020d. 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. 2022е. 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. 2023б. 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. 2024б. 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.
- Залысин И.Ю. 2015. Эффективность насилия как политического средства // Социально-политические науки. № 3. С. 33-36.
- Левин К. 2000. Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор.
- Луценко С.И. 2014. Дилемма выбора модели управления компанией // Право. Журнал Высшей школы экономики. No 2. С. 162–172. 31.
- Мертон Р. 2006. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ М.: Хранитель.
- Мизес Л. 2019. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. Челябинск: Социум.
- Норт Д. 1997. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА»,
- Общая теория систем: живые системы, основные понятия, закономерности функционирования / Т. Л. Боташева, А. В. Черноситов, О. П. Заводнов, Е. Б. Гудзь // Медицинский вестник Юга России. 2011. № 2. С. 51-56.
- Оселедчик М.Б. 2019. Место и роль феномена «диффузии знаний» в социуме: эпистемологический аспект // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. Том 8. No 2А. С. 91-100.
- Остром Э. 2010. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль.
- Рамперсад Х.К. 2005. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. – М.: Олимп-Бизнес.
- Русаков С.С. 2023. Влияние аналитической философии на эволюцию концепции субъекта на рубеже XIX–XX веков // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. № 2.
- Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФРАН.
- Тейлор Ф. У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.
- Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат.
- Хайек Ф.А. 1992а. Дорога к рабству. М.: Экономика: МП «Эконов».
- Хайек Ф.А. 1992б. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма. М.: Новости.
- Черников А.В. 2001. Системная семейная терапия: Интегративная модель диагностики. М.: Независимая фирма «Класс».
- Швейцер А. 1973. Культура и этика. М.: Прогресс.
- Шибани А., Райнер К. 2014. Помогут ли фундаментальные исследования предотвратить экономическую стагнацию? // Форсайт. Т. 8, № 4. С. 54-63.
- Юнг К.Г. и др. 2006. Человек и его символы. М.: Медков С. Б., «Серебряные нити».
- Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization // The American Economic Review. Vol. 62, No. 5, pp. 777–795.
- Golovics J. 2015. Bounded rationality and altruism: behaviourism in economics // Financial and Economic Review, Vol. 14 Issue 2, pp. 158–172.