

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ<br/>И ЭФФЕКТИВНОСТЬ<br/>МЕНЕДЖМЕНТА</b> | <p style="text-align: center;"><b>СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ<br/>КАК БАЗОВАЯ ОСНОВА ПРЕДПРИЯТИЯ</b></p> <p style="text-align: right;">А.М. Жеичугов, М.К. Жемчугов</p> <p>Вопросы повышения эффективности деятельности предприятия были подняты еще Ф. Тейлором, но их рассмотрение в основном базируется на формальных методах распределения ресурсов и не дает существенных результатов. Цель исследования — анализ деятельности малых групп и их институтов, основной его результат — создание нового подхода к методике построения структурных подразделений как эффективных малых социальных групп, иерархическая система которых и обеспечивает эффективность предприятия.</p> <p>Ключевые слова: эффективность предприятия, малая группа, внутренний институт, вертикальный реципрокный обмен, партнерское предприятие</p> |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ВВЕДЕНИЕ

Вопрос о повышении эффективности деятельности предприятия в научном плане был поставлен более 100 лет назад, но до настоящего времени ответы на него в основном базируются на теоретических построениях родом из XIX в., связанных с формальным распределением ресурсов. Эта теория, которую экономисты настойчиво пытаются применять к фундаментальным проблемам развития, просто не годится для решения вопросов развития предприятий России [28, с. 241].

При рассмотрении вопросов эффективности предприятия очень редко уделяют внимание эффективности отдельных структурных подразделений как малых социальных групп. Структура предприятия как иерархическая система руководящих и рабочих подразделений была приведена еще Ч. Барнардом, но практически не используется. Однако невозможно построить эффективное предприятие на базе неэффективных подразделений, поэтому необходимо рассмотреть базовые вопросы их эффективности и понять методы построения таких подразделений.

Однако методики построения предприятия как системы эффективных структурных подразделений нам неизвестны. Первый шаг к такой методике был сделан в нашей статье «Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп» [17]. Цель настоящего исследования заключается в анализе деятельности структурных подразделений, формирования эффективных институтов и на этой основе в создании основных положений методики построения предприятия как системы эффективных структурных подразделений.

Методология исследования базируется на трудах Ч. Кули, Э. Дюркгейма, Ч. Барнарда, Э. Остром, Н. Смелзера, Д. Норта и других исследователей вопросов институтов малых групп и их деятельности. На этой основе построены и показаны пути формирования эффективных институтов четырех видов структурных подразделений.

Актуальность и важность настоящего исследования заключается в том, что его результаты позволяют разрабатывать конкретные методики построения эффективных предприятий, развития существующих предприятий для максимального повышения их эффективности.

## **ПРЕДПРИЯТИЕ И ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**

### **Два вида организационной структуры предприятия**

Организационная структура в первую очередь отражает разделение труда на предприятии. Как правило, она оформляется как графическая схема (органограмма) по типу, в упрощенном виде приведенному на рис. 1.

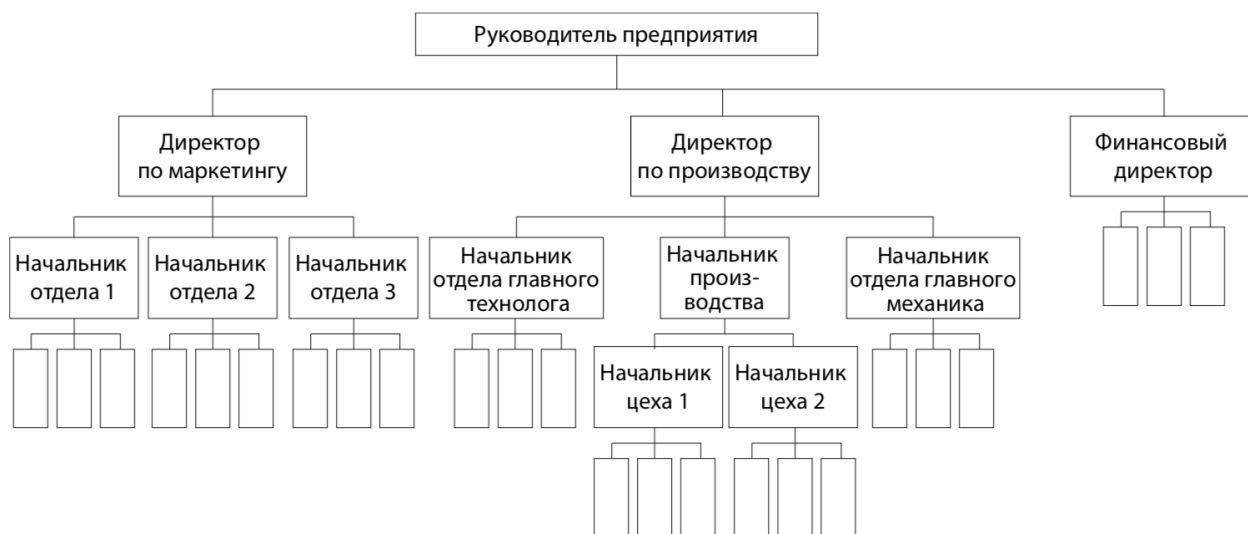
На рис. 1 мы видим руководителей всех уровней иерархии, всех рядовых сотрудников (прямоугольники без названий) и схему их подчинения. Это чисто формальная бюрократическая организационная структура, в которой каждый руководитель производит декомпозицию заданий

и указаний вышестоящего руководителя подчиненным «сверху вниз», а после выполнения результаты возвращаются «снизу вверх». Это структура не коллективной, а фактически индивидуальной деятельности.

Только Ч. Барнард отмечал: «Действия людей всегда происходят в рамках локальных групп», ведь источником первичной эффективности является превосходство возможностей группы над биологическими возможностями отдельных людей. «Исторически и в функциональном отношении все сложные организации созданы из подразделений и состоят из множества «рабочих», или «базовых», организационных подразделений, поверх которых наложены руководящие организационные подразделения... основные структурные особенности сложных организаций вытекают из того, что размер организационного подразделения ограничен требованиями к коммуникации» [5, с. 118] (рис. 2). Разделение труда Ч. Барнард видел не как простое распределение функций: «С «успешным» типом специализации не обязательно связана особая квалификация, таланты, знания или практический опыт. Однако успешная специализация всегда зависит от наличия группы людей, которые 1) согласны подчиниться требованиям координации [согласны участвовать в кооперации. — Прим. авт.] и 2) способны к поддержанию необходимой коммуникации» [5], т.е. имеют схожий менталитет.

На первый взгляд схема Ч. Барнарда не отличается от схемы, приведенной на рис. 1. Однако основная разница в том, что в предложенной им структуре каждый руководитель одновременно будет и руководителем своего подразделения, и подчиненным в подразделении более высокого уровня иерархии. «В силу этого конкретное действие или решение будет относиться к деятельности двух разных подразделений организации. То, что одно действие вносит вклад одновременно сразу в две организации, вероятно, представляет собой ключевую особенность сложных организаций, потому что благодаря ей комплекс становится органическим целым» [5, с. 111]. Есть не разрозненные руководители и их подчиненные, а предприятие,

**Рис. 1.** Организационная структура предприятия



объединенное не формальными связями, а общими структурными элементами.

Другое отличие в том, что выделенные подразделения осуществляют свою деятельность в двух режимах:

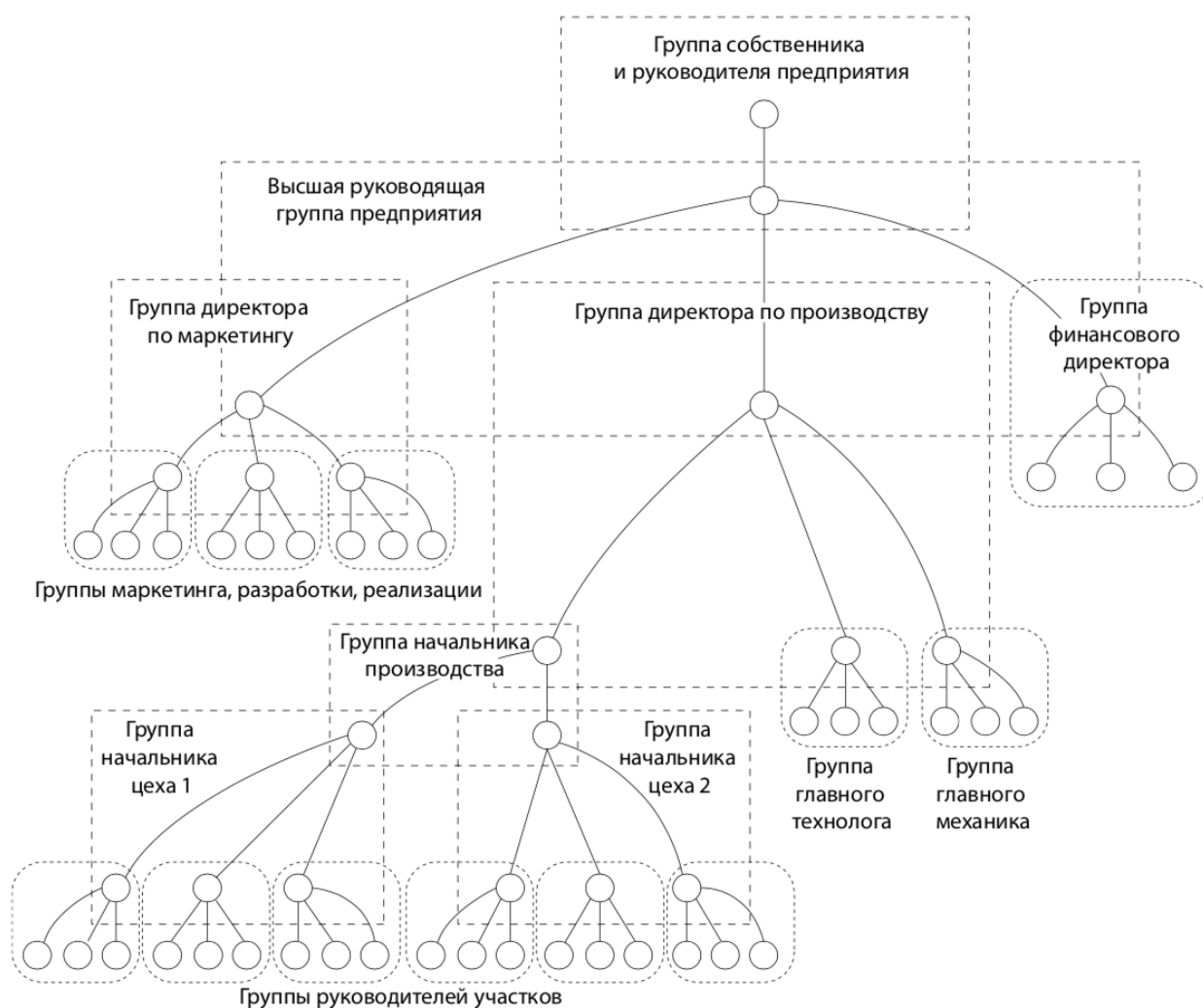
1) в режиме коллегиального целеполагания, разрешения возникающих проблем, использования возникающих новых возможностей (рис. 3а) — здесь чем больше коммуникаций, тем выше результат, чем серьезнее проблема, тем больше необходимое число привлекаемых к ее решению специалистов<sup>1</sup>;

2) в режиме целедостижения — «после выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим процессом» [5, с. 184], и коммуникация направляется на передачу «координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером» [5, с. 182] уже на основе властных полномочий [52] в соответствии с принципами рациональной бюрократии: указания, контроль и координация (рис. 3б), отчет о достигнутых результатах (рис. 3в).

Однако при возникновении в ходе целедостижения проблем или обнаружения возникающих новых возможностей желателен переход к их коллегиальному решению (см. рис. 3а) с подключением и руководителей, и специалистов других подразделений.

Если мы будем строить предприятие в соответствии со структурой, изображенной на рис. 1, то нам надлежит набрать соответствующих руководителей и рядовых сотрудников, а затем каким-то образом обеспечить эффективность их деятельности. Если же мы будем строить предприятие в соответствии со структурой Ч. Барнарда (см. рис. 2), то мы будем формировать руководящие и рабочие подразделения начиная с верхнего уровня

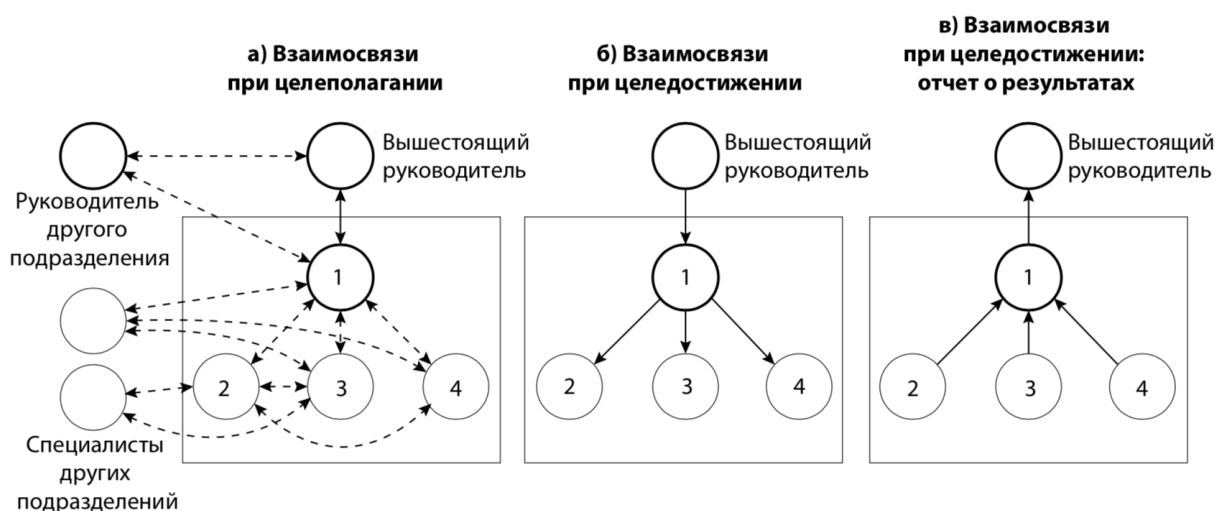
<sup>1</sup> «Внутри организаций формулировка целей, а также принятие решений более общего характера, связанных с деятельностью по реализации этих целей, носит распределенный характер. Эти процессы в принципе могут быть сконцентрированы в руках отдельных людей, специализирующихся на принятии решений, лишь в небольшой степени» [5].



иерархии, обеспечивая эффективность каждого из них, и это необходимое условие эффективности предприятия.

### Определение структурного подразделения

В менеджменте существует два понимания структурных подразделений. Первое: «С управленческой точки зрения под структурным подразделением организации понимается официально выделенный орган управления частью организации [руководящее подразделение. — Прим. авт.], отдельными направлениями ее деятельности, с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью» [48]. Это определение соответствует руководящим и рабочим подразделениям Ч. Барнарда. Второе



Примечание: 1 — руководитель, 2, 3, 4 — подчиненные.

определение более общее: «Структурное подразделение — это официально выделенная часть предприятия вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающими за выполнение возложенных на них задач» [1, с. 36] — это дивизионы, цеха, участки, отделы, секторы и другие подразделения в целом.

Что касается размера структурного подразделения, то, как отмечал Ч. Барнард, его размер ограничен возможностью коммуникации человека и «соответствующие ограничения зависят: а) от сложности цели и связанных с ее реализацией технологий; б) от трудностей, возникающих в процессе коммуникации; с) от уровня потребности в коммуникации; д) от степени сложности личных взаимоотношений участников системы, то есть от социальных условий» [5]. Для руководящих подразделений и рабочих интеллектуального труда возможности коммуникации ограничены величиной до пяти-шести человек, для рабочих подразделений при простых видах труда — до 15 человек [5].

Однако при малых размерах рабочего подразделения, во-первых, оно не может решать сложные и масштабные задачи. Во-вторых, растет число уровней иерархии предприятия. При этом возможно увеличение численности рабочих подразделений за счет их внутренней иерархии, и такие комплексные рабочие подразделения численностью до 15–30 человек могут проводить достаточно сложные и объемные работы.

## КОЛЛЕКТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА: СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ И МАЛАЯ ГРУППА

### Создание структурного подразделения и его внутренняя организация

Руководителей структурных подразделений всех уровней иерархии и рядовых сотрудников принимают на работу для достижения целей

предприятия, но сами они приходят на предприятие для достижения своих личных целей. Ведь «единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы... цель организации не имеет значения для отдельного человека» [5, с. 44, 86, 87]. Более того, любое хозяйствование осуществляется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных интересов: решающая роль индивидуального интереса неизменна [8, с. 248].

При этом набранный в подразделение наемный персонал изначально является ассоциацией автономных индивидуальностей, среди которых не может возникнуть кооперация [10, с. 261], а в новой организации, «где не успела вырасти скоординированная с формальной организацией неформальная, обеспечить эффективную и рациональную кооперацию практически невозможно» [5, с. 223]. Персонал не знает, кому и что можно поручать, кому и в чем можно доверять и т.д. Как отмечал Э. Дюркгейм, «разделение труда может происходить только между членами уже установившегося общества. А не между конкурирующими и чуждыми индивидами, необходимо, чтобы между людьми существовали моральные связи. Без этого образование связного целого было бы чудом» [10, с. 257, 259]. Без этого даже при наличии чисто экономических отношений люди остаются чуждыми друг другу [10, с. 502].

Вопрос малых групп был поставлен основоположником теории социальных групп Ч. Кули. Он в 1909 г. особо выделил первичные малые группы, которые характеризуются тесными непосредственными связями и сотрудничеством и первичны главным образом из-за того, что являются фундаментом для формирования социальной природы и идеалов индивида.

Результатом тесной связи в психологическом плане является определенное слияние индивидов в некое общее целое, для которого название «мы» является естественным выражением [22]. Однако для образования «тесных, непосредственных

связей и сотрудничества» необходимо наличие объединяющих общих ценностей, называемых «коллективным сознанием» [10, с. 562] — общих базисных ценностей культуры. Только не следует предполагать, что единство первичной группы есть единство сплошной гармонии и любви. Это всегда дифференцированное и состязательное единство, допускающее самоутверждение и различные эгоистичные страсти, но они имеют тенденцию подчиняться общему настроению группы [22, с. 164]. С точки зрения отдельного члена группы прибыль, приносимая членством в группе, лежит в основе солидарности<sup>2</sup>, которая делает возможным ее получение благодаря этому членству [7; 29]. Здесь единственной силой, способной умерять возможные сталкивающиеся эгоизмы, является сила группы, но не внешние санкции [10].

Если же базовых ценностей культуры, а значит, и группы как целостности нет, то возможно, конечно, обеспечить принудительное разделение труда (что показал еще А. Смит). Как отметил Э. Дюркгейм, в этом случае мы будем иметь только деятельность отдельных конкурирующих между собой индивидов, выполняющих заданные им функции исходя из их разноплановых личных целей, и «только принуждение, более или менее сильное и прямое, связывает их с этими функциями» [10, с. 349]. Мы можем директивно сформировать структурное подразделение только как вторичную (инструментальную) группу с принудительным распределением труда.

Однако «если между индивидами вторичной группы складываются достаточно устойчивые эмоциональные отношения, можно считать, что они создали новую первичную группу» [37, с. 149], а учитывая разноплановость культуры членов набранного структурного подразделения, мы можем иметь даже несколько конкурирующих между собой первичных групп и отдельных, не вошедших в них индивидов. В первичной группе ее действие на членов не может иметь ничего специфического, и ее цели являются лишь простым

---

<sup>2</sup> Ведь «роль солидарности — не уничтожение конкуренции, но ее укрощение» [10, с. 340]. — *Здесь и далее прим. авт.*

обобщенным выражением целей индивидуальных, а все другие сами по себе ничто [10, с. 491]. Соответственно, цели первичных групп как субъектов деятельности — это выявление и достижение наиболее эффективной для членов общей цели группы, а цели, устанавливаемые группе извне, сами по себе ничто<sup>3</sup>, на их достижение может влиять только внешнее принуждение к задаваемым функциям.

Рассмотрим далее, что же определяет реальную деятельность малой группы структурного подразделения.

### **Активный фактор и производительные силы структурного подразделения**

Окружающая человека среда не остается неизменной. Как отмечал Э. Дюркгейм, индивид или адаптируется к среде, в которой он находится, изменяя ее из своих потребностей, или изменяется сам, подстраивая под нее свои потребности [10, с. 486], поэтому исходное начало всякого социального процесса следует искать в устройстве внутренней социальной среды. Эта среда состоит из материальных предметов и продуктов истории (действующего права, укоренившихся нравов и пр.), а также людей [10, с. 501]. Активным фактором является собственно человеческая среда, в том числе и частная среда всякой отдельной группы [10, с. 504].

Таким образом, активный фактор, влияющий на деятельность и отдельного человека, и группы, — внешняя среда и ее изменения. Как писал Д. Норт: «Институты [«правила игры». — Прим. авт.] определяют взаимодействие между людьми, создавая структуру стимулов, управляющую человеческим поведением» [28, с. 104], а «экономический механизм, по Гурвицу, задает множество выборов экономических субъектов и связанные с каждым из этих выборов результаты» [20, с. 23]. Выявление этой внешней среды как системы стимулов и выборов и определяет единственную возможность управления человеческим поведением, ведь «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя исходя из ситуации и своих целей» [39, с. 43]. Изменение этой ситуации и определяет единственную возможность управления целями коллектива, формирования целей, обеспечивающих максимальные производительные силы подразделения.

### **Формирование внутренних институтов структурного подразделения**

На предприятии внешние цели, задаваемые структурным подразделением извне, и цели их коллективов противоположны. Необходима бюрократическая организация с принуждением, в которой «бюрократическое ведение дел представляет собой способ руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [24, с. 292], такой, когда руководитель любого уровня иерархии предприятия «подчиняется безличному порядку, в соответствии с которым ориентирует свои распоряжения» [8], а нормы и распоряжения собственника за счет их декомпозиции руководителями подразделений всех уровней иерархии доводятся до каждого рядового работника. Фактически так создается «формальный институт» предприятия — «правила игры в обществе или, точнее, придуманные людьми ограничения, направляющие человеческое взаимодействие в определенное русло» [27], а именно на достижение целей предприятия.

Здесь сразу необходимо отметить, что различают формальные и неформальные институты [27]. Только «бытующее разделение институтов на так называемые «формальные» и «неформальные» представляется нам неточным, хотя и весьма распространено. При таком разделении речь идет лишь о правилах деятельности в формальной

---

<sup>3</sup> Здесь необходимо отметить, что «если все члены группы разделяют социально значимые цели деятельности, возникает совершенно новый критерий успешности решения группой стоящей перед ней задачи. Это — критерий общественной значимости задачи» [2, с. 228].

и неформальной сферах. Поэтому сам термин «институт» является в данном случае лишним, избыточным» [21].

С нашей точки зрения, не существует ни формальных, ни неформальных институтов. Существует внешний институт, определяющий то, как предприятие должно осуществлять деятельность для достижения ставящихся извне целей. Фактически это даже не институт как таковой, а только, говоря словами А. Смита [38], сформулированное «хотение» руководства. Есть и внутренний институт — это положительный опыт деятельности, приводящий коллектив к необходимым ему личным результатам: «Опыт накапливается, структурируется, оседает и консервируется и человеком, и социальным сущим в онтологических паттернах... которые не существуют отдельно от своих носителей» [46, с. 120]. Опыт ряда предыдущих поколений создает базисные нормы, закреплённые культурой, опыт, получаемый текущей совместной деятельностью в конкретном структурном подразделении в условиях его реальной среды, конкретен и закрепляется институтом подразделения.

На институт влияют не сами разработанные внешние требования, а только те, которые контролируются наложением положительных и отрицательных санкций (в основном за счет власти руководителя подразделения), т.е. те, которые влияют на личные цели и результаты группы. При этом если личные результаты от выполнения внешних требований окажутся положительными, они будут непосредственно имплементированы во внутренний институт группы; если положительными с учетом отрицательных санкций — только на время санкций; если отрицательными — не станут внутренним институтом [12].

Что касается санкций, Э. Дюркгейм, Дж. Коммонс и Э. Остром отмечали, что «всякое писаное право имеет двойную цель: предписывать определенные обязанности и определять связанные с ними санкции» [10, с. 75], а рабочие правила — это предписанные поведенческие модели, регулирующие деятельность с помощью надзора и применения различных формальных и неформальных санкций (принуждения), координирующие частные цели отдельных лиц с «коллективной волей» текущих интересов [31, с. 69; 51, с. 284, 285]. При этом санкции определяются не самими правилами, а тем, как их на практике реализует руководитель. Именно эти санкции являются создаваемой руководителем ситуацией в подразделении, через которую преломляются личные цели подчиненных, формируются их производственные цели, определяющие их производительные силы.

Если бы действия определялись исключительно внешним вознаграждением и наказанием, то люди постоянно приспосабливались бы к сиюминутным изменениям среды и меняли цели [4, с. 180, 181]. Однако институты больше чем ограничения и правила: они имеют дело со смыслами, которые вырабатывают люди, и это не только «ограничения» по Д. Норту [9, с. 145]. Важны долгосрочные цели, смыслы, исходя из которых люди и формируют внутренние институты, а от того, как они будут сформированы, и зависит реальная деятельность подразделений, реальная эффективность. Если все члены группы разделяют социально значимые цели деятельности, у них возникает стремление добиваться высоких показателей сверх необходимого задания [2, с. 228].

Тесное взаимодействие людей в подразделении и сформированный институт для достижения внутренних целей «способствуют установлению прочных норм всеобщей взаимности и... возникновению социального доверия. Такие сети облегчают координацию и коммуникацию, укрепляют репутацию и, таким образом, позволяют эффективно решать дилеммы коллективных действий» [54, с. 66]. «Например, группа, члены которой проявляют надежность и полностью доверяют друг другу, сможет добиться гораздо большего, чем сходная группа, не обладающая такой надежностью и доверием» [55, с. 167].

В то же время нередко ситуации, когда та или иная группа, преследуя собственные цели, может вступать в конкуренцию с другими группами

за ограниченные ресурсы, даже нанося ущерб предприятию [44]. «Закрытый» социальный капитал, локализованный в рамках малых групп и обеспечивающий их внутренние эгоистичные интересы, опирается лишь на внутригрупповую «ограниченную мораль», не действующую вне группы [30]. Другими словами, группа может действовать как эгоистичный индивид, но может, если имеется личный интерес, и объединяться с другими группами — формировать «федеративную группу» [37]. При этом «единственная сила, способная умерять эгоизм групп, — это сила другой, охватывающей их группы» [10, с. 376].

На каждом уровне иерархии необходима вышестоящая руководящая группа с общей внутренней целью, разделением труда, членами которой являются руководители (представители) нижестоящих. Ее спланируют не только общие базовые ценности культуры, но и отбор персонала, принимаемые задаваемые нормы и принципы деятельности предприятия — ключевые положения собственника.

Внутренние институты подразделений должны формироваться «сверху вниз» исходя из ключевых положений собственника, конкретизируемых на каждом уровне иерархии (но не выходящих за рамки ключевых положений верхнего уровня) [15, 17]. Только так можно создать предприятие как систему структурных подразделений с институтами, ориентированными на достижение целей предприятия, которые задаются собственником, ведь именно для достижения своих целей он и создает предприятие [27].

Однако тесное сплочение первичной группы препятствует отклонению участников от ее норм, связей с другими индивидами и группами, соответственно, и ограничивает креативный социальный капитал — группа замыкается на свои не проверенные практикой нормы и не терпит свободы участников, выдвижения ими новых идей. Как отмечали Э. Фромм и др., лишь немногие герои могут отстаивать свое мнение [43].

Сплочению предприятия в целом, а также развитию инноваций способствуют внешние горизонтальные связи между первичными группами и подразделениями, обеспечивающие горизонтальный обмен информацией, а также взаимопомощь подгрупп и смежных подразделений предприятия. Р. Патмэн даже отмечал, что «горизонтальные связи представляют собой более продуктивный социальный капитал, чем вертикальные связи» [54]. Необходима общность культурных ценностей всего коллектива предприятия.

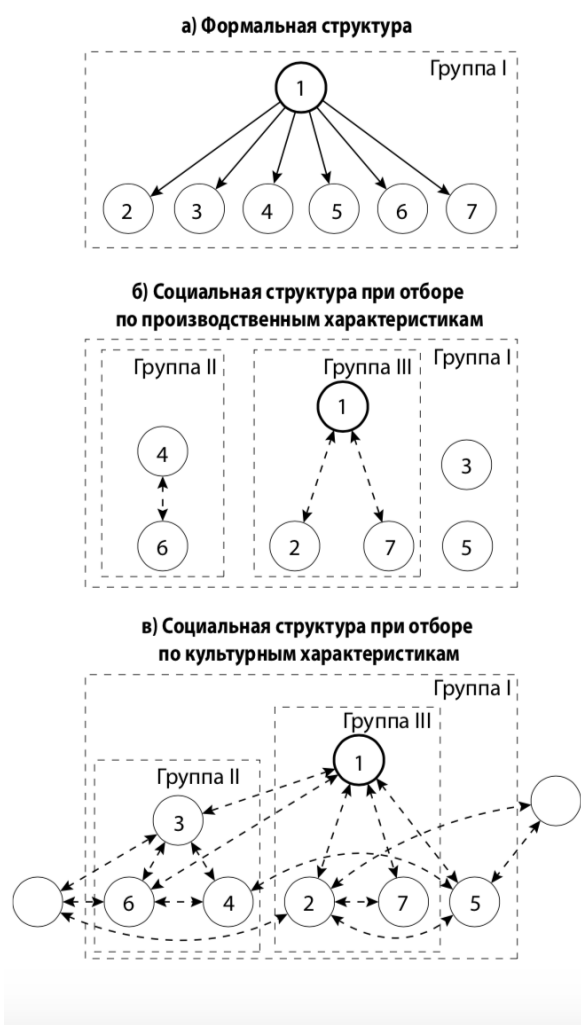
### **Структурное подразделение предприятия и его социальная организация**

Численность структурного подразделения за счет ограниченности диапазона управления руководителя в основном не превышает семи человек, и в нем трудно найти сходство их базисных культурных норм. Здесь естественным путем может формироваться несколько таких групп со своими лидерами, могут оставаться и не входящие в них отдельные члены (автономные единицы) (рис. 4а). Если же подбор участников подразделения ведется по базисным нормам культуры, то в нем больше прочных личностных связей, более значительные и сплоченные первичные группы.

Например, на рис. 4б показано, что в подразделении имеются четыре автономные социальные единицы, и даже между руководителем и лидером 4 группы II, членами 3 и 5 неформальные связи отсутствуют. Здесь мы в основном видим отдельные личности со сталкивающимися эгоизмами. В данном случае у нас будет команда, в которой некоторые социальные единицы по своим собственным правилам пытаются достичь своих собственных целей — о какой-либо эффективности говорить не приходится.

На рис. 4в показан пример подразделения, участники которого отобраны по социальным характеристикам. Видны три тесно связанные социальные единицы — это подразделение, которое может вырабатывать общую цель и собственный институт, обеспечивать деятельность по достижению этой цели с малыми транзакционными издержками.

**Рис. 4.** Структура подразделения



### Большое структурное подразделение и его организация

Если рассмотреть большие рабочие структурные подразделения, то они, как правило, включают формальные подгруппы с разделением труда. В этом случае в структурном подразделении независимо от этих формальных подгрупп формируется

и система неформальных групп (рис. 5).

Формальные и неформальные группы зачастую не совпадают. При этом руководитель подразделения может даже не присутствовать в неформальных группах (рис. 5б).

При подборе персонала формальных подгрупп по производственным характеристикам (см. рис. 5б) подразделение можно представить как команду с тремя автономными группами, пытающимися по своим собственным правилам достичь собственных личных целей, а на рис. 5в мы видим тесно связанную руководящую группу (1–4) под руководством руководителя подразделения 1 с двумя тесно связанными с ним дочерними подгруппами. Для них возможно формирование единой цели и общего института, обеспечивающих высокую эффективность, и подразделение будет функционировать как эффективная единая команда.

### Смысл существования подразделения предприятия

Как уже отмечалось, «институты имеют дело со смыслами, которые вырабатывают люди» [9, с. 145]. Деятельность человека эффективна только тогда, когда она наполнена смыслом. «Чтобы создать институт, вы должны разными способами наполнить повседневное поведение людей смыслом и целесообразностью долгосрочной перспективы» [32].

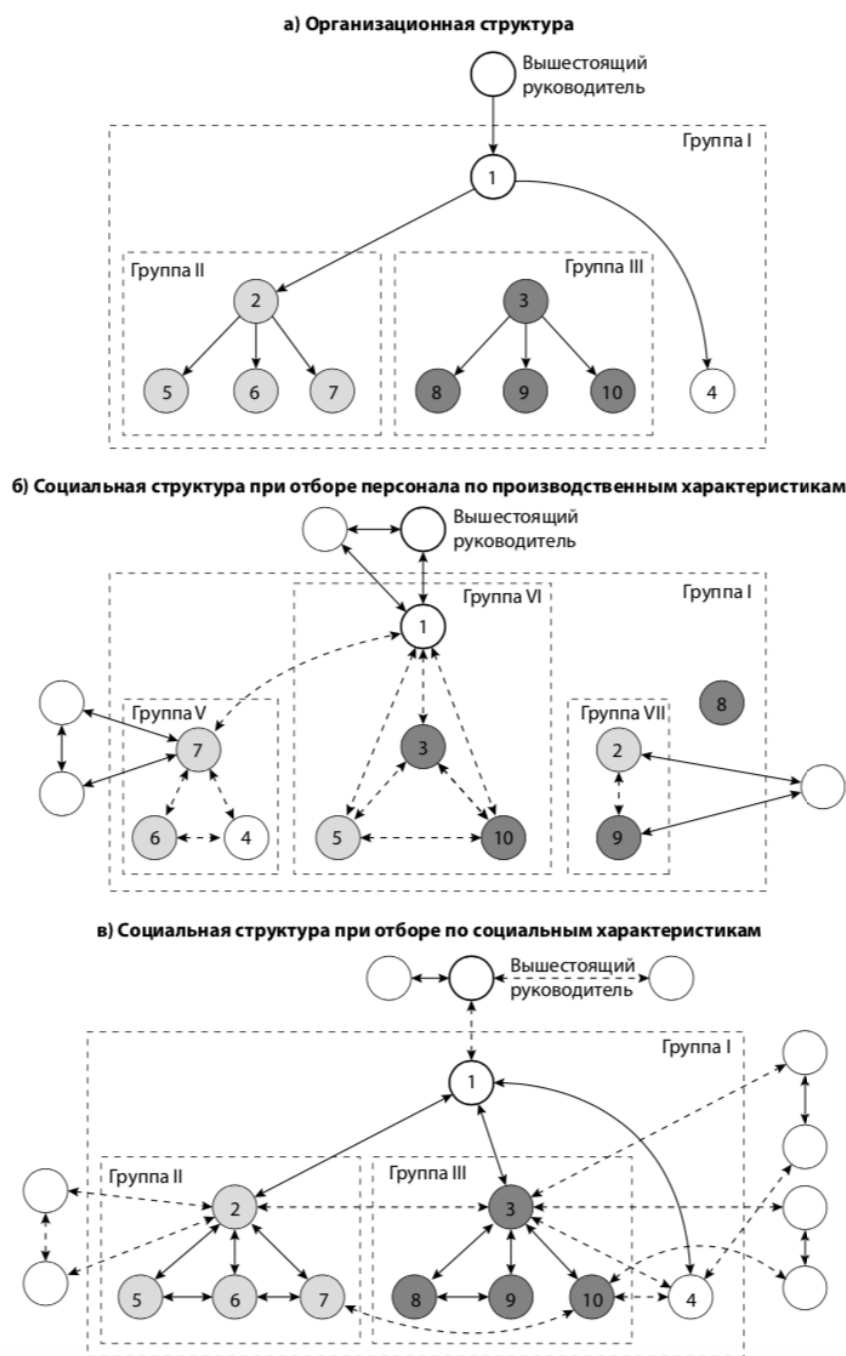
Смысл социальной организации определяется ее долгосрочными ценностями и институтами. Можно отметить следующие категории смысла любого человека, любой первичной группы:

- 1) повышение личного капитала и личное развитие;
- 2) повышение капитала своей социальной среды и развитие всей внешней среды обитания.

По Э. Фромму смысл любой социальной организации — это развитие ее внешней среды, а не внутренней [43], ведь без развития внешней среды собственное развитие мало что дает.

Соответственно, смысл развития структурного подразделения предприятия — это развитие вышестоящего

**Рис. 5.** Структурное подразделение предприятия 1



социума, всего предприятия, но истинный смысл развития общества — в постановке и достижении общественно необходимых целей. Только в этом случае эффективность деятельности предприятия максимальна [2].

## **ВИДЫ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

### **Виды интеграции структурных подразделений**

Как уже отмечалось, для существования любой социальной организации должна обеспечиваться как ее внутренняя эффективность (достижение личных целей персонала), так и внешняя (достижение целей собственника). По К. Поланьи, для этого существует три способа внутренних связей ее членов, обеспечивающих их интеграцию: рыночный обмен, реципрокный дарообмен (реципрокный альтруизм<sup>4</sup>) и распределение коллективно полученных результатов [34].

При любом виде интеграции оценка и внутренней, и внешней эффективности определяется личными результатами — это «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [6, с. 41]. При этом еще Ф. Найт отмечал, что «ни один специфически человеческий мотив поведения не является экономическим» [33, с. 270] — ни наемного персонала, ни собственника [7].

Если рассмотреть рыночный обмен, то внутренние результаты производственной деятельности предприятия не имеют рыночной стоимости — денежной ценности на рынке [24]. Это относится к результатам как работников, так и подразделений<sup>5</sup>. А «если действует обмен на основе фиксированных ставок (decisional exchange), хозяйство интегрируется не рыночным механизмом, а [формальными. — Прим авт.] факторами, фиксирующими эти ставки» [34, с. 56]. К такому обмену относятся и сдельная оплата труда, и трансфертные цены между подразделениями, и оплата по различным системам показателей, но и здесь невозможно обойтись без личной оценки руководителя. При сдельной оплате, как отмечал еще Ф. Тейлор, «почти все предприниматели заранее определяют максимальную сумму платы, которая, по их мнению, может быть заработана в день каждым из различных классов рабочих, занятых в их предприятии, все равно, работают ли эти рабочие поденно или сдельно» [40, с. 17].

В большинстве систем присутствуют субъективные показатели, определяемые руководителями, что дает последним простор для манипуляций. При этом требуемый производственный «результат будет достигаться вопреки системе показателей за счет оперативного управления руководителем. А если предположить, что руководителя не будет [будет только формальная оценка по показателям. — Здесь и ниже прим. авт.], то результатом будут только заданные факторы [показатели], и больше ничего» [52, с. 13]. Соответственно, подобные системы с формальным распределением ресурсов себя не оправдывают [36, с. 7, 106]. Обмен на основе фиксированных ставок может применяться только при простейших формализованных видах деятельности, поддающихся автоматизации, или как некоторое не принципиальное дополнение к системам повременной оплаты труда.

Если рассмотреть перераспределение результата деятельности, то на нем базируются малые кооперативные предприятия<sup>6</sup>, но они не имеют эффекта масштаба, не могут производить сложную продукцию, соответственно, не могут конкурировать при производстве материальной продукции с крупными предприятиями и не занимают

---

<sup>4</sup> Реципрокный альтруизм существует тогда, когда ответный дар заранее не оговорен (ни по форме, ни по времени), но ожидается, что он будет, и будет эквивалентным. Базируется на проверенном времени доверия участников.

<sup>5</sup> Это возможно только в самодостаточных структурных подразделениях с полным циклом создания и реализации продукции — в дивизиональных организационных структурах.

<sup>6</sup> На иерархических кооперативных предприятиях неизбежная «концентрация власти в руках относительно немногих... с естественной необходимостью приводит к частому злоупотреблению ею» [25, с. 85]. Число больших кооперативных предприятий мизерно [23, 45].

сколь-нибудь существенного места в экономике. Можно отметить, что распределение между членами группы возможно только тогда, когда группой оценивается вклад каждого ее участника в общий результат, и если этот результат недостаточен, то на нарушителя накладываются санкции вплоть до исключения из группы. Соответственно, перераспределение — это фактически вертикальный реципрокный обмен между группой как субъектом деятельности и ее членами [15].

Что касается реципрокного обмена, то он в основном рассматривается как путь организации сплоченности первичных групп, но не как способ интеграции самого предприятия. В наших же статьях [15, 16] показано, что в каждом структурном подразделении предприятия присутствует вертикальный реципрокный обмен, который и обеспечивает интеграцию каждого структурного подразделения, а значит, и интеграцию всего предприятия. Если же в отдельных подразделениях он ослаблен (слабые личностные связи, их ориентированность на внутренние интересы подразделения), то страдает и интеграция предприятия.

### **Виды интеграции структурных подразделений и их организации**

Сопоставительный анализ трудов социальных антропологов, социобиологов, социологов и экономистов [16, 17] показывает, что в ходе производственной деятельности возможна интеграция структурных подразделений и их участников на базе:

- перераспределения результатов деятельности (вертикального реципрокного обмена между группой и ее членами);
- вертикального реципрокного обмена между руководителем и подчиненными подразделения;
- альтруистического обмена информацией (и возможными услугами) на базе горизонтальных личностных связей.

Перераспределение результатов деятельности структурных подразделений может осуществляться в двух видах:

- 1) распределение конечных (рыночных) результатов в малых неиерархических кооперативных предприятиях;
- 2) распределение предвидимых при целеполагании результатов деятельности подразделений и их участников (вертикального реципрокного обмена между руководителями и подчиненными) в предприятиях со всеми видами собственности кроме кооперативной.

Реципрокный обмен в деятельности структурных подразделений может осуществляться в трех видах:

- 1) в структурных подразделениях с сильными связями;
- 2) в либеральных подразделениях с ослабленными связями;
- 3) в квазиавтономных подразделениях со слабыми связями.

Это разные типы организации структурных подразделений, и каждому типу организационного механизма, несомненно, найдется место [26].

Рассмотрим отмеченные четыре вида структурных подразделений.

### **Партнерское подразделение с перераспределением предвидимых при целеполагании результатов**

Еще в середине XIX в. Ч. Бэббидж отмечал, что интересы рабочих и предпринимателей не будут различаться, если доля заработной платы будет зависеть от прибыли предприятия и рабочий будет получать максимальную долю прибыли от применения любого своего усовершенствования [47]. А. Маршалл в 1890 г. писал, что прибыль частной фирмы возрастает, когда управляющий становится партнером и получает вознаграждение в виде доли в прибылях, а не заработной платы, что устраняет многие недостатки как бюрократического типа организации, так и кооперативного [23]. Позднее и Ф. Найт показал, что поскольку в функции руководителей входит принятие решений, влияющих на результат организации в целом, то для них существует лишь одно возможное вознаграждение — участие в доходах компании [26, с. 330].

К. Поланьи, ссылаясь на Э. Каннана<sup>7</sup>, отметил, что «все участники процесса производства имеют долю в его результатах» [33]. Практически же эту систему использовал еще Г. Форд, но утверждал, что «весь вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками» [42, с. 116]. В наше время «следует признать, что бизнес и раньше, как правило, строился на командной основе, и этот командный — «партнерский» принцип сохранился в корпоративном управлении и сегодня... наблюдается тенденция к большему увязыванию уровня доходов топ-менеджеров с результатами работы компании» [19, с. 435].

Е.В. Зиновьева и Л.С. Пузыревский предложили разделять получаемый предприятием добавленный продукт на прибыль и средства оплаты труда, что более эффективно, но не смогли показать путей такого разделения [18]. Ф. Найт пишет: «Организация становится востребованной, возможной и реально осуществимой только тогда, когда можно выделять вклады отдельных средств в продукте совместного производства... реальна и эффективна до тех пор, пока подобная система возвращает собственнику каждого средства производства вклад именно этого средства» [26]. Только этот вклад можно определять не калькуляцией, формально, а коллегиально при целеполагании [13–17]. Поскольку заранее все предусмотреть невозможно и «если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде», переговоры участников возобновляются [3, с. 77]. Подобная методика приведена в наших статьях [13–17].

### **Бюрократическое подразделение с сильными связями**

Как уже отмечалось, на бюрократическом предприятии «необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [24, с. 292], но возможности руководителя любого структурного подразделения ограничены: он не имеет возможности повышать уровень труда подчиненных выше среднего уровня на рынке — тогда подчиненные просто найдут другое предприятие, ведь «в действительности социальная жизнь повсюду, где она нормальна, самопроизвольна; а если она ненормальна [принудительна. — Прим. авт.], то не может долго существовать» [10, с. 192].

Если подчиненный признает справедливым задаваемый ему уровень труда и получаемые личные результаты — как неденежные, так и денежные (в том числе и такие, как признание, помощь, возможность заниматься личными делами и др.), то он выполняет задания и распоряжения руководителя, ведь «для каждого человека существует «зона безразличия» [приемлемости. — Прим. авт.], в пределах которой он склонен соглашаться выполнять указания, не подвергая их сомнению» [5], и не выполнять их за ее пределами. Существует и зона приемлемости для руководителя [17],

в пределах которой он склонен принимать уровень труда подчиненного и не принимать при выходе за ее границы, — он может просто найти другого работника на рынке труда.

Компромиссная зона, удовлетворяющая и руководителя, и подчиненного, является пересечением их «зон безразличия» [13] — ее устанавливают стороны, ориентируясь на рынок труда. При этом она возможна только тогда, когда подразделение обеспечивает и внутреннюю, и внешнюю эффективность, а значит, в ее контроле и поддержании принимает участие и коллектив подразделения (как третья сторона) своими положительными и отрицательными санкциями [5].

В этой зоне обмен сторон взаимовыгоден и осуществляется с минимальными трансакционными издержками. При выходе же за границы этой зоны неизбежно начинают возникать санкции («запретительные издержки» [20]) сторон, интересы которых нарушаются. Возникают высокие

---

<sup>7</sup> Э. Каннан в 1930 г. отмечал, что «гораздо легче думать о продукции фабрики как о продукте рабочих, которые отдают часть своей продукции фабриканту, чем о продукте фабриканта, который должен отдать часть своей продукции рабочим» [50, с. 360].

транзакционные издержки, особенно при увольнениях.

При этом «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой» [10, с. 201]: обе зоны приемлемости субъективны, носят и производственный и личностный характер. Личный результат руководителя — это не только оценка результатов подразделения вышестоящим руководителем (также и материальная, и экспрессивная), но и личные результаты, которые он получает от самого подчиненного и коллектива в целом (уважение, признательность, возможные различные дары, возможные санкции). Таким образом, цель деятельности любого руководителя и подчиненного — это обеспечение лояльности руководителя и коллектива, а производственные результаты — лишь один из факторов получения лояльности. Это во многом и определяет низкую эффективность бюрократических предприятий по сравнению с партнерскими — ориентацию персонала на личные цели, а не на производственные.

Как уже отмечалось, в зоне компромисса очень важно взаимное доверие. Каждая сторона должна быть уверена, что она получит необходимые ей результаты. Доверие и сплоченность возникают только при достаточно длительных положительных результатах сотрудничества, когда «порядок является результатом тесного совместного существования» [27, с. 59], при формировании и первичной, и вторичной сплоченных групп.

При этом, как отмечал Р. Флорида, «представители креативных профессий не проявляют особого интереса к устойчивым связям и долгосрочным обязательствам. Они стараются вырваться из такого рода сообществ, ограничивающих личную свободу. Конечно, они хотят принадлежать обществу, но хотят быть и самими собой. Они против того, чтобы наблюдали за их деятельностью, они хотят того, что я называю квазианонимностью, предпочитают слабые связи сильным» [41, с. 295], не директивные организации, а либеральные.

### **Либеральное подразделение**

Либеральное подразделение — это научное или творческое (но не хозяйственного оборота) подразделение, базирующееся на креативных сотрудниках, превосходящих по своим профессиональным качествам вышестоящее руководство. Его, соответственно, определяет не директивное управление «сверху», а порождающее инновации целеполагание «снизу». Единственное ограничение — чтобы эти инновации находились в рамках общих интересов подразделения. Соответственно, формальный контроль персонала здесь практически невозможен, и организация может строиться на личном профессиональном (даже не материальном) интересе, на получении творческих результатов, повышении профессионального уровня, известности, имени, социального и профессионального, а не материального капитала.

Руководитель такого подразделения занимается административно-хозяйственной деятельностью, но должен также обладать и широкими общими компетенциями в профессиональной области, чего недостает его подчиненным.

### **Сетевое подразделение**

Сетевое подразделение работает с профессионалами, не являющимися штатными сотрудниками предприятия, — штатным сотрудником может даже быть только руководитель подразделения, и его деятельность осуществляется на сетевых принципах краудсорсинга и «викиномики» [11]. Кроме того, при большом количестве внештатных работников и они могут иметь иерархическую организацию. Однако здесь необходимо учитывать, что за счет слабых связей любой внештатный сотрудник легко может выйти из кооперации — для устойчивости необходимо соответствующее дублирование.

Эффективность структурного подразделения в первую очередь определяется подбором кадров по общности базисных норм культуры и соответствующим ключевым положениям собственника. Профессиональные качества стоят на третьем

месте — они, в отличие от устойчивых норм культуры, достаточно легко подбираются под необходимую производственную деятельность.

Внутренний институт подразделения, определяющий его деятельность, задается не системой внешних формализованных положений и регламентов, неформализованных заданий и указаний руководителя, а той внешней средой, которая формируется руководителем подразделения, теми положениями, правилами, заданиями и распоряжениями, которые он устанавливает и контролирует, и сформированными на этой основе внутренними «правилами игры» коллектива.

Эффективность предприятия определяется эффективностью управляющих и рабочих структурных подразделений (как малых социальных групп) при условии, что в них на базе ключевых положений собственника сформированы начиная с высшей управляющей группы эффективные внутренние институты, и они при этом организуются в соответствующую иерархическую систему.

Описанная в статье организация структурных подразделений обеспечивает наивысшую эффективность деятельности предприятия, является необходимой и достаточной.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Азарова М.В., Туровец О.Г. Определение функций подразделений предприятия на основе матрицы сбалансированной ответственности // Организатор производства. — 2017. — Т. 25. — No2. — С. 34–43.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 1999.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999.
4. Бандура А. Теория социального научения. — СПб.: Евразия, 2000.
5. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. — М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009.
6. Беккер Г.С. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. — 1993. — No1. — С. 24–40.
7. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. — 2002. — Т. 3. — No5. — С. 60–74.
8. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: В 4 т. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2016.
9. Вольчик В.В. Проблема доверия и модернизация институтов // Terra Economicus. — 2012. — Т. 10. — No2. — С. 12–18.
10. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. — М.: Наука, 1991.
11. Жемчугов А.М. Викиномика как бизнес-модель // Проблемы теории и практики управления. — 2014. — No10. — С. 121–125.
12. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Гайд по организации и управлению предприятием. — <https://corpsys.ru/guide.aspx>.
13. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Институты, механизмы и сущность предприятия как детерминанты его эффективности и развития // Менеджмент сегодня. — 2022. — No1. — С. 24–38.
14. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2018. — No6. — С. 138–150.
15. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организация и управление предприятием. Концептуальные основы. — <https://corpsys.ru/articles/organization/enterprise-organization-and-management.aspx>.
16. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. — <https://corpsys.ru/articles/organization/social-relations-and-productive-forces.aspx>.
17. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — No4. — С. 46–71.
18. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Мотивация и менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. — 2008. — No3. — С. 139–149.
19. Измайлова М.А. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2018. — Т. 9. — No3. — С. 430–442.
20. Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов // Вопросы экономики. — 2008. — No1. — С. 4–26.
21. Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию. — СПб.: Нестор-История, 2014.
22. Кули Ч.Х. Первичные группы // Общая социология: Хрестоматия. — М.: Высшая школа, 2006. — С. 163–168.
23. Маршалл А. Принципы экономической науки. — М.: Директ-Медиа, 2012.
24. Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. — Челябинск: Социум, 2012.
25. Михельс Р. Социология политической партии в условиях демократии // Диалог. — 1990. — No5. — С. 81–86.

26. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2013.
27. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: НАЧАЛА, 1997.
28. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. — М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2010.
29. Олсон М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп. — М.: ФЭИ, 1995.
30. Остром Э. Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход. Вопросы государственного и муниципального управления. — 2010. — No1. — С. 5–52.
31. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. — М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010.
32. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.
33. Полањи К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. — СПб.: Алетейя, 2002.
34. Полањи К. Экономика как институционально оформленный процесс // «Великая трансформация» Карла Полањи: прошлое, настоящее, будущее. — М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2007.
35. Полищук Л., Меняшев Р. Экономическое значение социального капитала // Вопросы экономики. — 2011. — No12. — С. 46–64.
36. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2005.
37. Смелзер Н. Социология. — М.: Феникс, 1994.
38. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо, 2017.
39. Спиридонова В.И. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). — М.: ИФ РАН, 1997.
40. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М.: Контроллинг, 1991.
41. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. — М.: Классика-XXI, 2007.
42. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Э, 2017.
43. Фромм Э. Психоанализ и религия // Сумерки богов. Ф. Ницше, З. Фрейд, Э. Фромм, А. Камю, Ж.-П. Сартр. — М.: Политиздат, 1949.
44. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: Ермак, 2004.
45. Хабибуллин Р.И., Седов Е.В. Акционерные общества работников в России: в поисках траектории сбалансированного развития // Terra Economicus. — 2017. — Т. 15. — No3. — С. 106–130.
46. Шведин Б.Я. Онтология предприятия: экспириентологический подход. Технология построения онтологической модели предприятия на основе анализа и структурирования живого опыта. — М.: ЛЕНАНД, 2010.
47. Шевчук Д.А. История менеджмента: Учебное пособие. — М.: Эксмо, 2009.
48. Щур-Труханович Л.В. Содержание трудового договора в условиях нового правового регулирования. — М.: Финпресс, 2006.
49. Alchian A.A., Demsetz H. (1972). «Production, information costs and economic organization». The American Economic Review, Vol. 62(5), pp. 777–795.
50. Cannan E. (1929). A Review of Economic Theory. P. London: S. Kings and Son Ltd.
51. Fiorito L., Commons J.R., Wesley N. (2010). «Hohfeld and the origins of transactional economics». History of Political Economy, Vol. 42(2), pp. 267–295.
52. 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>.
53. Nickerson J., Zenger T. (2004). «A knowledge-based theory of the firm — the problem-solving perspective». Organization Science, Vol. 15, pp. 617–632.
54. Putnam R.D. (1995). «Bowling alone: America's declining social capital». Journal of Democracy, January, pp. 65–78.
55. Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y. (1993). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.