

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**Развитие предприятия. Система консалтинговых проектов организации и повышения  
эффективности предприятия**

Москва, 2021

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

Название работы: Развитие предприятия. Система консалтинговых проектов организации и повышения эффективности 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.

**Реферат**

Менеджмент как наука существует для того, чтобы обеспечивать создание новых более эффективных предприятий, повышать эффективность существующих. Практически — путем проведения соответствующих консалтинговых проектов, определяющих необходимые изменения в предприятии и реализующих эти изменения. Только можно отметить, что в настоящее время менеджмент даже не показывает какая система составляющих организации и института как влияет на деятельность предприятия (а составляющие влияют только системно), что необходимо изменять в предприятии, и по какому критерию эффективности оценивать предвидимые результаты изменений. Все это приводит к необходимости действовать по субъективным суждениям, интуиции, методом проб и ошибок, получая оценку проводимых изменений только по результатам последующей деятельности предприятия, зачастую не получая существенных положительных результатов, иногда получая даже отрицательные. Цель настоящего исследования заключается в определении минимальной необходимой и достаточной системы составляющих организации и института и их взаимосвязей, определяющих деятельность предприятия и достигаемые им результаты. А также системы консалтинговых проектов, обеспечивающих определение и проведение необходимых изменений. Результатом является минимальная и достаточная система составляющих организации и института, единая система консалтинговых проектов по организации нового предприятия и повышения эффективности существующего на базе критерия производительных сил человека.

**Ключевые слова**

Развитие предприятия, создание предприятия, консалтинговый проект, институт предприятия, система управления, анализ деятельности предприятия, повышение эффективности.

## **Enterprise development. The system of consulting projects of the organization and increase of the enterprise efficiency**

### **Abstract**

Management as a science exists in order to ensure the creation of new more efficient enterprises, to increase the efficiency of existing ones. Practically — by conducting appropriate consulting projects that determine the necessary changes in the enterprise and implement these changes. It can only be noted that at present management does not even show which system of components of the organization and the institute affects the activity of the enterprise (and the components have affect only in systematical way), what needs to be changed in the enterprise, and by what efficiency criterion to evaluate the expected results of changes. All this leads to the need to act on subjective judgments, intuition, trial and error, getting an assessment of the changes carried out only based on the results of the subsequent activity of the enterprise, often without getting significant positive results, sometimes even getting negative ones. The purpose of this study is to determine the minimum necessary and sufficient system of components of the organization and the institution and their interrelations that determine the activity of the enterprise and the results achieved by it. As well as systems of consulting projects that ensure the identification and implementation of necessary changes. The result is a minimal and sufficient system of components of the organization and the institute, a unified system of consulting projects for organizing a new enterprise and improving the efficiency of an existing one based on the criterion of human productive forces.

### **Keywords**

Enterprise development, enterprise creation, consulting project, enterprise institute, management system, enterprise activity

## Введение

Развитие предприятия — это практическое применение менеджмента при проведении проектов создания новых эффективных предприятий, повышения эффективности существующих. Генри Минцберг<sup>1</sup> и др. выделяли два состояния предприятия: устойчивое состояние с определенной организацией («конфигурацией»), а также подготовку и «прыжок» из одного состояния в другое<sup>2</sup> («трансформацию»). «Конфигурацию, как правило, описывают и исследуют теоретики (ибо речь идет о концептуальных вопросах), в то время как трансформация практикуется менеджерами и предписывается (главным образом) консультантами (поскольку дело это на редкость замысловатое)» [Минцберг и др., 2013, с. 276]. Возможные организации предприятия и сам процесс проведения изменений дает менеджмент, а менеджеры (при существенных изменениях — собственник) осуществляют выбор нового состояния и практический переход предприятия в это состояние. Однако несмотря на более чем столетнюю историю менеджмента, проблем для собственника и менеджеров здесь предостаточно. Во-первых, современный менеджмент не дает даже перечня возможных конфигураций. Во-вторых, практически любая конфигурация включает множество составляющих, перечня и вариантов которых также нет. В-третьих, составляющие взаимозависимы. В-четвертых, нет однозначного понимания различных конфигураций и принципов их изменения — у разных авторов имеются даже противоположные суждения<sup>3</sup>. Отметим здесь только некоторые. Так, например, многие авторы и консультанты до настоящего времени продвигают различные системы КРП, в то время как другие, в том числе и лауреаты Нобелевской премии по экономике 2016 года Оливер Харт и Бенгт Хольмстрём, показали недопустимость этой системы [Hart, Holmström, 2016]. В-пятых, отсутствует критерий эффективности — критерий выбора новых конфигураций и их составляющих, поэтому основной метод выбора конфигураций — это метод проб и ошибок. В-шестых, практически, при переходе к выбранной конфигурации результатом изменений является не выбранная, а уже другая конфигурация, анализ которой достаточно труден. В-седьмых (и это самое главное), если выбор новой конфигурации и прове-

---

<sup>1</sup> Минцберг Генри (р. 1939) — профессор университета Карнеги-Меллон, школы высших исследований *Commerciales*, Лондонской школы бизнеса и Европейской бизнес-школы. Обладатель пятнадцати почетных дипломов университетов всего мира.

Олстранд Брюс — преподаватель программы делового администрирования в Университете Трента в Питерборо, Онтарио.

<sup>2</sup> При этом переход предприятия из одного состояния в другое — это и создание нового предприятия, и проведение изменений в существующем.

<sup>3</sup> Для объективности мы постараемся давать ссылки с краткими данными цитируемых авторов.

дение изменений осуществляют менеджеры, они осуществляют это исходя из своих личных целей, а не целей предприятия и собственника, даже с возможным ущербом для предприятия и собственника. И это отмечал еще Адам Смит<sup>4</sup> [Смит, 2017]. А Макс Вебер<sup>5</sup> писал: «Любое хозяйствование в экономике обмена предпринимается и реализуется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных — идеальных или материальных — интересов. <...> решающая роль индивидуального интереса неизменна. Верно, что существует хозяйственное действие, чисто идеологически ориентированное на чужие интересы, но также верно и то, что масса людей так себя не ведет и, как показывает опыт, вести себя не может и поэтому не будет» [Вебер 2016, с. 248]. И личный интерес приводит к тому, что «субъект управления (он же — субъект развития) ставит задачи (управленческие задачи) прежде всего для самого себя, а не для кого-то еще» [Киселев<sup>6</sup>, 2013, с. 35]. В итоге «цели высших руководителей компании зачастую не соответствуют целям ее акционеров» [Ансофф<sup>7</sup>, 1999, с. 76]. И «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<sup>8</sup>, 2014, с. 162]. Аналогично и подчиненные (как руководители, так и рядовые) не действуют по указаниям своих руководителей «а стремятся действовать в собственных интересах в ущерб интересам компании». При этом, поскольку в предприятии «ресурсы распределяются на основе административных решений» [Коуз<sup>9</sup>, 2007, с. 63] принимаемых наемным персоналом, капитал собственника «не оказывается под его непосредственным контролем и в его распоряжении» [Смит, 2017, с. 443]. А «до какой степени субъект управляет капиталом, до такой он и является собственником-капиталистом» [Маршалл<sup>10</sup>, 2012, с. 207] — «фирма выходит из-под контроля ее

---

<sup>4</sup> Смит Адам (1723–1790) — английский экономист и мыслитель, автор классической теории о природе и причинах богатства народов.

<sup>5</sup> Макс Вебер (1864–1920) — один из главных немецких интеллектуалов XX века. Ученый-философ, социолог, историк, политический экономист. Идеи Вебера оказали значительное влияние на развитие общественных наук, в особенности — социологии.

<sup>6</sup> Киселев Данила Алексеевич — Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

<sup>7</sup> Игорь Ансофф (1918–2002) считается родоначальником концепции стратегического менеджмента, методики управления по слабым сигналам. В Голландии учреждена «Премия Игоря Ансоффа», присуждаемая за достижения в области планирования и стратегического менеджмента.

<sup>8</sup> Луценко Сергей Иванович — ведущий эксперт Контрольного управления Президента Российской Федерации.

<sup>9</sup> Рональд Коуз (1910–2013) — лауреат Нобелевской премии по экономике 1991 года.

<sup>10</sup> Маршалл Альфред (1842–1924) — английский экономист, один из основоположников неоклассического направления в экономической науке, был одним из самых влиятельных экономистов своего времени.

первоначальных основателей, контроль над ней сосредоточивается преимущественно в руках ее "директоров"» [Маршалл, 2012, с. 1003]. В итоге основатели-собственники могут лишь «довольствоваться получением такого полугодового или годового дивиденда, какой директора сочтут нужным выдать им» [Смит, 2017, с. 691].

Изложенное говорит о том, что реальные «конфигурации» предприятий далеки от требуемых, а проведение изменений может давать даже отрицательные результаты. И эффективность наших предприятия в 3–4 раза ниже, чем в развитых странах [Производительность, 2010].

Что касается того, что «трансформация практикуется менеджерами и предписывается (главным образом) консультантами (поскольку дело это на редкость замысловатое)», то «трансформацию» предприятия могут реально провести только менеджеры (на самом высшем уровне — собственник), никакими силами извне это невозможно. А вот выбор требуемой «конфигурации», методики ее изменения, обычные менеджеры, ведущие деятельность предприятия в рамках стабильных существующих «конфигураций» провести не могут. Для этого необходимы совершенно другие знания и навыки, необходимы внешние консультанты. В принципе предприятие может провести обучение своих менеджеров<sup>11</sup>, обеспечить им знания менеджмента — сделать их внутренними консультантами. Так что любой проект создания или повышения эффективности предприятия — это консалтинговый проект.

К сожалению, знания, получаемые внутренними консультантами, с учетом всех проблем менеджмента, являются не только самыми общими, но противоречивыми. Тем не менее, такая практика в нашей стране распространена и внешний консалтинг в России используется на порядок меньше, чем в развитых странах, а наибольшее распространение находит обучающий консалтинг — подготовка внутренних консультантов. И первая главная проблема внутренних консультантов в том, что никакое обучение не дает практических навыков. Ведь «существенные стратегические преобразования вызывают сопротивление не только планированию, а всему процессу перемен. Это сопротивление — не случайность, а фундаментальная проблема, заслуживающая внимания наряду с формулированием самой стратегии. Сопротивление является естественной реакцией групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие их культуре и влиянию. Сопротивление изменениям не ограничивается введением стратегического планирования. Оно возникает всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления» [Ансофф,

---

<sup>11</sup> Воспользоваться внешним обучающим консалтингом.

1979]. И это сопротивление сугубо индивидуально для каждого предприятия. Поэтому такие проблемы внутренние консультанты смогут решать только методом проб и ошибок. Как отмечал Пафнутий Чебышёв<sup>12</sup>: «Теория без практики мертва и бесплодна, а практика без теории бесполезна и пагубна».

Вторая главная проблема внутренних консультантов в том что, как отмечает Ицхак Адизес<sup>13</sup> «внутренние консультанты не заинтересованы или могут оказаться не в состоянии инициировать достаточно серьезные изменения внутри компании» [Адизес, 2009]. А Игорь Ансофф писал: «Штабные подразделения, отвечающие за проектирование и эксплуатацию структур и систем управления, проектируют их так, чтобы они удовлетворяли потребности высшего руководства, пренебрегая нуждами других уровней управления» [Ансофф, 1979], кроме того, при придании им полномочий их собственные потребности растут несообразно с потребностями фирмы. Джон Коттер<sup>14</sup> также считает неприемлемым привлечение к проведению изменений отделов HR, стратегического планирования, качества [Kotter, 2007]. И суть проблемы внутренних консультантов не только в том, что они не обладают необходимыми глубокими знаниями и практическими навыками, а и в проведении ими личных целей, а не в повышении эффективности предприятия.

Но и с внешними консультантами имеются аналогичные проблемы. И с теоретическими проблемами менеджмента, и с личным интересом, только не в части проведения в предприятии выгодных им решений, а в том, что целью консалтинга становится не повышение эффективности предприятия заказчика, а только бизнес — получение максимального собственного результата минимальными затратами. Более того, «ряд консалтинговых фирм продает уже отработанный, универсальный, стандартизированный продукт<sup>15</sup>, не вникая в

---

<sup>12</sup> Пафнутий Львович Чебышёв (1821–1894) — один из величайших русских математиков, основоположник Петербургской математической школы, академик еще 24 академий мира.

<sup>13</sup> Адизес Ицхак Калдерон (р. 1937) — один из непревзойденных бизнес-консультантов мира, блестящий специалист в области эффективного управления, основатель Института Адизеса.

<sup>14</sup> Коттер Джон Пол (р. 1947) — почетный профессор лидерства Коносуке Мацусита в Гарвардской школе бизнеса, всемирно признанный авторитет в области лидерства и внедрения изменений.

<sup>15</sup> «Абсолютное большинство наших клиентов ориентируется на проектное консультирование: дай мне твои предложения по оргструктуре, разработай мне новую стратегию, распиши положения об отделах и т. п. Клиент получает тома текстов, графиков, схем, расчетов. Все согласно контракту. Приходится оплачивать, хотя первые же знакомства заказчиков с отчетами вызывают недоумения: почему именно так, а не иначе? Как оказались неучтенными такие-то обстоятельства? Господа клиенты! Большинство ваших заказов качественно могут быть выполнены только в режиме процессного консультирования, когда консультант своими методами организует такое взаимодействие с работниками клиентской организации, которое только и способно привести к совместному проекту чего бы там ни было. И если вы не готовы к затратам своего времени с пользой, будьте готовы к затратам своих денег впустую» [Пригожин, 2017].

специфику деятельности организации-заказчика» [Черницова<sup>16</sup>, 2008, с. 34] — позднее эта цитата приведена в целом ряде статей и книг. Большинство консалтинговых компаний интересуют собственные результаты, а не повышение эффективности предприятия заказчика. В.Е. Хруцкий<sup>17</sup> отметил: «Русский консалтинг сегодня — это узкоспециализированные аудиторские фирмы нашего разлива и представители западных аудиторских и консалтинговых фирм. В первых, собственно, консалтингом чаще всего занимаются молодые специалисты, едва узнавшие азы менеджмента по книжкам или в школах бизнеса. В последних консультанты — это дисциплинированные и исполнительные люди, лучше знающие английский язык, нежели бизнес и менеджмент. Поэтому русский консалтинг специализируется в лучшем случае на постановке, так называемого, регулярного менеджмента..., занимается : внедрением в нашу хозяйственную практику допотопных управленческих решений и технологий» [Цит. по: Ахмедов, 1999]. К сожалению, нельзя отметить, что и к настоящему времени ситуация существенно изменилась.

Таким образом, учитывая состояние и менеджмента, и внутренних, и внешних консультантов, «в целом можно констатировать, что блок эффективности — это самая неразработанная и сложная часть в системе промышленного предприятия, которая требует дальнейших углубленных исследований теоретического и прикладного плана, а также методических разработок и практических экспериментов» [Толстых, Дудаева<sup>18</sup>, 2011]. «В этой сфере решающая роль все еще отводится субъективным суждениям, интуиции, опыту» [Толстых, Дудаева, 2011].

В предисловии русского издательства к классическому труду Честера Барнарда<sup>19</sup> «Функции руководителя» (1938) отмечается: «Из этой книги выросли многие разделы современной теории управления. <...> И как это нередко бывает, первоисточник намного прозрачнее, понятнее и элегантнее последующих наворотов, нагроможденных многочисленными

---

<sup>16</sup> Черницова Карина Александровна — кандидат экономических наук, старший преподаватель Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова.

<sup>17</sup> Хруцкий Валерий Евгеньевич (р. 1956) — советский и российский экономист, доктор экономических наук, директор Центра международного бизнеса и регионального развития Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

<sup>18</sup> Толстых Татьяна Олеговна — РГТЭУ, доктор экономических наук, профессор;  
Дударева Ольга Владимировна — ВГТУ, кандидат экономических наук, доцент.

<sup>19</sup> Честер Ирвинг Барнард (1886–1961) — американский экономист, общественный деятель, представитель школы человеческих отношений. Его книга «Функции руководителя» до настоящего времени остается актуальной классикой менеджмента.



эпигонами» [Барнард, 2019]. И многие положения и Честера Барнарда, и Френка Листа<sup>20</sup>, и Макса Вебера, и многих других классиков, лауреатов Нобелевских премий по экономике, так и не нашли отражения в нашей современной литературе по менеджменту. При этом и специалисты предприятий, и даже консалтинговых компаний, практически не пользуются первоисточниками. Пользуются литературой по менеджменту с «различными наворотами», противоречащими теории и не находящими подтверждения в практике.

Как отмечал Дуглас Норт<sup>21</sup>, деятельность предприятия, его результаты, определяется организацией и институтом («правилами игры<sup>22</sup>» персонала [Норт, 1997]). Поэтому любое положение менеджмента проводимое без взаимоувязки составляющих организации и института заведомо нерабочее. Тем не менее в менеджменте организация рассматривается отдельно, институт — отдельно. А консалтинговый проект — это всегда должен быть системный неразрывный организационно–институциональный проект, а субъекты институциональных изменений — это люди. При этом вместо института, зачастую рассматривают систему управления персоналом, определяющую деятельность персонала. Только Джим Клеммер<sup>23</sup> писал: «Менеджмент перемен — это оксюморон» (сочетание противоречивых понятий — прим. авт.). Изменениями нельзя управлять. Изменения игнорируют, им сопротивляются, на них реагируют, на них наживаются, их создают» [Цит. по: Минцберг и др., 2013, с. 269]. А Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд и Джозеф Лэмпел даже отмечали, что словосочетание «управляемые изменения» — «остроумно глупо».

Соответственно эффективность деятельности наших предприятий продолжает оставаться в разы меньше, чем в развитых странах. Таким образом системный организационно–институциональный подход к проведению консалтинговых проектов на базе адекватных конфигураций и их составляющих, принятого критерия эффективности, жизненно необходим. Цель настоящего исследования заключается в разработке системного организационно–институционального подхода к развитию предприятия на базе первоисточников — трудов классиков экономики, социологии, психологии, а также десяти лауреатов Нобелевских премий по

---

<sup>20</sup> Георг Фридрих Лист (1789–1846) — американский, немецкий экономист. Разработал «Национальную систему политической экономии». Был отцом немецкой исторической школы экономики.

<sup>21</sup> Дуглас Норт (1920–2015) лауреат Нобелевской премии по экономике 1993 года.

<sup>22</sup> Дуглас Норт отмечает что институт — это «правила игры в обществе или, точнее, придуманные людьми ограничения, направляющие человеческое взаимодействие в определенное русло» [Норт, 1997].

<sup>23</sup> Джим Клеммер — культовая фигура, эксперт по лидерству, основатель и владелец самой успешной и самой крупной консалтингово–обучающей компании в Канаде.

экономике, путем проведения консалтинговых проектов организации и повышения эффективности предприятия. При этом критерий эффективности — критерий производительных сил человека — разработан нами ранее на базе трудов Фредерика Листа [Лист, 2005; Жемчужовы, 2021].

В разделе 1 приведена система составляющих «конфигурации» предприятия — необходимая и достаточная система ключевых положений предприятия, определяющих его деятельность и результаты. В разделе 2 рассмотрены элементы системы ключевых положений. В разделе 3 рассмотрена система консалтинговых проектов создания и повышения эффективности предприятия. В разделе 2 рассмотрены отдельные консалтинговые проекты системы.

## **1. Возможные составляющие «конфигурации» предприятия**

### **1.1. Цели и видение предприятия, сформулированные ключевые положения, как основа его организации и повышения эффективности**

Генри Минцберг и соавторы в своей книге «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента» привели важную для понимания цитату Уоррена Бенниса<sup>24</sup> и Барта Нэймуса<sup>25</sup>: «Для того чтобы выбрать направление, руководитель должен *в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации* (здесь и далее в цитате курсив наш. — Прим. авт.). Этот образ, который мы называем видением, может быть расплывчатым, как сон, или четким, как цель или задача. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего. *Видение — это манящая цель.* <...> Помните также, что предвидение всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в настоящем и не существовавшему никогда прежде. Предвидя, руководитель наводит мост — крайне важный — между настоящим и будущим организации. Сосредоточившись на видении будущего, лидер оперирует эмоциональными и духовными ресурсами организации, ее ценностями, обязательствами, устремлениями» [Минцберг и др., 2013, с. 133]. Собственник любого предприятия создает его для достижения своих целей и всегда имеет определенное видение своего предприятия, которое он стремится воплотить в жизнь и достичь свои цели. Фактически предприятие с таким видением и является средством достижения целей собственника. При этом реально организованное

---

<sup>24</sup> Беннис Уоррен Гамалиэль (1925–2014) — американский ученый, психолог, консультант по организационным вопросам правительства США, признанный международный авторитет в вопросах лидерства.

<sup>25</sup> Барт Нэймус (р. 1936) — американский ученый, почетный профессор Университета Южной Калифорнии, где он был преподавателем с 1969 по 1994 год.

им предприятие может отличаться от этого видения. Могут отличаться и достигаемые предприятием результаты даже при соответствии предприятия видению: может изменяться внешняя ситуация, уменьшая эффективность предприятия и требующая соответствующего изменения видения. Исходя из этого, собственнику периодически приходится проводить анализ своего бизнеса и изменения организации предприятия, обеспечивающие или его соответствие заданному видению, или искать новое более совершенное видение и уже после этого проводить изменения в предприятии.

Только проведение аналитических исследований с видением предприятия затруднены и неоднозначны. Ведь видение представляет собой ничем не ограниченный массив разнородной информации [Жемчугovy, 2016d] и далеко не все элементы этого массива подвластны изменениям собственника. А при анализе такого неограниченного массива мы можем практически учитывать лишь только какую-либо ограниченную часть видения — рассматриваем только часть системы в отрыве от остальных. Сделать видение «четким, как цель или задача» и ничего не потерять при этом — это проблема. Чаще всего формируя видение, и преобразуя видение в цель или задачу, мы всегда оставляем без внимания или потеряем часть его составляющих (эти составляющие нигде не определены). Или специально, ввиду его объемности, рассматриваем только часть видения. Соответственно, ввиду не системности, получаемые результаты (новое видение) всегда в большей или меньшей степени отличны от истинного. А это может приводить к ограниченным результатам повышения эффективности при пользовании таким видением, даже отрицательным результатам. Например, мы построили четкое видение системы стратегического управления предприятия и разработали стратегию предприятия. Только «Уолтер Кичел, автор многих статей на тему стратегий в журнале Fortune, однажды указал на тот факт, что только 10% сформулированных стратегий действительно реализуются на практике (цифра, которую Том Питерс назвал “чрезмерно раздутой”» [Минцберг и др., 2013, с. 166]. Причина в том, что здесь мы не построили видение того, как и исходя из чего руководители разрабатывают стратегию на своих уровнях, как и исходя из чего персонал воплощает ее в жизнь. Необходимо именно комплексное всеобъемлющее видение.

Выход здесь в том, чтобы на базе видения предприятия сформировать необходимую и достаточную систему ключевых положений предприятия — парадигму, модель, предприятия, на базе которой используя критерий эффективности, проводить моделирование предприятия. Вся суть и в критерии, и в рассмотрении всей системы необходимых и достаточных ключевых положений. Без критерия приходится действовать методом проб и ошибок: только после проведения изменений и последующей длительной деятельности можно понять, привели из-

менения к повышению эффективности или нет. А при ограниченной системе ключевых положений, мы можем не пройти мимо максимума эффективности.

А главное, система ключевых положений собственника представляет собой основу — фундамент предприятия. Ведь если она не формализована, и ее положения могут изменяться от случая к случаю (что часто и имеет место в наших предприятиях), то и подчиненные не знают на что им ориентироваться в своей деятельности. А собственник не имеет основы для контроля деятельности предприятия. Если же система формализована, но недостаточна, то персонал сам вырабатывает недостающие элементы и так, чтобы это приносило ему максимальную личную пользу, пусть даже с ущербом для предприятия. И деятельность предприятия также не будет эффективной.

Рассмотрим какие элементы должны входить в систему необходимых и достаточных ключевых положений, и ее значение.

## **1.2. Ключевые положения и неформальный институт предприятия**

Главной из институциональных проблем для собственника является проблема «морального риска», которую Оливер Харт и Бенгт Хольмстрём описывают так: «Принципал нанимает агента для совершения определенных действий от имени принципала. Однако Принципал не может непосредственно наблюдать за действиями агента, что создает проблему морального риска: агент может предпринимать действия, которые увеличивают его собственный выигрыш, но уменьшают общий избыток отношений» [Hart, Holmström, 2016]. И невозможно создать формальные моральные нормы, контроль которых ликвидировал или хотя бы минимизировал «моральный риск» — они не поддаются внешнему формальному контролю. Сюда же относится и известная всем проблема «безбилетника». Такие проблемы могут эффективно решаться только внутренним контролем коллектива — сформированной организационной культурой, направленной на достижение целей предприятия (сформированными «правилами игры»). Однако все формальные нормы становятся нормами коллектива только тогда, когда их соблюдение приносит личный результат коллективу. Соответственно все формируемые ключевые положения, как собственника, так и предприятия и его подразделений будут нормами коллектива — которым коллектив будет следовать и контролировать их следование членами коллектива только тогда, когда эти ключевые положения будут приносить положительные результаты коллективу, а не только выражать требования по повышению результатов предприятия. Только тогда, когда ключевые положения предприятия и его подразделений ориентированы и на результаты предприятия (собственника), и на результаты персонала, только тогда эти положения будут реально действующим неформальным институтом

предприятия. Если же формально заданные ключевые положения не будут этому соответствовать, или когда система ключевых положений будет неполной и недостаточной, персонал сам будет вырабатывать неформальные ключевые положения, которым он будет следовать, создавая проблему «морального риска» для собственника, да и всех руководителей.

Причина морального риска в «асимметрии информации» [Akerlof<sup>26</sup>, 1970] и вытекающих остаточных правах контроля активом [Харт, 2001]. Руководитель (принципал) всегда обладает меньшей информацией о текущей деятельности подчиненного (агента), о его возможностях. И подчиненный может получать более высокие результаты, чем те, о которых может предполагать руководитель. И соответствующую разницу подчиненный считает своей собственной заслугой и своей собственностью. Оливер Харт писал: «Фактически в этой работе право собственности на актив мы отождествляем с обладанием остаточными правами контроля над этим активом, то есть с правом использовать актив любым способом, коль скоро это не связано с конкретными правами, отказ от которых предусмотрен первоначальным контрактом» [Харт, 2001]. Подчиненный может использовать их по своему усмотрению, и в личных целях, и в целях предприятия<sup>27</sup>, — так, как принято в «правилах игры», на сколько сформированный неформальный институт предприятия соответствует декларированным ключевым положениям предприятия.

Можно выделить следующие составляющие системы ключевых положений собственника, без которых система будет недостаточна и не будет отражать деятельность предприятия и достигаемые им результаты.

### **1.3. Основные ключевые положения**

Деятельность предприятия обеспечивается и собственником, и руководителем предприятия, и топ-менеджерами, и рядовыми руководителями, рядовым персоналом. Соответственно ключевые положения — это иерархическая система, в вершине которой стоят ключевые положения собственника — бизнеса, который он задумал. Далее следуют ключевые положения предприятия, которым будет следовать руководитель предприятия и топ-менеджеры. Далее ключевые положения подразделений топ-менеджеров, которым будут следовать топ-менеджеры и подчиненные им руководители. И так до ключевых положений рабочих подраз-

---

<sup>26</sup> Джордж Акерлоф — лауреат Нобелевской премии по экономике 2001 года.

<sup>27</sup> Это отмечал ранее Френк Найт еще в 1921 году: «Те, кто осуществляет стратегический контроль в некотором бизнесе, почти наверняка располагают большими возможностями предвидеть будущие доходы от этого бизнеса, чем прочие лица, и трудно воспрепятствовать извлечению ими выгоды из своего положения в ущерб их эффективности в качестве командиров производства. С этим во многом связана «проблема корпорации» [Найт, 2013, с. 316].

делений, которыми будут руководствоваться руководители этих подразделений и их рядовые сотрудники. Принцип построения такой системы в том, что ключевые положения каждого из уровней должны только конкретизировать вышестоящие ключевые положения и не выходить за их рамки. Вышестоящими ключевыми положениями являются и положения законодательства государства.

Можно выделить следующие составляющие системы ключевых положений собственника, без которых она будет недостаточна и не будет отражать его деятельность и достигаемые результаты.

При этом еще раз отметим, что ключевые положения организуют необходимую и достаточную взаимозависимую систему и недопустимо формировать их по отдельности. Например: если продукция имеет интеллектуальный творческий характер, возможно применение либерального типа организации, а при производстве сложной она недопустима; система оплаты труда — не может быть системы оплаты труда в отрыве от типа организации; в одних структурных подразделениях может быть функциональный подход, в других — процессный.

*Отметим также, что определение ряда ключевых положений собственник может (и даже будет вынужден) делегировать своим руководителям и формализовать их в ключевых положениях предприятия и его структурных подразделений.*

Приведем перечень основных составляющих системы ключевых положений деятельности.

#### **1.4. Основные составляющие необходимой и достаточной системы ключевых положений деятельности**

1) Цели предприятия

Собственник создает свое предприятие для достижения своих целей и исходя из своих целей.

2) Критерий эффективности.

Без критерия эффективности возможно создание и повышение эффективности предприятия только методом проб и ошибок.

3) Потребители, поставщики, производимая продукция, технологии и средства производства.

Достичь свои цели собственник может только за счет производства и реализации продукции.

4) Управление персоналом и самоуправление.

Управление и самоуправление — это два основных принципа организации предприятия еще со времен создания первых капиталистических предприятий.

5) Типы организации:

- Административная организация.
- Кооперативная организация.
- Экономическая организация:
  - Экономическая организация с фиксированными расценками за результаты деятельности.
  - Экономическая аккордная система.
  - Экономическая система с части распределением результата предприятия.
- Партнерская организация
- Либеральная организация

6) Система оплаты труда.

Система оплаты труда — это во многом система управления предприятием [Хаммер, Чампи, 2006].

7) Коллективистская и индивидуалистическая деятельность.

В разных странах доминируют различные принципы деятельности.

8) Организационная структура предприятия

Определяет распределение труда в предприятии и систему власти.

9) Системы целеполагания и целеосуществления.

Определяют всю деятельности любого предприятия.

10) Стратегическое управление или «текучка».

Давно всеми признана необходимость стратегического управления, однако в нашей стране многие предприятия осуществляют деятельность в режиме «текучки».

11) Процессный или функциональный подход.

В большинстве видов деятельности наиболее предпочтителен процессный подход, однако он и менее распространен в наших предприятиях.

12) Система управления финансами.

При ее отсутствии эффективность деятельности любого предприятия существенно ограничена.



Как уже отмечалось, элементы системы ключевых положений взаимозависимы. Основные зависимости между ними приведены на рис. 1.

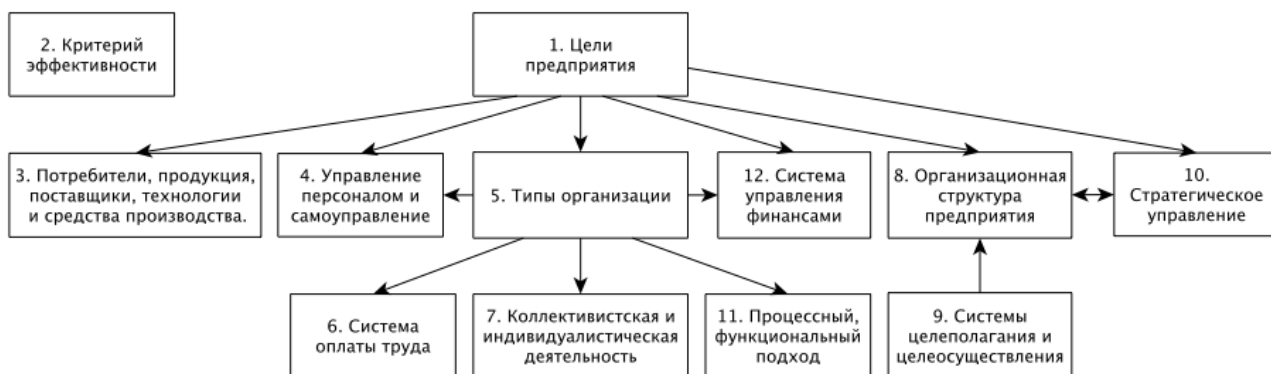


Рисунок 1. Необходимая и достаточная система ключевых положений деятельности и взаимозависимости ее составляющих

Практически ключевых положений много больше, здесь приведены только основные необходимые и достаточные ключевые положения и основные их взаимосвязи. Эти ключевые положения после их выбора и определения необходимо формализовывать, контролировать их фактическое соответствие в ходе деятельности предприятия. При этом неформализованные положения коллектив формирует самостоятельно, при правильной системе ключевых положений — в рамках этой системы. Рассмотрим далее отмеченные элементы системы ключевых положений, а консалтинговые проекты по их формированию рассмотрим в разделах 3 и 4.

## 2. Элементы необходимой и достаточной системы ключевых положений

### 2.1. Основные ключевые положения. Цель предприятия

Понятно, что организация предприятия полностью зависит от цели, которую ставит перед ним собственник, от видения им предприятия. При этом саму цель Адам Смит характеризовал только лишь как «хотение». Цель — это предвидимые результаты и средства их достижения [Леонтьев<sup>28</sup>, 2010]. При этом, как отмечал Карл Полаanyi<sup>29</sup> «средства — это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Полаanyi, 2007, с. 46]. Поэтому собственник в своих ключевых положениях ставит цель качественно, а не количественно. И только когда будет сформирована вся система клю-

<sup>28</sup> Алексей Николаевич Леонтьев (1903–1979) — доктор педагогических наук, профессор. Один из самых выдающихся отечественных психологов XX века. Основал факультет психологии МГУ и руководил им в 1960–70-е годы.

<sup>29</sup> Карл Полаanyi (1886–1964) — американский и канадский экономист, антрополог, социолог и политический философ венгерского происхождения, один из основоположников экономической антропологии.



чевых положений предприятия, можно будет определить конкретные предвидимые цели предприятия. «Цели организации не являются переформулировкой целей ее хозяев. Столь же неверно рассматривать эти цели как агрегированные предпочтения ее членов (работников)» [Петросян, 2015, с. 66]. Цели и предвидимые результаты предприятия определяются по итогам анализа его системы ключевых положений.

Кроме того, вопрос цели далеко не однозначный. Как отмечал Макс Вебер, к предприятию собственником «на первый план выдвигаются этические, политические, утилитарные, гедонистические, сословные, эгалитаристские и бог знает какие ещё требования» [Вебер, 2016, с. 134], а не прибыль или другие экономические результаты, даже не рыночное превосходство. Причем эти требования зачастую находятся на подсознательном уровне. Основной такой целью человека Альфред Адлер назвал общественное признание и положение [Адлер, 2014]. Только для большинства собственников эти цели начинают иметь значимость, когда предприятие уже встанет на ноги и угрозы будут невелики. В то время как наличие социального признания коллектива показывает его удовлетворенность трудом, его высокие производительные силы. Наличие социального признания обществом показывает его удовлетворенность продукцией предприятия, высокий спрос на его продукцию. И эту цель (как и ряд других) желательно ставить с самого начала, конечно, не явно (такая цель будет только «хотением»), а принятием собственником соответствующих ключевых положений.

## **2.2. Основные ключевые положения. Критерий эффективности**

Что касается критерия эффективности предприятия, на базе которого производится оценка различных вариантов построения предприятия при любой из форм его организации, то, как правило, в консалтинговых компаниях критерий эффективности просто не используется. Или за критерий берется успешное предприятие, только это А.И. Пригожин называет «организационной патологией» [Пригожин, 2017]. Иногда говорят о «критериях» прибыли, экономической добавленной стоимости (EVA), других экономических показателях, показателях, определяющих рыночное положение предприятия. Только, во-первых, это не критерии, а цели предприятия. И, как отмечал Герберт Саймон<sup>30</sup>: «цели (или задачи) определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты, однако практически ничего не говорят о том, как именно будут получены планируемые результаты» [Simon, 1964, цит. по: Куинн]. Любое организационное изменение, любое новое правило, так или иначе может влиять на финансовые результаты предприятия, однако, как на них будет влиять конкретное

---

<sup>30</sup> Герберт Саймон (1916–2001) — лауреат Нобелевской премии по экономике 1978 года.

изменение, и будет ли влиять, предсказать по отмеченным «критериям» в большинстве случаев невозможно. Во-вторых, как отмечал Макс Вебер, «для ведения хозяйства недостаточно чисто формальной рациональности, состоящей в том, что все просчитывается на целерациональном основании и по возможности с применением технически адекватных средств». Наоборот, на первый план выдвигаются нематериальные требования [Вебер, 2016, с 134]. А Фрэнк Найт отмечал, что «ни один специфически человеческий мотив поведения не является экономическим» [Цит. по: Поланьи, 2002, с. 270]. Как отмечали Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер, материальные ценности составляют только часть его ценностей, и далеко не всегда доминирующую [Акерлоф, Шиллер, 2010]. Критерием эффективности предприятия должна быть не только прибыль и конкурентоспособность, а приведенная ценность всей суммы результатов по оценке собственника — основателя предприятия. Ведь «организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997, с. 92]. А эту ценность приносит собственнику деятельность персонала предприятия.

В итоге пришли к необходимости применения критерия производительных сил человека, впервые в неявном виде отмеченным еще Фредериком Листом [Лист, 2005]. А уже в наше время в статье В.И. Кулика и И.В. Кулика<sup>31</sup> говорится, что «из трудов классической политической экономии следует вывод: «Развитие производительных сил — основной принцип в оценке всех технико-экономических и прочих общественных явлений». Так было, есть и будет» [Кулики, 2017, с. 19]. Мы же увязали производительные силы человека с его жизненным капиталом: производительные силы человека при предвидимой деятельности определяются предвидимым повышением его жизненного капитала [Жемчугovy, 2021]. Жизненный капитал человека, его структура и составляющие, впервые подробно рассмотренные Альфредом Маршаллом, а далее Гэри Беккером<sup>32</sup> и другими классиками. Чем выше предвидимый капитал от результатов деятельности человека в предприятии как «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993, с. 41] — тем выше его производительные силы. А любое организационное изменение принимается человеком только тогда, когда оно представляет для него интерес — когда оно повышает его жизненный капитал: повышает выгоды и снижает издержки. Выгоды человека от его деятельности в предприятии — это

---

<sup>31</sup> Кулик Виктор Иванович — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры «Технологическая информатика и информационные системы», Тихоокеанский государственный университет.

Кулик Иван Викторович — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и управление», заместитель декана факультета экономики и управления, Тихоокеанский государственный университет.

<sup>32</sup> Гэри Стэнли Беккер (1930–2014) — лауреат Нобелевской премии по экономике 1992 года.

заработная плата, повышение профессионального уровня и перспективы поста, осознание признания достижений человека, повышение эмоционального насыщения при хорошем моральном климате, свобода, и др. Издержки — снижение психофизиологического состояния в ходе труда, затраты времени — невозможности ресурса человека, снижение эмоционального наполнения за счет осознания отсутствия перспектив роста, свободы, низкого морального климата, санкций, и др. Любое организационное изменение в предприятии так или иначе изменяет выгоды и издержки, но вводить необходимо те изменения, которые повышают жизненный капитал человека, которые будут приняты человеком, которые станут элементами неформального института — правилами игры. И Авнер Грейф<sup>33</sup> пишет: «Правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55] — только если следование правилам будет обеспечивать повышение жизненного капитала человека или за счет снижения издержек, или за счет повышения выгод.

### **2.3. Основные ключевые положения. Потребители, поставщики, производимая продукция, технологии и средства производства.**

Организации «формируются как функция не только институциональных ограничений, но и других ограничений (например, технологий, дохода и предпочтений). Взаимодействие между этими ограничениями образует потенциальные возможности максимизации дохода для предпринимателей (экономические или политические)» [Норт, 1997, с. 92]. Любое предприятие может обеспечивать достижение своей цели только производством и реализацией своей продукции потребителю в кооперации с поставщиками товаров, финансов и услуг. Поэтому формируемые ключевые положения должны включать потребителя, продукцию, технологии и средства производства предприятия, поставщиков. А для уменьшения «морального риска», отмеченного в разделе 1.2, собственник должен обладать общими компетенциями своего бизнеса и в данных областях не менее топ-менеджеров. А топ-менеджеры — не менее подчиненных им руководителей, и т.д.

### **2.4. Основные ключевые положения. Управление персоналом и самоуправление.**

---

<sup>33</sup> Авнер Грейф (р. 1955) — профессор экономики в Стэнфордском университете. Его работы посвящены экономической истории и роли институтов в экономическом развитии.

Решение задачи организации совместной деятельности людей, как отмечал Фредерик Бастиа<sup>34</sup> еще в 1850 году: «должно быть различно, смотря по тому, гармоничны ли между собой или враждебны друг другу самые интересы. В первом случае решение надо искать в свободе, во втором — в принуждении. В первом не надо только мешать, во втором надо мешать непременно» [Бастиа, 2007, с. 49]. Далее эти два направления организации, только в различных терминах и формулировках, описали и Альфред Маршалл, и Макс Вебер, и Оливер Уильямсон<sup>35</sup>, и другие классики.

Общность интересов будет иметь место только тогда, когда участники деятельности будут коллегиально определять предвидимые общие результаты деятельности и разделять права собственности на них. Это организация «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте» [Маршалл, 2012, с. 1894]. Необходимость этого четко обосновал Энтони Самуэльсон<sup>36</sup>: «Рациональное преследование собственного интереса каждым из двух наделенных свободой воли индивидуумов не предопределяет с необходимостью возникновение <...> решения, которое максимизирует суммарную прибыль сторон — до того и без учета того, как эта максимизированная прибыль будет разделена между ними». [Цит. по: Коуз, 2007, с. 154]. Отмечается это и в наши дни: «Максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [Скаржинская, Цуриков, 2014, с. 97]. Необходимо только отметить, что интересы человека — это не только материальные интересы, и даже не доминирующие материальные интересы.

Совершенно очевидно и понятно, что предприятием, деятельностью его персонала, необходимо управлять — только тогда оно будет осуществлять свою деятельность по достижению поставленных перед ним целей. Тем не менее, сразу необходимо отметить, что общепринятый термин «управление персоналом», как и термины «управление человеком», «управление человеческим капиталом», в корне неверны: человеком и его капиталом управлять невозможно.

Человек — это не механизм, однозначно реагирующий на приложенное управляющее воздействие, не автомат, действующий по своей программе и управляемый этой программой,

---

<sup>34</sup> Клод-Фредерик Бастиа (1801–1850) — французский экономист, депутат парламента и блестящий публицист, видный представитель французской либеральной школы.

<sup>35</sup> Оливер Итон Уильямсон 1932–2020) — лауреат Нобелевской премии по экономике 2009 года

<sup>36</sup> Самуэльсон Пол Энтони (1915–2009) — видный американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике 1970 г.

и не лошадь, на которую можно одеть хомут и взять в руки вожжи — человеком управлять невозможно. И «не существует никаких внешних воздействий (слов, фраз, жестов, сигналов), способных однозначно и независимо от индивидуального опыта вызвать то или иное поведение. Что бы мы ни делали, мы всегда сами являемся авторами и инициаторами этого действия» [Плотников<sup>37</sup>, 2011]. При каждом управляющем воздействии он сам решает, как ему поступать<sup>38</sup>. Как отмечали Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер<sup>39</sup>: «человек сам решает, работать или бездельничать, в зависимости от того, во сколько ему обойдется его выбор» [Акерлоф, Шиллер, 2010, с. 136–137]. А «предприятие не имеет, ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми» [Alchian, Demsetz, 1972, , с. 777]].

Человек, получая любое управляющее воздействие, не выполняет его точно как указано, а «стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова<sup>40</sup>, 1997, с. 43]. Точнее, извлечь максимальную личную прибыль как «приведенную ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993, с. 41]. При фиксированном уровне оплаты труда максимальную личную прибыль человек извлекает, минимизируя уровень своего труда (связанные с ним издержки) и используя рабочее время (а иногда и ресурсы предприятия в своих личных целях, зачастую и с нанесением ущерба предприятию). Такую деятельность, возможную за счет остаточных прав контроля активов, рассмотренных в разделе 1.2, Оливер Уильямсон назвал оппортунизмом<sup>41</sup>. Практически, как отмечал еще Фредерик Тейлор<sup>42</sup> в 1911 году, работник «в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только

---

<sup>37</sup> Плотников Михаил Вячеславович — доктор социологических наук, профессор, НИУ ВШЭ, кафедра общего и стратегического менеджмента.

<sup>38</sup> Для человека «личное решение находится за пределами возможностей формальной организации, несмотря на то, что оно является объектом воздействия организации» [Хьелл, Зиглер, 2001]. «Только вы лично определяете цели» [Мольц 2002]. И «Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения» [Мизес, 2019].

<sup>39</sup> Роберт Шиллер — лауреат Нобелевской премии по экономике 2013 года.

<sup>40</sup> Спиридонова Валерия Игоревна, доктор философских наук, главный научный сотрудник, руководитель сектора философских проблем политики Института философии РАН.

<sup>41</sup> Оливер Уильямсон так определил оппортунизм: «Под оппортунизмом я понимаю преследование личного интереса с использованием коварства. Подобное поведение включает такие его более явные формы, как ложь, воровство и мошенничество, но едва ли ограничивается ими. Намного чаще под оппортунизмом подразумеваются более тонкие формы обмана, которые могут быть активными и пассивными, проявляться *ex ante* и *ex poste*» [Уильямсон 1996, с. 97].

<sup>42</sup> Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер, исследователь и организатор управления, основоположник научной организации труда и управления предприятиями — менеджмента.

может, и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки» [Тейлор, 1991, с. 11–12]. Соответственно «завод в действительности управляется не администрацией, а самими рабочими» [Тейлор, 1991], самостоятельно определяющими оптимальный для них уровень труда. Как отмечал Макс Вебер, «опасность увольнения в первую очередь обуславливают готовность к труду в рамках капиталистического трудового порядка» [Вебер, 2016, с. 199]. И «рабочий в силу угрозы увольнения понуждается к достижению оптимального уровня трудовых усилий» [Вебер, 2016]. Такого минимального уровня, при котором ему еще не грозит увольнение.

## **2.5. Основные ключевые положения. Возможные типы организации предприятия**

### **2.5.1 Основные типы организации предприятия**

Любое предприятие имеет определенный тип организации. Иногда смешанный, когда в совместно используются положения двух или более типов, или в различных структурных подразделениях используются свои типы организации.

И при зарождении капитализма, и в настоящее время, наиболее распространен бюрократический (административный) тип организации с частной собственностью на средства производства и результаты деятельности предприятия. Эта организация наиболее консервативна и в ней наиболее затруднительно проводить развитие предприятия — проведение организационных изменений, повышающих эффективность деятельности предприятия. Кроме того, она базируется на противоположности интересов труда и капитала и, соответственно, имеет ограниченную эффективность.

Практически одновременно с бюрократической организацией появилась кооперативная организация с совместной собственностью на средства производства и результаты деятельности предприятия, показавшая, за счет общности интересов, большие производительные силы участников деятельности. Однако она оказалась жизнеспособной только в самых малых формах. Соответственно возникла задача объединения высоких производительных сил малого кооперативного предприятия с иерархическим построением большого предприятия. А для этого, как видно, необходимо обеспечивать не противоположность интересов труда и капитала, а их единство и оно возможно различными путями.

Фредерик Тейлор пошел по пути системы оплаты строго по результатам без снижения расценок, однако его система даже при простейших видах труда требовала существенных из-

держек на научную разработку этих расценок и не нашла распространения. Генри Форд<sup>43</sup>, дополнительно к высокому уровню оплаты труда, пошел по пути распределения между рабочими части прибыли, это положительно отмечали и Альфред Маршалл (называя такую систему «издольным» контрактом), и Фрэнк Найт<sup>44</sup>. А также и наши современники [Зиновьева, Пузыревский<sup>45</sup>, 2008; Измайлова<sup>46</sup>, 2018], называя такую систему «партнерской», хотя распределение результата — это еще не партнерство — истинное партнерство в кооперативном типе организации со свободным коллегиальным целеполаганием. Однако сам Генри Форд отметил, что вопрос прибыли заключается только в том, как ее распределять [Форд, 2017]. А в рамках всего предприятия такое распределение представляет чрезвычайную трудность [Зиновьева, Пузыревский, 2008]. И дает эффект и реально применяется только в малых формах [Alchian, Demsetz, 1972]. Макс Вебер отметил также аккордные системы, в которых результат деятельности и оплата за него предварительно согласовывается. В творческих организациях нашла свое место и показала эффективность либеральная организация, базирующаяся и на интересах предприятия, и на личных интересах. И все отмеченные практические организационные формы, базирующиеся на единстве интересов труда и капитала, приносят эффект только в малых формах.

В больших же формах, как будет показано, максимальную эффективность может давать эффект истинно партнерская организация с коллегиальным целеполаганием и распределением предвидимого результата при особом ее построении [Жемчуговы, 2020d, 2020f, 2021].

Тип организации директивно задается собственником. Но только сам тип, сами же «организации [и их эффективность] зависят от мотивов людей и от удовлетворяющих их стимулов» [Барнард, 2009, с. 85], а не только от желаний их основателей. В целом мы имеем следующие типы организации предприятия:

- Административный тип, базирующийся на частной собственности и на директивном управлении.

---

<sup>43</sup> Генри Форд (1863–1947) — легендарный бизнесмен XX века, организатор поточно-конвейерного производства и «отец» автомобильной промышленности

<sup>44</sup> Найт Фрэнк Хайнеман — один из самых значимых американских экономистов первой половины 20-го столетия, основатель Чикагской школы экономики.

<sup>45</sup> Зиновьева Елена Викторовна — кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии личности СПбГУ Санкт-Петербургский государственный университета.

Пузыревский Леонид Сергеевич — доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Санкт-Петербургского университета МВД России.

<sup>46</sup> Измайлова Марина Алексеевна — доктор экономических наук, доцент, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета.



- Кооперативный тип базирующуюся на общей собственности, на коллегиальном целеполагании и распределении результата предприятия.
- Экономический тип:
  - базирующиеся на измеримой оценке результата или показателей деятельности;
  - базирующиеся на аккордной оплате труда.
  - базирующиеся на распределении конечного результата предприятия.
- Партнерский тип аналогичный кооперативному, но с частной собственностью на средства производства.
- Либеральный (попустительский) тип с доминирующим личным целеполаганием.

Рассмотрим эти типы организации.

### **2.5.2. Основные ключевые положения. Административная организация**

Эффективную систему оплаты труда в административной системе впервые ввел Генри Форд в 1914 году. Осознав, что опасность увольнения и необходимый уровень трудовых усилий тем выше, чем выше уровень оплаты труда, он повысил уровень оплаты труда в 2,5 раза выше среднерыночного. При этом у ворот его предприятия стояли толпы претендентов. И его рабочие сразу осознали необходимость повышения уровня труда. А те, кто не смог этого сделать, заменялись претендентами. И его предприятие стало лидером в своей отрасли, его примеру последовали и другие капиталисты. Только это удалось ему во многом потому, что труд на его предприятии был элементарным физическим трудом. И его работники, и претенденты повышали эффективность простым повышением уровня труда. В наш век интеллектуального производства это уже невозможно. Для повышения эффективности необходимо получение новых знаний и навыков, а на это требуется время. Отдача конвейера при повышении уровня оплаты труда обеспечивалась достаточно быстро и вложения в заработную плату быстро окупались. Повышение же отдачи современного предприятия, осуществляющего постоянную разработку и совершенствование продукции, сложное высокопроизводительное оборудование, сложные технологии маркетинга и реализации, при повышении уровня оплаты труда займет многие месяцы и предприятию потребуются огромные затраты на повышение уровня оплаты труда. Кроме того, как показывают исследования повышения уровня оплаты труда уже в наше время, простое повышение этого уровня уже не дает повышения уровня труда [Esteves-Sorenson, 2018; Жемчуговы, 2020e]. Персонал понимает, что он имеет высокие специфические знания и заменить его достаточно трудно. И повышение уровня оплаты труда оценивает как признание своих заслуг, не очень то опасаясь, что его смогут заменить. Достаточно легко заменить человека, но много труднее — слаженный коллектив, знающий свое дело. Эндрю



Карнеги<sup>47</sup> говорит: «Оставьте мне мои фабрики, но заберите моих людей, и скоро полы заводов зарастут травой. Заберите мои фабрики, но оставьте мне моих людей — и скоро у нас будут новые заводы, гораздо лучше прежних» [цит. по: Айзек, 2004, с. 160].

Вопросы повышения эффективности наших российских предприятий подняты В.И. Бовыкиным<sup>48</sup>. Поскольку его книга издана в 2020 году, остановимся на ее положениях несколько подробнее. Автор пишет: «В мире существует всего лишь три технологии эффективного управления персоналом, которые гарантированно решают проблему мотивации труда и позволяют повысить производительность персонала до 4 раз. Все остальное не работает» [Бовыкин, 2020], «это эффективная зарплата, стажировка и научная мотивация труда. Все остальное не работает» [Бовыкин, 2020]. Остановимся на этих технологиях.

*Первая технология* — технология эффективной оплаты уже рассмотрена выше. По ее поводу В.И. Бовыкин заключил: «Если на любом российском предприятии при существующей производительности повысить фонд оплаты труда (ФОТ) в 5,5 раза (до уровня развитых стран), то через 1–2, максимум 3 месяца подавляющее большинство предприятий обанкротится» [Бовыкин, 2020]. Так что эту технологию применять невозможно.

*Вторая технология*, «технология многомесячной стажировки персонала, первой альтернативы эффективной зарплате, высокочатратна» [Бовыкин, 2020], и ее практически также применять невозможно.

*Третьей технологией* — практической технологией эффективного управления персоналом, обеспечивающей полное отождествление интересов работника с интересами предпринимателя, В.И. Бовыкин называет «рациональную модель трудовых отношений». Его модель включает три системы а) гибкую тарифную; б) результирующую; в) систему прямого участия в прибылях. Рассмотрим эти три системы.

*Унифицированная тарифная система.* Это система «при котором адекватно оценивается стоимость его рабочей силы» [Бовыкин, 2020]. К сожалению, как эта система функционирует у В.И. Бовыкина не раскрыто.

*Результирующая система.* Это система, назначение которой «стимулировать работника к непрерывной рационализации и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда. В общем случае назначение специальной эффективной системы оплаты со-

---

<sup>47</sup> Эндру Карнеги (1835–1919) — американский предприниматель, крупный сталепромышленник, выдающийся психолог, педагог, писатель, лектор, оратор и мотиватор.

<sup>48</sup> Бовыкин Владимир Иванович — доктор экономических наук, ученый-практик. Более 30 лет занимается решением проблемы мотивации труда и проблем управления в российских организациях.

стоит в стимулировании работника к повышению производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада» [Бовыкин, 2020]. К сожалению, проблема «процедур оценки и учета труда, позволяющих адекватно оценивать трудовой вклад каждого работника в любой производственной ситуации» у В.И. Бовыкина не раскрыта.

*Система прямого участия в прибылях* рассмотрена в разделе 2.5.6. Функционирование этой системы у В.И. Бовыкина также не раскрыто. А все литературные источники от классиков до современников говорят о том, что она эффективна только в малых формах.

Рассмотрение рациональной модели трудовых отношений В.И. Бовыкина только подтверждает вывод о том, что в сфере повышения эффективности предприятия решающая роль все еще отводится субъективным суждениям, интуиции, опыту [Толстых, 2011]. Фактически при всех рассмотренных системах управления работник, как отмечал Роберт Коуз: «за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или колеблющимся) соглашается в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя» [Коуз, 2007, с. 42]. Однако в пределах известных только ему и выполнении распоряжений только «исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43].

Таким образом, любая система управления предприятием, основанная на формальном измерении результатов или показателей деятельности персонала не может рассматриваться при проведении консалтинговых проектов, ввиду ее заведомо низкой эффективности [Hart, Holmström, 2016]. Не смотря на это, ряд консалтинговых компаний продолжают продвигать ее. Видимо потому, что продвигать просто нечего. В отсутствии же формальной оценки деятельности, как отмечал еще Жан-Батист Сэй<sup>49</sup> в 1803 году: «Заработная плата рабочего устанавливается взаимным соглашением между ним и предпринимателем: один старается как можно больше получить, другой — как можно меньше дать» [Сэй, 2000, с. 66]. И эта принципиальная противоположность интересов не позволяет обеспечить высокую эффективность управления предприятием, высокую эффективность предприятия.

Административная система может включать премии и надбавки, определяемые руководителем по итогам деятельности (субъективно). И это никак не меняет сущность этой системы. При этом персонал учитывает свой текущий (за последние несколько месяцев) уровень оплаты труда, который всегда оговаривается с кандидатом при приеме на работу. Но размер гарантированного оклада имеет несколько большую ценность.

Основные необходимые условия административного типа организации:

---

<sup>49</sup> Жан-Батист Сэй (1767–1832) — один из выдающихся последователей теории Адама Смита.

- По Макс Веберу: «каждое действие работника должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации» [Вебер, 2016].
- По Людвиг фон Мизесу<sup>50</sup>: «необходимость подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [Мизес, 1019, с. 292].
- Однако практическое условие — это исполнительность персонала под угрозой увольнения. И чем выше уровень оплаты труда по отношению к среднерыночному, тем выше исполнительность персонала, выше эффективность предприятия.

Исходя из изложенного, предприятия с административным типом организации могут иметь высокую эффективность только при уровне оплаты труда существенно выше среднерыночного. Для нашей страны в 2,5–4 раза [Бовыкин, 2020]. Но при этом цель работников не достижение высоких результатов предприятия, а в основном обеспечение лояльности своего руководителя, от которого зависит и уровень оплаты труда, и возможное увольнение. А это существенно ограничивает эффективность предприятия даже при максимальных уровнях оплаты труда.

### **2.5.3. Основные ключевые положения. Кооперативная организация**

Кооперативная организация зародилась в одно время с первыми капиталистическими бюрократическими предприятиями в конце XVIII века. В отличие от административной организации, базирующейся на противоположности интересов, кооперативная базируется на единстве интересов: на общей собственности и на средства производства, когда участники деятельности сами коллегиально определяют цели (предвидимые результаты и средства их достижения) своей деятельности, необходимые ресурсы, и их распределение<sup>51</sup>. При этом они так определяют цели своей деятельности, чтобы получить максимальную «приведенную ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993, с. 41]. Ставят цели исходя из своих личных интересов, а не получают свыше. И получают не только денежные результаты, ценность которых доминирует только при низком уровне жизни, а все те, которые им необходимы, ценность которых высока

---

<sup>50</sup> Мизес Людвиг фон (1881–1973) — выдающийся австрийский и американский экономист, социолог, историк, философ.

<sup>51</sup> «Если участники имеют равные капитал и отдачу, то самым простым решением было бы поровну разделить всю сумму, которую необходимо вложить, и подсчитать общий доход. Если же вклады неравные, то здесь добиться согласия труднее, хотя можно использовать разные правила справедливости, чтобы сократить время и усилия и прийти к общему согласию» [Остром, 2010, с. 28].

[Поланьи, 2007]. За счет этого кооперативные предприятия имеют максимальные производительные силы.

Основные необходимые условия кооперативного типа организации:

- общность интересов.
- моральные принципы членов коллектива, обеспечивающие доверие.
- принятие риска членами коллектива, предпринимательский дух.
- коллегиальное целеполагание с распределением ресурсов и предвидимого результата.

К сожалению, кооперативные предприятия жизнеспособны только в самых малых формах (собственно, как и аккордные бригады) [Маршалл, 2012; Вебер, 2016; Михельс<sup>52</sup>, 1990; Тойнби<sup>53</sup>, 2010; Кагарлицкий<sup>54</sup>, 2010]. При повышении численности кооперативного предприятия неизбежно появляются выделенные руководящие органы, которые захватывают всю власть в предприятии, функции распределения, и в большинстве используют их в личных целях [Михельс, 1990; Тойнби, 2010; Кагарлицкий, 2010]. При этом сама суть кооперативного характера предприятия теряется. Поэтому иерархические кооперативные и народные предприятия — это скорее исключение [Маршалл, 2012; Хабибуллин, Седов<sup>55</sup>, 2017].

К недостаткам кооперативных предприятий относится то, что ввиду малых размеров их деятельность ограничивается рамками достаточно простой продукции. Кроме того, эффект масштаба затрудняет их конкуренцию с крупными капиталистическими предприятиями даже при производстве такой продукции.

## **2.5.4. Основные ключевые положения. Экономический тип организации**

### **2.5.4.1. Экономическая организация с фиксированными расценками за результаты деятельности**

---

<sup>52</sup> Роберт Михельс (1876–1936) — немецкий, историк, экономист и социолог, ученик Макса Вебера.

<sup>53</sup> Тойнби Арнольд Джозеф (1889–1975) — британский историк, философ истории, культуролог и социолог, один из разработчиков цивилизационной теории.

<sup>54</sup> Кагарлицкий Борис Юльевич (р. 1958) — кандидат политических наук, ведущий российский социолог, левый публицист.

<sup>55</sup> Хабибуллин Рифат Илгизович — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник лаборатории микроэкономического анализа и моделирования Центрального экономико-математического института РАН. Седов Евгений Вадимович — главный специалист-эксперт департамента экономического законодательства Министерства юстиции Российской Федерации.

В самом начале XX века Фредерик Тейлор решил «коренным образом изменить саму систему управления так, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными вместо того, чтобы быть противоположными» [Тейлор, 1991]. Основа его «системы управления» заключается в научном определении расценок на результаты труда и оплате строго по достигнутым результатам без снижения расценок. И он добился существенного повышения эффективности: рабочим в такой ситуации стало выгодно работать в полную силу. Однако такое научное определение расценок, как отмечал сам Тейлор, возможно только при простейшем физическом труде. Да и при стабильной деятельности. И даже в те времена другие капиталисты не последовали его примеру.

Система Тейлора — это система с экономическими отношениями в предприятии. Только не рыночными, а директивными, поэтому ее эффективность полностью зависит от того, как формируются расценки [Поланьи]. Так при обычной сдельной системе из-за снижения расценок рабочим не выгодно показывать высокие результаты и ее эффективность не отличается от обычной повременной [Тейлор, 1991]. И «одной из самых главных тенденций в развитии форм оплаты труда в машиностроении в последние десятилетия явилось значительное увеличение доли рабочих, оплачиваемых повременно при соответствующем снижении доли сдельщиков» [Муравьев, Игнатъев, Крутик<sup>56</sup>, 2001, с. 256].

Поскольку результаты деятельности персонала оценивать не удается, то были попытки оценивать не сами результаты, а ключевые показатели эффективности — КПЭ (Key Performance Indicator KPI). Самые известные: tableau de bord Ж.Л. Мало (1932), Management by Objectives Питера Друкера (1954), Balanced Scorecard Каплана и Нортон (1992), другие системы KPI. Однако, во-первых, установить статистически достоверные причинно-следственные связи между системой измеримых показателей и эффективностью предприятия на практике не удается [Schneiderman, 1999; Norreklit, 2000]. Во-вторых, такая система приводит к дисфункциональности деятельности персонала — она направляет основные усилия на те факторы, которые учитываются в системе показателей, и даже во вред предприятию. Это показывают примеры KPI приводимые в литературе для различных профессий [Фролова, 2019, с. 131]: «Для бухгалтера KPI — это своевременная подача отчетности» (однако при такой системе отчетность будет всегда подаваться вовремя, а на ее качество никакого внимания обращать не будет); «для отдела системных администраторов

---

<sup>56</sup> «По нашему мнению, книга Муравьева А.И., Игнатъева А.М. и Крутика А.Б. «Предпринимательство» может стать настольной книгой бизнесменов. Особенно полезна она будет начинающим предпринимателям». Елисева И.И. член-корреспондент РАН, заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор.

КРІ — это количество проработанной компьютерной техники» (однако чем хуже будет состояние компьютерной техники, тем выше будут КРІ и премии системных администраторов). При использовании первого показателя деятельность направляется только на заданный показатель, второго — результат деятельности для предприятия заведомо отрицательный. Соответственно, например, «использование системы сбалансированных показателей по Каплану и Нортону во многих компаниях Северной Америки не принесло ожидаемых результатов (это в лучшем случае), а в Европе и Южной Америке совершенно себя не оправдало» [Рамперсад, 2005, с. 7].

При применении систем показателей, как отмечали лауреаты Нобелевской премии по экономике 2016 года Оливер Харт и Бенгт Хольмстрём: «результат будет достигаться вопреки системе показателей за счет оперативного управления руководителем. А если предположить, что руководителя не будет, то результатом будут только заданные факторы, и больше ничего» [Hart, Holmström, 2016]. Здесь происходит не повышение эффективности, а ее перераспределение между учитываемыми и не учитываемыми факторами, и не в пользу предприятия. Кроме того, поскольку сами факторы не связаны непосредственно с результатами предприятия, и даже могут противоречить им, эффективность еще более уменьшается.

Можно отметить, что и система Тейлора — это система, в которой учитываемым показателем является количество выпускаемой продукции (это еще не результат предприятия) и усилия человека направлены на этот показатель, а на не учитываемые, например, на качество, усилия не направляются и оно страдает. Фредерику Тейлору пришлось даже вводить разные расценки на качественную и некачественную продукцию, что еще больше усложнило его систему. В современном же производстве все факторы учесть невозможно и в производстве все более осуществляется переход на повременную оплату труда [Муравьев, Игнатъев, Крутик, 2001, с. 256].

Основные необходимые условия экономического типа организации:

- Самые простейшие виды труда, поддающиеся формальному контролю.
- Малые группы имеющие рыночные результаты.

#### **2.5.4.2. Экономическая аккордная система**

Тем не менее существует и другой принцип организации, базирующийся на общности интересов. Это аккордная система оплаты<sup>57</sup>, и «только при оплате по результатам (аккордно) возникает стимул к росту готовности к труду» [Вебер, 2016, с. 199]. «Но это не предполагает никакого управления» [Коуз, 2007]. Согласовав условия контракта<sup>58</sup>, работа осуществляется на самоуправлении и самоорганизации. Другие системы, основанные на «управлении персоналом», не обеспечивают роста стимулов.

К сожалению, аккордная система также эффективна только в малых формах. В предприятиях с бригадной организацией, бригады которых имеют рыночные результаты, или с отдельными сотрудниками, работающими аккордно. Если же бригады не имеют рыночных результатов, то расценки определяются по согласованию сторон. И это дает возможность манипуляций и даже шантажа. Например, бригада в конце квартала завышает расценки и предприятию ничего не остается, как соглашаться — иначе будет сорван план поставок.

#### **2.5.4.3. Основные ключевые положения. Экономическая система с распределением результата предприятия**

Самая известная — это система прямого участия в прибылях. Ее предлагал еще Чарльз Бэббидж<sup>59</sup> (1791–1871), а Альфред Маршалл отмечал, что многие недостатки как административного типа организации, так и кооперативного позволяет устранить такой тип организации «при котором труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте (издольный контракт)» [Маршалл, 2012]. Позднее и Френк Найт отмечал, что «в большинстве случаев функционеры высокого ранга, помимо фиксированной заработной платы, непосредственно участвуют в доходах компании» [Найт, 2013, с. 330]. Практически использовал эту систему еще Генри Форд, но отмечал, что «весь вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками» [Форд, 2017, с. 116].

Только «этот принцип, казавшийся столь ценным при первом взгляде, на практике оказывается далеко не таким плодотворным» [Бутаков<sup>60</sup>, 1927, с. 3]. Можно также отметить, что,

---

<sup>57</sup> Это, а также все типы организации, базирующиеся только директивным целеполаганием и распределении достигнутого результата, еще не партнерские, промежуточные партнерско-экономические типы организации.

<sup>58</sup> Только каждая аккордная работа требует согласования контракта. Однако на каждую проводимую работу, на каждое руководящее указание, согласовывать контракты невозможно.

<sup>59</sup> Чарльз Бэббидж (1791–1871) — английский математик, изобретатель первой аналитической вычислительной машины. Иностранский член-корреспондент Императорской академии наук в Санкт-Петербурге (1832). Написал труды по теории функций, механизации счёта в экономике. В 1833 году разработал проект универсальной цифровой вычислительной машины — прообраза современной ЭВМ.

<sup>60</sup> Иннокентий Николаевич Бутаков (1881–1970) — российский учёный-теплотехник, доктор технических наук, заслуженный деятель науки и техники РСФСР.



во-первых, распределение прибыли эффективно только в малых группах [Бастиа, 2007; Бутаков, 1927; Alchian, Demsetz, 1972; и многие другие]. Во-вторых, как отмечал Энтони Самуэльсон: «Рациональное преследование собственного интереса каждым из двух наделенных свободой воли индивидуумов не предопределяет с необходимостью возникновение, даже в самой идеальной теоретико-игровой ситуации, оптимального в терминах Парето решения, которое максимизирует суммарную прибыль сторон — до того и без учета того, как эта максимизированная прибыль будет разделена между ними». [Цит. по: Коуз 2007: 154]. Производительные силы человека выше тогда, когда он предвидит результат своей будущей деятельности. Если же результат человека зависит от того, как руководитель в дальнейшем распределит возможный общий достигнутый результат, то его производительные силы будут существенно ниже. И, в-третьих, прибыль, как и любой другой результат предприятия, — это отдаленный результат, а чем он отдаленнее, тем ниже его мотивирующее действие [Бутаков, 1927; Остром, 2010; и др.]. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Как отмечали Е.В. Зиновьева и Л.С. Пузыревский в 2008 году: «при организации заработной платы по принципу партнерства заранее устанавливаются и согласовываются пропорции распределения таковой [результатов деятельности предприятия — безокладная система] как между менеджментом и рабочим коллективом, так и внутри последнего» [Зиновьева, Пузыревский, 2008]. «На практике реальное формирование системы организации труда и его оплаты по партнерской схеме может быть весьма эффективным, однако требует огромных затрат усилий по проектированию системы со стороны менеджеров, экономистов, кадровиков, технологов — т.е. практически всего состава административно-управленческого персонала» [Зиновьева, Пузыревский, 2008]. Только что при этом мы видим: чисто формальное административное определение системы распределения конечного результата предприятия менеджерами, кадровиками, технологами. При этом вклад каждого в конечный результат предприятия распространяется на весь его персонал и личный результат каждого от своего вклада в больших предприятиях становится ничтожным, что отмечал еще Фредерик Бастиа [Бастиа, 2007].

«В общем и целом для сохранения неформальной руководящей организации нужно действовать, отбирать и повышать руководителей таким образом, чтобы в организации сохранялась психологическая совместимость» [Барнард, 2016].

В 2018 году М.А. Измайлова отмечала, что «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<sup>61</sup>» [Измайлова, 2018, с. 435]. Однако «командный принцип не означает коллегиальности: как правило, глава компании в состоянии и вправе принимать единоличные решения, а команда лишь является его непосредственной опорой» [Измайлова, 2018, с. 436]. Только это не консенсус, а административная система при которой глава компании принимает наиболее выгодное для себя решение, не учитывая интересов исполнителей. Практически все административные экономические системы распределения результата предприятия — это только премии или надбавки к окладу — повышение уровня оплаты труда, которое, как и в любой административной системе, повышает производительные силы человека. Однако не более той пропорции, в какой сложившийся уровень премий и надбавок повышает прежний уровень оплаты труда. А «различные системы оплаты и стимулирования труда (окладные, повременно-премиальные, в том числе на основе КРІ, сделные системы, аккордные, и др.) <...> являются анахронизмом XIX в., решают чрезвычайно ограниченный круг проблем и абсолютно не способны устранить проблему мотивации персонала» [Бовыкин, 2020, с. 55]. В число других В.И. Бовыкин включает и «безокладные» с распределением результата [Бовыкин, 2020, с. 3, 139]. Как отмечал Честер Барнард, «организации зависят от мотивов людей и от удовлетворяющих их стимулов» [Барнард, 2016, с. 85], а не от попыток их формальной организации основателями и руководителями — они могут просто не приниматься коллективами. Более того, «субъективность под действием внутренних мотивов сопротивляется институтам, ломает и извращает существующие дисциплинарные порядки» [Сироткин<sup>62</sup>, 2018, с. 127].

Что же касается организации с распределением результата, основные необходимые условия ее эффективности:

- малые группы;
- моральные принципы членов групп, обеспечивающие доверие;
- предварительное определение и общего предвидимого результата, и предвидимых личных результатов членов групп.
- 

## **2.5.6. Основные ключевые положения. Предпосылки партнерской организации (6800)**

---

<sup>61</sup> Только следует отметить, что даже не все топ-менеджеры принимают партнерский принцип. Некоторые говорят, что они должны получать достойную зарплату независимо от результатов предприятия, а обеспечение высоких результатов это обязанность собственника.

<sup>62</sup> Сироткин Владислав Борисович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Института технологий предпринимательства.

Кардинально другой путь распределения результата — это совместное определение не только принимаемых целей, сроков, ресурсов, но и интересов участников в рамках предприятия как иерархии малых групп Честера Барнарда. Тогда участники деятельности, во-первых, имеют мотив постановки максимальных целей, во-вторых, учитывают при целеполагании всю совокупность своих выгод и издержек (а не только материальные личные результаты). И принимаемые цели предприятия, производительные силы членов групп по достижению общих целей, будут потенциально высокими. И это уже не административная система с распределением результата, а партнерская — когда партнеры и принимают общие цели, отвечающие их интересам, и предварительно распределяют между собой прогнозируемые результаты предприятия (права собственности на них) [Жемчугovy, 2016b]. Только практическая организация такой системы даже в рамках системы малых групп потребовала пятилетних дальнейших исследований, результаты которых приведены в наших статьях 2016-2021 годов и настоящей статье. Из года в год мы постепенно раскрывали необходимые положения партнерской организации, и с их учетом она реально осуществима.

Так было показано, что эффективность предприятия во многом зависит от того какая система ключевых положений (парадигма предприятия) будет принята и внедрена в его реальную деятельность. И введены особые требования к разработке формальных положений и документов — они должны быть ориентированы и на достижение целей предприятия, и на достижение личных целей коллектива. Ведь без наличия личного мотива достижения поставленных целей, все принимаемые планы будут оторваны от жизни: будут исходить из минимума усилий — будут заведомо заниженными, или, при нажиме руководства, устанавливаться заведомо невыполнимыми [Жемчугovy, 2016a].

Наряду с партнерской, были показаны и все четыре возможных типа организации: административная (бюрократическая), экономическая, партнерская, и попустительская (либеральная), и проведен их сравнительный анализ [Жемчугovy, 2016c, 2017a, 2018b].

Было показано, что парадигма предприятия, определяющая социально-трудовые отношения и организацию (СТОО) — это структурированный документ, содержащий принятые ключевые положения предприятия. Это основополагающий документ, определяющий строение и деятельность предприятия, предопределяющий его результаты [Жемчугovy, 2016c].

Одним из основных положений партнерской организации является то, что собственник, для эффективного управления своим предприятием, должен не задавать экономические цели и формальную организацию предприятия, не управлять их достижением, вмешиваясь в оперативную деятельность предприятия, а должен задавать такие ключевые положения, ко-

которые будут обеспечивать стабильное главное направление деятельности и развития предприятия, баланс интересов всех заинтересованных сторон, самоорганизацию и самоуправление его предприятия на постановку и достижение высоких целей. Он должен сформировать необходимую и достаточную систему ключевых положений такого предприятия (институциональных и другие), а далее внедрить их в деятельность предприятия, контролировать их соблюдение. И в этом должно заключаться основное управление предприятием со стороны собственника. А высокие и стабильно повышающиеся социально-экономические результаты предприятия приложатся [Жемчугovy, 2018b].

С точки зрения целеполагания «должны быть коллективно выработаны такие цели, аспекты построения организации (принципы, стратегия, структура), которые обеспечивают удовлетворение интересов подавляющего большинства участников, только такое большинство и может обеспечить достижение поставленных группой целей» [Жемчугovy, 2018c], и такое целеполагание должно осуществляться на всех уровнях иерархии, до самого нижнего, при равноправии участников [Жемчугovy, 2018a]. Необходимо сформировать предприятие как систему малых групп (команд), разделяющих ключевые положения собственника [Жемчугovy, 2018d].

Основа партнерского предприятия — это формирование объективной ограниченной необходимой и достаточной системы, верифицируемых ключевых положений бизнеса — только тогда возможно реальное управление развитием бизнеса. Каждое структурное подразделение имеет свою частную цель (только она уже в большинстве предметна, конкретна и отлична от целей других подразделений), соответственно, и свои более конкретные средства и нормы ее достижения, но они должны быть строго в рамках вышестоящих ключевых ценностей. Отбор сотрудников также должен проводиться по этим ключевым положениям предприятия [Жемчугovy, 2019a]. Мы проводим целеполагание на равноправной основе всех участников, без управления, но строго в рамках принятых ключевых положений [Жемчугovy, 2019b]. «Главная ответственность руководства заключается не столько в техническом административном управлении, сколько в поддержании институциональной целостности» [Asher et al., 2005, с. 20]. А то, «что мы именуем «управлением», в основном заключается в отборе других лиц для осуществления управления» [Найт, 2013, с. 278]. Без такой системы ключевых положений, иницируемой и контролируемой собственником, построение партнерской организации невозможно в принципе.

Особую роль в обеспечении эффективности как предприятия, так и любого человека, имеет критерий эффективности. Для человека мы принимаем положение Гэри Беккера о том,

что прибыль человека — это «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер 1993: 41]. Эта ценность повышает жизненный капитал человека, является критерием человека в оценке его деятельности [Жемчуговы, 2020b]. Что касается критерия эффективности предприятия, то основное заключается в положениях Фредерика Листа [Лист 2005] о производительных силах человека и производительной способности [Жемчуговы, 2021f] — это критерий производительных сил человека [Жемчуговы, 2021c]. Чем выше предвидимая человеком прибыль от его деятельности, чем выше предвидимое им повышение его жизненного капитала, тем выше внутренние мотивы человека к труду, тем выше его производительные силы [Жемчуговы, 2021b]. И критерий предприятия как критерий производительных сил человека — это критерий приведенной ценности всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными, получаемой человеком — это критерий максимума прироста капитала человека. Любые распоряжения, задания, санкции и поощрения руководства, любые изменения в предприятии, должны разрабатываться исходя из данного критерия. Человек осуществляет деятельность, повышающую его жизненный капитал, и тем эффективнее, чем выше степень повышения его капитала. Но не будет исполнять то, что понижает его жизненный капитал. Без знания человека, осознания структуры капитала человека [Жемчуговы, 2020b, 2021f, 2021b], без применения данного критерия построение партнерской организации также невозможно. Партнерская организация может быть построена только на единстве интересов, а интересы человека определяются повышением его совокупного жизненного капитала — всех его составляющих в соответствии с их ценностью для человека.

Можно конечно предположить, что критерий производительных сил человека очень ограниченно определяет развитие предприятия, ведь это развитие не только человека, организации и института предприятия, а и технологий, средств производства. Однако хорошо известно как коллективы бюрократических предприятий противодействуют введениям всех инноваций. И это четко объяснимо с точки зрения критерия производительных сил. Ведь если коллектив видит, что инновации снижают повышение его капитала (с учетом издержек на освоение нового), то он и противодействовать. А если обеспечивает повышение — будет только содействовать соответствующим инновациям. Более того, сам будет искать инновации, независимо от того, будет ли это новое оборудование, новая продукция, новые бизнес-процессы.

В целом, в партнерской организации, в отличие от всех других (за исключением кооперативной), человек при целеполагании учитывает все возможности повышения своего ка-

питала (но в рамках принятых им ключевых положений!), учитывает все выгоды и издержки, а не только материальные, проявляет максимальную инициативу (ввиду отсутствия формальных административных ограничений).

### **2.5.7. Основные ключевые положения. Партнерская организация**

Партнерская организация отличается от организации с распределением результата предприятия тем, что в ней осуществляется коллегиальное целеполагание с распределением ресурсов и предвидимых результатов. А от кооперативной тем, что средства производства находятся в частной собственности и собственник, а не коллектив, определяет институт предприятия — «правила игры». И создание такого партнерского предприятия, даже большого иерархического, возможно. Основное, что необходимо для создания такого предприятия — это ключевые положения собственника (ключевая идеология) на базе которых он подбирает руководителя и, совместно с руководителем, топ-менеджеров, формирует институты и предприятия в целом, и структурных подразделений. Формирует предприятие как иерархическую сеть партнерских малых групп. При этом, как отмечал А.И. Пригожин<sup>63</sup>, «не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы» [Пригожин 2017, с. 148], и именно элементы системы «способны сформировать организацию, а не наоборот» [Пригожин 2017, с. 792]. Собственник лично формирует свои ключевые положения бизнеса и организует высшую управляющую группу с руководителем предприятия — на базе своих ключевых положений и в их рамках конкретизирует ключевые положения предприятия с учетом интересов руководителя. Далее с участием руководителя и топ-менеджеров, в рамках ключевых положений предприятия формирует ключевые положения подразделений топ-менеджеров — с учетом интересов топ-менеджеров. Далее формирование нижестоящих групп (структурных подразделений) осуществляют сами руководители, но строго в рамках ключевых положений вышестоящих групп. Так формируется система ключевых положений, направленная на достижение целей предприятия в рамках ключевых положений собственника (ключевая идеология). При этом «Ключевая идеология должна быть значимой и вдохновляющей исключительно для людей внутри организации <...> сотрудники внутри организации должны быть преданы ее целям и ценностям <...> Ясная и четко сформулированная идеология привлекает в компанию тех людей, чьи личные убеждения совпадают с ее ценностями, и, наоборот, отталкивает тех, чьи

---

<sup>63</sup> Пригожин Аркадий Ильич — доктор философских наук, профессор, основатель и почетный президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), директор Школы консультантов по управлению Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

убеждения противоречат им <...> [это] может вылиться в то, что отдельные сотрудники предпочтут уйти, когда станет ясно, что они по своим личным качествам несовместимы с сутью организации — положительное очищающее действие, которого не следует избегать» [Коллинз, Поррас<sup>64</sup> 2017: 225]. Если же такой идеологии не будет — то коллегиальное целеполагание будет невозможно — у каждого участника целеполагания будут доминировать личные цели — цели участников будут разнонаправлены — будет невозможна партнерская организация. При этом сам принцип коллегиального целеполагания, обеспечивающий учет личных интересов и большую личную эффективность для участников, сплачивает их, позволяет обеспечить партнерство не только в рамках малой группы топ-менеджеров, а в рамках всего предприятия как созданной иерархической сети партнерских малых групп.

Формирование партнерского предприятия на базе существующего бюрократического много сложнее. Необходимо не создание института, а его радикальное изменение, которому, без предварительной работы по «размораживанию» противодействует весь персонал, в первую очередь руководители, ведь далеко не все из них готовы к инициативному труду, к разделению рисков предприятия.

Необходимые условия партнерского типа организации в основном те же, что и в кооперативном:

- Общность интересов участников.
- Моральные принципы членов коллектива, обеспечивающие доверие.
- Принятие риска членами коллектива, предпринимательский дух.
- Коллегиальное целеполагание с распределением ресурсов и общего предвидимого результата.

А разница в том, что в партнерском предприятии и подбор кадров, и их социализация, и сама деятельность, осуществляется коллегиально (с учетом личных интересов), но в рамках ключевых положений собственника — именно и обеспечивает возможность создания партнерских отношений в большом иерархическом предприятии.

Особенности и ключевые положения в партнерской организации:

---

<sup>64</sup> Джеймс Коллинз (р. 1958) — бизнес-консультант, который известен всему миру благодаря научным исследованиям в области управления. В 1995 году он основал лабораторию менеджмента в Боулдере, штат Колорадо, где сейчас проводит исследования и обучает руководителей корпоративного и социального секторов. Джерри Поррас — американский бизнес-аналитик, профессор Стэнфордского университета, специалист в области организационного поведения и бизнес-климата.

- Необходимость высоких компетенций собственника в основных вопросах бизнеса (пп. 1, 2 и 3 Ключевых положений).
- Ориентация на самоуправление строго в рамках ключевых положений (п. 4 Ключевых положений).
- Четкое провозглашение партнерского типа организации в организационных документах (п. 5 Ключевых положений)
- Документированная система оплаты труда (п. 6 Ключевых положений).
- Направленность на коллективистскую командную деятельность (п. 7 Ключевых положений).
- Организационная структура предприятия как иерархическая сеть малых руководящих и рабочих групп (п. 10 Ключевых положений).
- Система коллегиального целеполагания и система целеосуществления на базе лидерства (п. 9 Ключевых положений)
- Необходимость процессного подхода (п. 11 Ключевых положений).
- Прозрачная система управления финансами, обеспечивающая доверие (п. 12 Ключевых положений).
- Вопросы стратегического управления напрямую не влияют на партнерство.

#### **2.5.8. Основные ключевые положения. Либеральная организация**

Либеральная организация может быть эффективна только в малых творческих предприятиях, в которых сотрудники имеют высокий профессиональный уровень в своем направлении и продвигают это направление, исходя из своих личных целей. А руководитель в основном занимается административными и хозяйственными вопросами [Жемчугов, 2021b] (или имеется и художественный руководитель, генеральный конструктор, владеющий общими вопросами).

Система целеполагания и целеосуществления либеральной организации — это в основном личное целеполагание и целеосуществление художественных замыслов и научно-технических инноваций с второстепенным участием руководителя. Здесь целеполагание и целеосуществление в интересах предприятия возможно в основном за счет подбора творческих кадров с соответствующими интересами. Если же деятельность предприятия или подразделения связана с производством продукции, базирующемся на разделении труда, то либеральная организация станет уже «попустительской» и будет наносить в основном только ущерб предприятию. Попустительское предприятие будет заведомо неэффективно. Либеральная организация — это творчество и инновации свободных людей. При этом они даже



могут быть и не в штате предприятия, а деятельность такого предприятия будет осуществляться на сетевых принципах краудсорсинга и «викиномики» [Жемчугов, 2014]. При этом ядро такого либерального предприятия может иметь административную или партнерскую организацию, а в крупных производственных предприятиях на таких принципах это ядро обязательно.

Основные необходимые условия либерального типа организации:

- творческие инноваторские коллективы, члены которых имеют в своей области компетенции, существенно превышающие компетенции руководителей.
- предпринимательский инноваторский дух.
- общность интересов членов коллектива и предприятия.
- моральные принципы членов коллектива, обеспечивающие доверие.
- личное понимание предвидимого результата.

#### **2.5.9. Основные ключевые положения. Четыре практических типа организации**

Как писали Ли Болман и Терренс Дил<sup>65</sup>: «Организации представляют собой коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса» [Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж., 2013, с. 220]. Если предприятие в качестве интереса может предложить своему персоналу только заработную плату и премии, то общий интерес здесь и не наблюдается. Но люди все равно находят общие интересы, объединяются для их достижения, только зачастую эти интересы не соответствуют интересам предприятия, могут наносить им даже вред.

Результаты рассмотрения возможных типов организации предприятия в разделах 2.5.2–2.5.8. говорят о том, что если говорить о реальных современных иерархических предприятиях, то имеются четыре альтернативы:

1. Административная организация с субъективной оценкой деятельности персонала. Основной интерес каждого — обеспечение лояльности руководства.
2. Экономическая организация с оценкой персонала по административно задаваемым измеримым результатам или показателям, административным распределением конечного результата. Эффективность такой организации как правило не выше, чем административной при аналогичном уровне оплаты труда. Может быть выше толь-

---

<sup>65</sup> Болман Ли Дж. — доктор философии в области административных наук, возглавляет кафедру лидерства в Школе бизнеса и государственного управления Блоха, Университет Миссури. Директор и председатель совета Общества преподавателей организационного поведения, а также директор Национальных лабораторий подготовки.

Дил Терренс Е. — доктор философии по педагогике и социологии, вышел в отставку как профессор Педагогической школы Россиера в Университете Южной Калифорнии.

ко в том случае, если использующие ее подразделения (малые группы) имеют рыночные результаты, на которых и основана система оплаты их труда. Основной интерес каждого — обеспечение лояльности руководства и достижение заданных показателей, которые только в последнем случае соответствуют интересам предприятия.

3. Партнерская организация, обеспечивающая самую высокую эффективность деятельности предприятия. Однако для этого необходима разработка, проведение в жизнь и контроль соответствующих ключевых положений собственника. Основной интерес — это личное развитие, соответствующее развитию предприятия.
4. Либеральная организация, как наиболее эффективная для творческих высоко квалифицированных специалистов-инноваторов и их коллективов. А также для неформальных сетей, с которыми работают предприятия. Основной интерес — достижение личных целей, соответствующих (к сожалению, далеко не во всех предприятиях) и целям предприятия.

## **2.6. Основные ключевые положения. Система оплаты труда**

Как отмечали Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер: «факторы, участвующие в образовании зарплат в реальной жизни, похоже, сильно отличаются от тех, что прописаны в неоклассической теории. И чрезвычайно важным фактором во всех ситуациях представляется справедливость» [Акерлоф, Шиллер, 2010, с. 42]. При этом «системы управления — это принципы оплаты, критерии оценки эффективности и т.д.» [Хаммер, Чампи<sup>66</sup> 2006, с. 99]. Принципы оплаты — это и есть основа «системы управления». А в эти «и т.д.» необходимо включить ключевые положения деятельности предприятия. И система оплаты труда индивидуальна для каждого из типов организации предприятия. В административной системе — система оплаты труда — это оклад с возможными субъективными премиями и надбавками от руководства (или по показателям и результатам). В кооперативных и партнерских предприятиях оплата труда как таковая отсутствует. Персонал таких предприятий, как отмечал Френк Найт, — это внутренние предприниматели разделяющие риски с собственником и «в каком-то смысле размер заработка предпринимателя вообще не «определяется»; это — «то, что остается» после того, как будут «определены» все выгоды и издержки» [Knight, 1921]. И наиболее эффективна система

---

<sup>66</sup> Майкл Хаммер — интеллектуальный лидер реинжиниринга, профессор Массачусетского технологического института, создатель и директор нескольких преуспевающих компаний. Джеймс Чампи — председатель совета директоров консалтинговой компании Perot Systems, ведущий специалист по вопросам организационных изменений, развития и стратегии компаний.

оплаты труда в кооперативном и партнерском типе организации — оплата по результату, достигаемому предприятием с учетом всех выгод и издержек. При этом ценность материальной оплаты может быть даже меньше ценности остальных выгод. При партнерской организации возможны две основные формы оплаты. С авансовыми окладом, возможными месячными и квартальными премиями по промежуточным результатам, и итоговыми премиями определяемыми достигаемыми результатами за вычетом всех получаемых авансовых сумм. А также с окладом, премиями, и годовыми надбавками из средств, заработанных в предыдущем году [Жемчуговы, 2020с].

## **2.7. Основные ключевые положения. Коллективная и индивидуалистическая деятельность**

Культуры разных стран базируются на различном отношении к коллективной и индивидуалистической деятельности. «Индивидуалистический тип общества, которому присущи нормы либерального права, где рациональность имеет ценностное определение, исключающее внерациональное как не имеющее ценности, бесполезное. В коллективистском обществе общезначимым оказывается единство социальных норм, в котором находят завершение друг в друге нормы права, морали и нравственности, где господствует диалектическое единство рационального и внерационального» [Чуринов<sup>67</sup>, 2003, с. 87]. При этом «для русского эмпиризма (в отличие от английского), что-то «узнать» — означает приобщиться к чему-либо посредством внутреннего осознания и сопереживания, обладать этим во всей полноте его и живой целостности. <...> Русскому духу присуще стремление к целостности, к всеохватывающей и конкретной тотальности, к последней и высшей ценности и основе» [Франк<sup>68</sup>, 1992, с. 476, 490–491]. А «новый западноевропейский человек ощущает себя именно как индивидуальное мыслящее сознание. Суть познающего сознания состоит именно в освещении тех сфер материального бытия, куда он проникает» [Франк, 1992, с. 479].

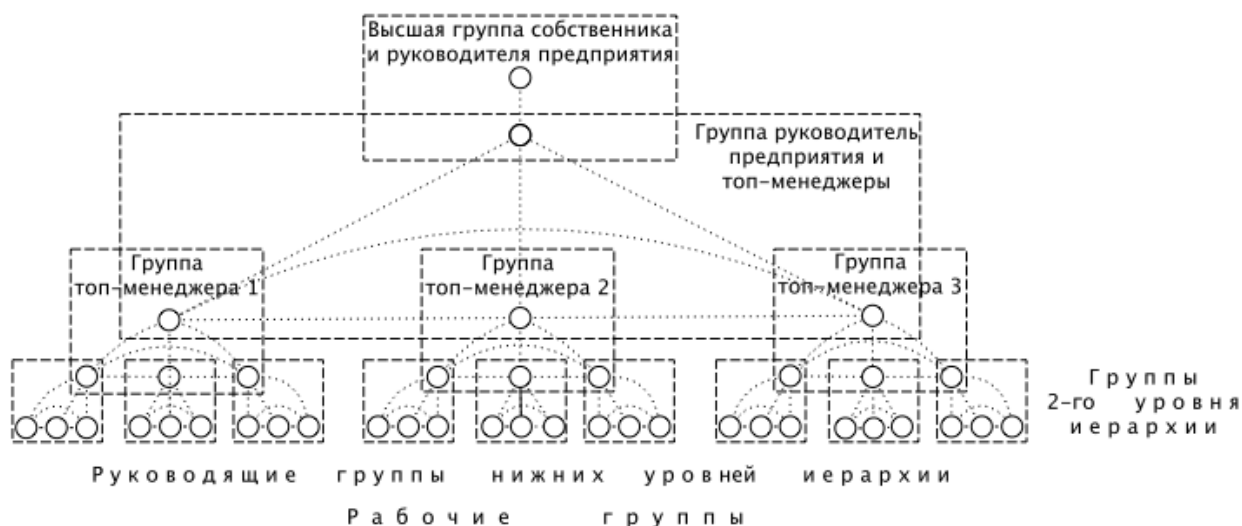
Как отмечал В.И. Тамбовцев<sup>69</sup>: «Если в фирме принято стимулирование индивидуальных усилий, то у умелого работника возникают стимулы сохранить свои производственные знания при себе, а не передавать их другим, так как это (относительно) снизит его зарплату.

---

<sup>67</sup> Чуринов Николай Мефодьевич (1942–2016) — советский и российский философ, специалист по философии науки и техники. Доктор философских наук, профессор, член (академик) Академии социальных наук. Разработчик концепции информационной реальности.

<sup>68</sup> Франк Семён Людвигович (1877–1950) — крупнейший философ, религиозный мыслитель, критик, магистр философии, профессор Саратовского университета (1917–1921).

<sup>69</sup> Тамбовцев Виталий Леонидович — советский и российский экономист, доктор экономических наук, профессор. Главный научный сотрудник лаборатории институционального анализа экономического факультета МГУ.



Если же в фирме поощряется групповая оплата, то вполне может возникнуть «эффект безбилетника», который в состоянии вообще подавить стремление повышать уровень производственных знаний у работников» [Тамбовцев, 2010]. И нашей стране наиболее эффективна групповая оплата, а при индивидуальной внутригрупповой деятельности — как часть общего результата группы плюс часть личного результата.

## 2.8. Основные ключевые положения. Организационная структура предприятия

Честер Барнард показал, что деятельность человека может осуществляться только в рамках малых групп и «единственный способ создать большую организацию заключается в том, чтобы соединить много маленьких организаций» [Барнард, 2009, с. 104]. И «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]. При такой организации каждый руководитель одновременно будет и руководителем своей малой группы, и подчиненным в малой группе 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» [Барнард, 2009, с. 111]. И это непосредственно видно из рис. 2.

## *Рисунок 2. Организация крупных предприятий [Жемчкговы, 2021f]*

Более того, каждое ключевое положения системы, словами Честера Барнарда, «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». Целым как с точки зрения формальной подчиненности, так и с точки зрения ключевых положений деятельности — институциональных «правил игры».

При этом, для обеспечения наилучших «правил игры», наиболее оптимальный путь определения организационной структуры предприятия — это ее коллегиальное формирование при целеполагании.

### **2.9. Основные ключевые положения. Системы целеполагания и целеосуществления**

Цель человека — это вовсе не выполнение полученного свыше распоряжения. «И "цель", и "смысл" имеют смысл в этом контексте только тогда, когда мы приписываем их себе, а не когда они навязываются нам» [Letsch 2019, с. 189]. А «для того, чтобы связать цель с вопросом о смысле жизни, она должна быть понята как свободно выбранная цель, как цель, которую мы, люди, определяем сами, если не хотим смешивать ее с понятием функции» [Letsch 2019, с. 183–210].

Однако в бюрократическом иерархическом предприятии все цели задаются свыше и директивно. Соответственно цели человека и цели предприятия находятся в противоречии и эффективность такого предприятия ограничена. В партнерском же предприятии цель определяется самими участниками только на высшем уровне — далее она должна декомпозироваться уже директивно. Но и здесь за счет общности интересов «осмысленность в том смысле, что существо тянется к приписываемой ему цели, может возникнуть только тогда, когда жизнь включается в более крупные системы» [Letsch 2019, с. 202]. Здесь любое подразделение коллегиально включается в более крупные системы. Соответственно, приписываемая цель одновременно является и личной. Необходимо отметить, что такое положение может возникать и в бюрократической организации, когда коллектив осознает и разделяет общественную необходимость цели [Андреева]. И здесь обеспечивается, как

отмечал Р.С. Немов<sup>70</sup>, «сверхнормативная активность» (стремление членов группы добиваться высоких показателей сверх необходимого задания)» [цит. по: Андреева, с. 228]. Обеспечивается повышение производительных сил человека: повышая своей деятельностью уровень своего общества, человек одновременно повышает и свой человеческий капитал, повышает также осознание смысла своей жизни.

Что касается необходимости коллегиального принятия цели, то ее показывают приведенные в Таблице цитаты.

*Таблица.* Высказывания разных авторов о необходимости коллегиального принятия цели [Жемчугovy 2019a].

А.А. Богданов (1913)	«Планомерная организация всякого практического дела достигается именно таким образом, что участники его прежде всего сталкиваются — относительно цели, средств, порядка исполнения и т. д. <...> в форме «обсуждения» [Богданов, 2003, с. 44-45].
-------------------------	---

---

<sup>70</sup> Роберт Семенович Немов (р. 1941) — советский и российский психолог. Доктор психологических наук, академик и член-корреспондент Академии педагогических и социальных наук и Международной академии психологических наук, специалист по проблемам социальной психологии и психологии личности, профессор кафедры общей и практической психологии МГГУ им. Шолохова, профессор Института русского языка им. А. С. Пушкина, профессор кафедры общей и практической психологии МГПУ ИПССО.

Дж. Коммонз (1919)	«Ни один человек и никакая категория лиц, какими бы специалистами они не были, не может действительно представлять в должной пропорции все противоречивые интересы, которые должны быть согласованы в принятии окончательного решения. Только носители этих интересов, то есть объединенные работодатели и объединенные наемные работники, и должны решать» [Commons, 1919, с. 177].
Ч. Барнард (1924)	«Цель организации должны разделять все участники системы кооперации <...> руководящая организация в целом принимает решения, формулирует, разбивает [цель] на фрагменты <...> Нужен «пирамидальный» процесс формулирования цели, которая приобретает все более абстрактный и отдаленный характер по мере увеличения количества организационных подразделений» [Барнард, 2016, с. 230].
Р. Сайерт, Дж. Марч (1963)	«Согласие достигается в переговорах участников» [цит. по: Ансофф, с. 77].
И. Ансофф (1965)	«Цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников» [Ансофф, 1999, с. 77].
С. Янг (1966)	«Определение целей должно быть не чем иным, как честным усилием членов организации сформулировать то, к достижению чего они стремятся. <...> Таким образом, определение целей сводится к установл]ению сущности благосостояния индивидуумов, которое является неотъемлемым элементом любой организации» [Янг, 1972, с. 141].
Оливер Уильямсон (2002)	«Теория прав собственности упраздняет вопросы управления, исходя из общих взглядов на вознаграждение и свободные переговоры, и все действия выражаются в согласования интересов сторонами контрактов» [Williamson, 2002, p. 188].
J. Nickerson, T. Zenger (2004)	Иерархия на основе консенсуса — консенсуальная иерархия (обнаружение возможностей на основе неразложимых проблем) [Nickerson, Zenger, 2004].
Д. Старк (2001)	Гетерархия представляет организационную форму распределённого интеллекта. Это сетевая структура, в которой фактически каждый их член вовлекается в инновационную деятельность [Старк, 2001].
В.Л. Тамбовцев (2010)	«В основе предмета теории фирмы должны находиться действующие и взаимодействующие индивиды, реализующие свои интересы» [Тамбовцев, 2010, с. 28]

Наиболее эффективная организационная структура при целеполагании — это иерархическая гетерархия с равноправием членов малых групп [Старк, 2001; Жемчуговы, 2017b, 2018d]. Это консенсусное целеполагание в рамках принятой коллективом системы ключевых положений, когда коллектив подобран и социализирован под ключевые положения собственника. А также в целеполагание в неформальных параллельных сетевых структурах на базе либеральной организации. В бюрократической системе, ввиду противоположности интересов, наиболее эффективно демократическое целеполагание, когда руководитель выслушивает мнения подчиненных и вырабатывает единоличное решение и, при высоком профессиона-



лизме руководителя — директивное.

При целеосуществлении деятельность на базе консенсуса становится неэффективной [Барнард]. Она требует больших неоправданных издержек на решение постоянно возникающих оперативных вопросов: «Иерархия, основанная на консенсусе, как организационное решение для предпринимателя, начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [Hsieh, Nickerson, Zenger, 2007, с. 1265]. И здесь наиболее эффективная организационная структура — это рациональная бюрократия. В партнерской организации на базе коллегиально принятых целей и лидерства. В бюрократической — на базе директивно принятых целей и власти.

Оно возможно потому, что персонал подобран и социализирован под ключевые положения собственника и оно происходит только в рамках ключевых положений собственника, а система целеосуществления — директивная с координацией деятельности лидером. Система целеполагания и целеосуществления попустительской организации — это в основном личное целеполагание и целеосуществление с второстепенным участием руководителя (он в основном занимается административными и хозяйственными вопросами). Отсюда и «попустительское» в наименовании. Здесь личное целеполагание и целеосуществление возможно в основном за счет подбора творческих кадров с интересами, соответствующими интересам предприятия.

## **2.10. Стратегическое управление или «текучка»**

Стратегическое управление, как давно уже всеми осознано, наиболее эффективно, и ключевые положения предприятия должны исключать возможности скатывания к «текучке». Тем не менее Игорь Ансофф писал: «несмотря на то, что технология стратегического планирования существует уже почти двадцать лет, в настоящее время большинство фирм отдает предпочтение менее хлопотному и менее сложному долгосрочному экстраполятивному планированию» [Ансофф, 1999, с. 66] — планированию от достигнутого, не учитывающему вопросы развития предприятия. А если они и учитывают, то в основном отдельными проектами перевооружения, сокращения или расширения по прецеденту.

## **2.11. Процессный или функциональный подход**

При функциональном подходе есть разделение труда, соответствующая организационная структура, должностные обязанности, перечни компетенций, и т.д. Функциональный подход — это описание предприятия только в статике. Сама же деятельность предприятия, взаимодействие между функциональными подразделениями, деятельность персонала внутри функциональных подразделений (если она связана с разделением труда и передачей результа-

тов между сотрудниками, определяется процессным подходом. При этом оптимальный подход — это процессно-функциональный. Когда в положениях о структурных подразделениях и описываются их функции, и входы подразделений (что, от кого, и как получает), и выходы подразделений (что, кому, и как передает), перечень бизнес-процессов в которых подразделение является владельцем или исполнителем.

Такой подход снимает массу возникающих в ходе деятельности конфликтов и проблем.

## **2.12. Основные ключевые положения. Система управления финансами**

Для обеспечения управления финансами система целеполагания должна задавать бюджетирование планов и проектов деятельности как необходимое средство достижения цели. А коррекция бюджетов при изменении ситуации — это уже коррекция целей.

Без системы бюджетирования деятельность предприятия неэффективна (каждый при каждом случае стремится к максимальному получению финансов), приводит к конфликтам в ходе деятельности при нехватке финансов у какого-либо подразделения, приводит к злоупотреблениям. Так, практический например, заходим к финансовому директору (после выхода от него начальника отдела снабжения) и он говорит: «Сейчас подписал счета на ... миллионов рублей, а за что — не понимаю».

Необходимы нормы расхода материалов по всем производимым продуктам, структура цены и бюджетирование всех работ и проектов исходя из норм, бюджеты подразделений исходя из проводимых работ и проектов, и т.д. Только тогда возможно управление финансами.

## **3. Система консалтинговых проектов организации и повышения эффективности предприятия**

Создание предприятия или проведение изменений в предприятии для повышения его эффективности требуют разработки организационной документации и дальнейшего внедрения ее в повседневную практику предприятия. При этом создание предприятия — это в основном его организация<sup>71</sup> — разработка и внедрение организационной документации. Как видно из изложенного ранее — это разработка системы, базирующейся на выработанных собственником ключевых положений и конкретизированных с участием руководителей предприятия. И эти ключевые положения также являются организационной документацией — высшим уровнем системы организационной документации. Даже беглый анализ ключевых

---

<sup>71</sup> В Яндексе запросов «организация предприятия» почти на порядок больше, чем «создание предприятия».

положений показывает, что менеджеры имеют высокие знания и навыки и компетенции в области разработки, производства и реализации продукции, но не обладают достаточными знаниями и навыками в области выработки ключевых положений предприятия. Нужны совершенно другие специфические знания, другие специфические навыки. И здесь помогает разделение труда: имеется и менеджмент, и его теоретики, имеются и консалтинговые компании и их консультанты, однако все со своими проблемами. Тем не менее, только совместными усилиями можно достичь создания эффективного предприятия, повышения эффективности существующего.

Как отмечалось во введении, существует несколько видов консалтинга: обучающий, проектный, экспертный, процессный, процессно-обучающий. Как показывает практика, обучающий консалтинг эффективен только тогда, когда обучение менеджеров проводится на примерах реальных ситуаций, возникших в их предприятии, что возможно только при проведении корпоративных семинаров. Проектный консалтинг, как отмечает А.И. Пригожин недопустим — это «организационная патология» [Пригожин, 2017]. Экспертный — это фактически проектный консалтинг, только ограничивающийся анализом деятельности предприятия и разработкой экспертного проекта под конкретное предприятие заказчика, но он может быть эффективен только с участием руководства предприятия — они должны принимать решения по всем положениям проекта. Процессный проект — совместные анализ (основная роль консультантов), разработка (роль консультантов информационная и методическая) и его реализация (основная роль руководителей предприятия). Процессно-обучающий — это, фактически, процессный проект с совместным разбором всех возможных (а не только выявленных) проблем и путей их разрешения, проводимый с прицелом на дальнейшую самостоятельную деятельность, уже без участия консультантов.

Консалтинговые проекты проводятся по двум направлениям: организация нового предприятия и, что намного проблемнее, повышения эффективности действующего предприятия. Ведь любое повышение эффективности связано с проведением в предприятии организационных изменений, что, как отмечал Игорь Ансофф, является фундаментальной проблемой [Ансофф, 1999]. И проведение этих изменений, как отмечал еще Курт Левин<sup>72</sup> в 1947 году, требует трех стадий: «размораживания» — подготовки персонала к проведению изменений, собственно проведения изменений, и «замораживания» — принятию

---

<sup>72</sup> Курт Левин (1890–1947) — немецкий, а затем американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на американскую социальную психологию и многие другие школы и направления. Многие вопросы, которыми он занимался, стали основополагающими.

коллективом новых организации и института [Левин, 2000]. Эдгар Шейн<sup>73</sup> так описал эти три стадии [Шейн, 2002, с. 254].

*«Размораживание»*. Существование противоречий в организации вызывает ощущение дисбаланса у ее членов и активизацию процесса приспособления. Противоречащие данные могут существовать достаточно долго, пока организация не будет уверена в том, что изменения для нее безопасны, и не найдет способа разрешить противоречие. По мере накопления фактов, не соответствующих сложившимся представлениям, персонал начинает терять веру в то, что всегда признавалось незыблемым, и испытывать беспокойство.

*«Когнитивное реконструирование»*. На данном этапе происходит пересмотр базовых представлений, ценностей и норм, формируются соответствующие новым условиям элементы организационной культуры, выбирается метод внедрения и поддержания инноваций.

*«Замораживание»*. Третий этап заключается в закреплении новых культурных образцов посредством получения подтверждающих данных.

Последователи Курта Левина Ларри Грейнер (1967) и Джон Коттер (1995) ввели уже 6 и 8 стадий изменений. Их стадии детализируют три стадии Курта Левина. Практически каждое предприятие, в зависимости от ситуации, может разделить три стадии Курта Левина на подстадии.

В целом направление повышения эффективности предприятия отличается от организации нового тем, что необходимо:

- во-первых, проанализировать текущую организацию предприятия и его институт (правила «игры») — как формальный, так и неформальный — «как есть», деятельность предприятия и ее результаты.
- после этого провести разработку необходимых новой организации и нового института «как должно быть».
- далее провести первую стадию организационных изменений — «размораживание» — подготовить коллектив к проведению изменений.
- далее провести вторую стадию — проведение самих изменений — перейти от предприятия «как есть» к предприятию «как должно быть».
- в заключение провести третью стадию — «замораживание» — добиться положительных результатов деятельности предприятия (с возможной коррекцией исходно-

---

<sup>73</sup> Эдгар Шейн (р. 1928) — американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология».

го консалтингового проекта «как должно быть»). Это обеспечит принятие коллективом новой организации и создания неформального института «как должно быть».

Анализируя оба направления, можно выделить систему из следующих семи частных консалтинговых проектов<sup>74</sup> по организации и повышению эффективности деятельности предприятия (рис. 3).

*Рисунок 3. Система консалтинговых проектов организации и повышения эффективности предприятия*

Необходимо отметить, что в начале каждого из проектов должна проводиться обучающая часть проекта, дающая и участникам, и консультантам, необходимую информацию по проведению проекта, согласующую их позиции. И это должен быть не семинар — лекция с ответами на вопросы и обсуждение, а именно часть консалтингового проекта. И ее первой стадией должен быть анализ предприятия, затем согласование с

---

<sup>74</sup> С таким составом работ также может быть организован один или несколько проектов с соответствующими этапами.



заказчиком перечня вопросов, рассматриваемых на семинаре, и только затем сам семинар (или семинар-тренинг). Без этого при проведении проекта не будет должного взаимопонимания и эффективных результатов проекта. Второе, что необходимо отметить, — это проведение консалтингового проекта в обучающем режиме, когда анализируются не только обнаруживаемые проблемы, но и возможные, приводимые консультантом. Тогда, после завершения проекта руководители могут проводить завершающие проекты повышения эффективности с минимальным участием консультантов или даже самостоятельно. Базовый перечень проектов следующий.

- 1) Обучающий корпоративный семинар или семинар-тренинг. Это может быть или

самостоятельная система обучающих проектов в соответствии с рис. 2<sup>75</sup>, при самостоятельной организации или повышением эффективности без участия консультантов, или первая стадия всех проектов системы.

- 2) Консалтинговый проект конкретизации и формализации ключевых положений собственника

Формирование видения предприятия и внешней среды.

Анализ видения и внешней среды, формализация ключевых положений собственника.

- 3) Консалтинговый проект подбора коллектива предприятия.

Подбор коллектива предприятия и формирование организации и института предприятия.

- 4) Консалтинговый проект анализа предприятия

- Анализ текущей эффективности деятельности предприятия.
- Анализ и формализация текущих организации и института «как есть».

- 5) Консалтинговый проект «размораживания» коллектива предприятия.

Подготовка предприятия к разработке и проведению изменений организации и института «как должно быть». Поставленные общие цели дальнейшей деятельности.

- 6) Консалтинговый проект разработки предприятия «как должно быть».

Разработка системы ключевых положений предприятия, организационной структуры, организационной документации «как должно быть».

- 7) Консалтинговый проект реализации (внедрения): проведение изменений с их «замораживанием»

Внедрение организации и института «как должно быть» и их «замораживание».

- 8) Консалтинговый проект опытной эксплуатации и анализа предприятия

- Опытная эксплуатация предприятия.
- Завершение «замораживания».
- Анализ деятельности предприятия и достигаемых результатов, проведение доработок по результатам анализа.

---

<sup>75</sup> Единый семинар сразу по всем аспектам организации и повышения эффективности предприятия даст огромную информацию, которую будет невозможно усвоить. Возможен только предварительный комплексный обзорный семинар без каких-либо тренингов.



Заметим, что консалтинговый проект по п. 5 — «размораживание» предприятия, по своей сути во многом соответствует проекту по п. 3 — предварительная работы по подбору новых кадров.

Повышение эффективности уже сформировавшегося предприятия, но не обеспечивающего потребности собственника или самого предприятия (его топ-менеджеров, коллектива) — это уже совершенно другой и намного более сложный и проблемный консалтинговый проект. Подавляющее большинство наших предприятий проводит организацию предприятия без привлечения внешних консультантов — соответственно предприятия и не выходят на должный уровень эффективности, требуют проведения консалтинговых проектов уже повышения эффективности — более продолжительных проблемных и затратных.

Основной принцип эффективного консалтингового проекта заключается в том, что это не разработка консультантов, а совместный труд консультантов, собственника и специалистов предприятия. И основная роль принадлежит собственнику предприятия — он является руководителем консалтингового проекта. Консультанты привносят знание теории и методических вопросов менеджмента (в первую очередь классиков), специалисты предприятия — знание своего конкретного бизнеса, внешней и внутренней ситуации предприятия, целей и интересов участников деятельности.

Практическая организация проектов может быть различной. При проекте организации предприятия может заключаться один договор с общим проектом на три этапа: определения предприятия «как должно быть», разработки и реализации. Или заключаться два договора: на отдельный консалтинговый проект определения предприятия «как должно быть» с определением объемов работ на дальнейшие работы, и отдельный договор на консалтинговый проект с двумя этапами: разработки и реализации (или только разработки).

При проекте развития предприятия может заключаться один договор с общим проектом на все этапы. Или заключаться два договора: на отдельный проект анализа предприятия и определения предприятия «как должно быть» с определением объемов работ на дальнейшие работы, и отдельный договор на консалтинговый проект с двумя этапами: разработки и реализации (или только разработки).

Необходимо отметить, что когда проводится комплексный проект с внедрением и опытной эксплуатацией — с проверкой соответствия предвидимых результатов «как должно быть» с практически достигнутыми результатами, в договор могут быть заложены гарантии консалтинговой компании — оплата работ по практически достигнутому предприятием ре-

зультату по достижению его целей.

## **4. Консалтинговые проекты системы**

### **4.1. Обучающий консалтинговый проект**

Сразу отметим, что изучение литературы по менеджменту ввиду ее разнообразия и противоречивости (см. Введение) не может дать знаний, необходимых для проведения в предприятии консалтинговых проектов организации и повышения его эффективности, тем более навыков проведения таких работ. А для обучения на семинарах и семинарах-тренингах необходимо учесть, что и консалтинговые компании не имеют единства в проводимых ими положений менеджмента, некоторые продвигают положения, давно уже показанные неэффективными и даже наносящими ущерб предприятию (также см. Введение). И выбор консалтинговой компании — это вопрос достижения эффективности вашего предприятия.

Обучающий консалтинговый проект может проводиться в двух вариантах:

1) Как обучающий проект — корпоративный семинар-тренинг, с целью дать участникам необходимые знания и основные навыки для дальнейшего самостоятельного проведения консалтинговых проектов организации и развития предприятия. Для освоения практических навыков необходим именно семинар-тренинг.

2) Как предварительная подготовительная стадия консалтингового проекта — специально подготовленный корпоративный семинар, дающий участникам предварительные знания, достаточные для эффективного проведения консалтинговых проектов организации и развития предприятия с участием консультантов.

Необходимо отметить, что никакой обучающий семинар и тренинг-семинар не может дать участникам практических навыков деятельности во всех практически встречающихся ситуациях, разрешения всех встречающихся проблем. Могут быть проанализированы текущие проблемы, которые уже видят специалисты предприятия, и основные проблемы, встречающиеся в ходе консалтинговых проектов. Поэтому при самостоятельном проведении консалтинговых проектов организации и повышения эффективности после корпоративного семинара желательна консалтинговая поддержка специалистов предприятия консультантами по вопросам разрешения конкретных встречающихся в ходе консалтинговых проектов проблем.

Обучающие консалтинговые проекты могут проводиться по всем направлениям отмеченным в разделе 2, а также другим направления по интересам заказчика.

Стадии проведения обучающего консалтингового проекта — консалтингового семинара (семинара — тренинга) с получением знаний и основных навыков для самостоятельного проведения консалтинговых проектов организации и развития:

1. Анализ деятельности предприятия.
2. Определение и согласование с заказчиком основных вопросов, которые будут рассмотрены на семинаре.
3. Определение и согласование с заказчиком практических задач для самостоятельного анализа участниками.
4. Проведение семинара, ответы на возникающие вопросы, обсуждение.
5. Распределение практических заданий участникам. Подготовка ими решений (самостоятельная, но с возможностью задания вопросов консультанту).
6. Доклады участников с решениями заданий, обсуждение, получение наиболее оптимальных решений.

Стадии проведения консалтингового семинара с получением знаний для самостоятельного проведения проектов организации и развития с участием консультантов:

1. Анализ деятельности предприятия.
2. Определение основных вопросов, которые будут рассмотрены на семинаре.
3. Проведение семинара, ответы на возникающие вопросы, обсуждение.

#### **4.2. Консалтинговый проект конкретизации и формализации ключевых положений собственника**

*Цель проекта: формализация ключевых положений собственника — основы предприятия.*

*Основные исполнители — собственник и руководители предприятия. Роль консультанта аналитическая, информационная и методическая.*

Основные составляющие необходимой и достаточной системы ключевых положений приведены в разделе 1.4. Их основные возможные варианты приведены в разделах 2.1–2.12. В ходе этого проекта необходимо выяснить систему ключевых положений собственника предприятия и конкретные принятые собственником положения, а также предварительные результаты предприятия при принимаемых им ключевых положениях. Эти положения будут основой подбора кадров и разработки предприятия «как должно быть» в проекте организации предприятия. И основой консалтинговых проектов анализа предприятия «как есть», «размораживания» коллектива предприятия, и разработки предприятия «как должно быть».

От того, как будет проведен этот проект, от его результатов, зависит последующая деятельность предприятия, достигаемые им результаты и эффективность.

Необходимо отметить, что при проведении проектов повышения эффективности деятельности предприятия в данном проекте в ходе предварительного анализа необходимо проанализировать основные текущие положения предприятия «как есть», а далее формировать ключевые положения собственника «как должно быть» с возможным учетом текущих — с возможным ограничением консалтинговых проектов. Окончательно данный вопрос решается при проведении проектов анализа деятельности и «размораживания» предприятия.

#### **4.3. Консалтинговый проект подбора коллектива предприятия.**

При организации нового предприятия после определения ключевых положений собственника необходим консалтинговый проект подбора коллектива предприятия со следующими целями:

- Подбор руководителя предприятия, разделяющего ключевые положения собственника, совместная с ним конкретизация этих положений с учетом его интересов в рамках предприятия — создание ключевых положений предприятия, определение структуры верхнего уровня предприятия — необходимых топ-менеджеров и требований к ним (определение структуры верхнего уровня предприятия), подготовка общих ключевых положений деятельности подразделений топ-менеджеров.
- Подбор собственником совместно с руководителем предприятия топ-менеджеров, разделяющих общие ключевые положения предприятия и своих подразделений, конкретизация последних с учетом интересов топ-менеджеров в рамках своих подразделений, подготовка структур подчиненных подразделений и требований к их руководителям, общих ключевых положений деятельности этих подразделений.
- Аналогичное определение структуры, руководителей и ключевых положений «как должно быть» по всей иерархии предприятия.
- Уточнение конкретных предвидимых результатов деятельности при выявленной иерархической системе ключевых положениях «как должно быть». Определение «Большой возможности» [Коттер, 2006] которую может достичь коллектив при создании такого предприятия.

Необходимо отметить, что достаточно редко крупное предприятие набирает весь персонал. Чаще предприятие развивается, расширяя существующие и организуя новые подразделения. Суть консалтингового проекта при этом не изменяется.

Результаты консалтингового проекта подбора коллектива:

1. Предприятие, персонал которого разделяет ключевые положения деятель-

ности и готов к достижению поставленных целей предприятия.

2. Ключевые положения деятельности предприятия и всех структурных подразделений — сформированный институт предприятия — «правила игры».

#### **4.4. Консалтинговый проект анализа предприятия «как есть»**

*Цель проекта: Определение текущих ключевых положений деятельности предприятия.*

*Основные исполнители — консультанты консалтинговой компании, руководители и рядовой состав предприятия.*

Необходимость анализа деятельности предприятия возникает когда собственник понимает, что результаты предприятия его не устраивают. Или когда это осознают то-менеджеры или коллектив, уже с точки зрения своих собственных целей. А если коллектив не доволен, то это непременно отразится на дальнейших результатах предприятия. В этих случаях и необходимо проведение консалтингового проекта анализа деятельности предприятия.

Анализ деятельности предприятия включает три основных этапа:

- Анализ результатов и эффективности деятельности предприятия.
- Анализ и формализация текущей системы ключевых положений организации и института «как есть».
- Сравнение систем ключевых положений «как есть» и ключевых положений «как должно быть», определение направлений необходимых изменений.

Для большинства консалтинговых компаний анализ деятельности предприятия — это перечень недостатков, которые предприятию необходимо устранить, и перечень достоинств, которые надо сохранять и развивать. Однако это несистемный подход, не дающий существенного повышения эффективности, который может даже и понизить ее. Необходим не просто системный, а системный институциональный подход. Он говорит, что повышение эффективности предприятия — это не просто проведение признанных необходимыми изменений, а изменение культуры предприятия, системы его ценностей, норм и принципов деятельности. Как отмечал Д. Норт [Норт, 2010, с. 234–235]: «Мы должны знать, откуда мы движемся, чтобы представлять себе, куда мы можем прийти. Понимание культурного наследия общества — необходимое условие для осуществления «выполнимых» перемен».

Это положение было развито В.М. Ефимовым<sup>76</sup> на базе трудов ряда экономистов-институционалистов от Г. Шмоллера и Дж. Коммонса. «Основой здесь является особая интерактивная технология анализа предприятия. Предмет анализа — институты (формальные и неформальные правила) и идеи-ценности, стоящие за ними, — «не отделен от исследователя <...>, а образует вместе с исследователем и его «инструментами» экспериментальную ситуацию» [Ефимов, 2015а, с. 40]. И, если исследователи «хотят стать объективными, они должны найти такую редчайшую, ценную, локальную, чудесную ситуацию, в которой сумеют сделать предмет максимально способным возражать тому, что о нем сказано, в полную силу сопротивляться протоколу и ставить собственные вопросы, а не говорить от лица ученых, чьи интересы он не обязан разделять!» [Ефимов, 2015b, с. 19–20]. Именно наличие таких «возражений» позволяет нам претендовать на то, что мы ведем научное исследование. В этом исследовании необходимы не столько количественные, сколько качественные методы исследования, среди которых центральное место занимают глубокое интервью и исследование действием. Результатом является «насыщенное описание». В итоге исследователь «формирует концепции/понятия, которые в сжатой форме отражают изучаемое явление и, образовав связную систему, дают исследователю понимание этого явления» [Ефимов, 2015b, с. 22]. При этом необходима не просто «связная система», а необходимая и достаточная система, определяющая социально-трудовые отношения в предприятии и его организацию — система СТОО определяющая деятельность предприятия и его результаты [Жемчуговы, 2016с].

Только отмеченные положения анализа институциональной среды еще не нашли своего отражения в менеджменте: в основном при анализе предприятия сразу формируется видение «как должно быть» (перечень недостатков с путями их исправления, и достоинств), и без определенной априори его институциональной структуры [Аузан<sup>77</sup>, 2016; Базиян<sup>78</sup>,

---

<sup>76</sup> Ефимов Владимир Максович — доктор экономических наук (ЦЭМИ АН СССР), MBA (IGIA, Франция), PhD (Женевский университет), преподаватель Экономического факультета МГУ (1971–1989), РАНХ и ГС (1990–1991), Савойского университета (Франция), Института финансов и менеджмента (Швейцария) — в разные годы. Участник проектов Европейской комиссии и Всемирного банка в странах СНГ, Африки, Центральной Америки как международный эксперт.

<sup>77</sup> Аузан Александр Александрович (р. 1954) — российский экономист, доктор экономических наук. Декан экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, заведующий кафедрой прикладной институциональной экономики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова

<sup>78</sup> Базиян Нельсон Рубенович — академик ряда Российских академий. Кавалер многочисленных государственных и негосударственных наград. Заслуженный строитель Российской Федерации. Президент Международной Ассоциации «Мегаполис».

2018; и др.]. Это и порождает дальнейшие проблемы проведения организационных изменений [Коттер, 2016; Пригожин, 2017; и др.].

Результат консалтингового проекта анализа деятельности предприятия «как есть»:

- 1) Результаты, достигнутые предприятием, не достигнутые цели, поставленные собственником, при текущей деятельности предприятия.
- 2) Текущие организация и институт предприятия «как есть».
- 3) Результаты сравнения текущие организации и института предприятия «как есть» и ключевых положений собственника.

#### **4.5. Консалтинговый проект «размораживания» коллектива предприятия**

Цель проекта:

- 1) *Подготовить коллектив к проведению изменений.*
- 2) *Разработать систему ключевых положений «как должно быть».*

*Основные исполнители — собственник, консультанты и руководители предприятия.*

По завершению анализа деятельности предприятия большинство консалтинговых компаний приступают к проекту по разработке изменений организации и института «как должно быть» (точнее даже единого проект анализа «как есть» и разработки «как должно быть»). Но это лишь директивная разработка института и организации «как должно быть» собственником. Что, однако, достаточно редко дает положительные результаты. Ведь «существующая структура воплощает в себе текущие интересы, и когда происходит время принимать стратегические решения о проведении изменений, то не трудно отгадать, что при этом происходит. <...> Люди отдадут голоса за то, что соответствует их личным интересам» [Адизес, 1988] — организации «как должно быть» с точки зрения накопленного ими опыта, их личных интересов, а не интересов и целей собственника.

С одной стороны «организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997, с. 92]. И «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [Юдин<sup>79</sup>, 1986, с. 39]. Должны мыслиться и задаваться новые эффективные организация и институт, однако на базе всего накопленного коллективом опыта. Мы должны сформировать нечто изначальное по отношению к элементам, но только то, что будет повышать капитал и членов коллектива, и собственника, в уже в более совершенной организации. При этом может оказаться, что некоторые новые

---

<sup>79</sup> Юдин Борис Григорьевич — советский и российский философ, специалист по философско-методологическим и социально-этическим проблемам науки, основоположник биоэтики в России, член-корреспондент РАН с 26 мая 2000 года, член Международной академии наук. Председатель Этического комитета при Министерстве здравоохранения РФ.



элементы далее придется или изменить, или заменить. В целом разработка и проведение изменений в предприятии возможно только тогда, когда собственник осознает недостаточную эффективность своего предприятия, возможность новой организации деятельности с возможностью получения от него больших результатов. И здесь необходимо учитывать издержки на создание или изменение организации института предприятия. При этом, как отмечал Дуглас Норт: «чем больше ресурсов требуется для покрытия транзакционных издержек, необходимых для того, чтобы возникло сотрудничество, тем меньше выгоды» [Норт, 1997, с. 81]. Издержки проведения изменений будут понижаться при большем учете текущих институтов и интересов персонала, но потенциальная эффективность новых институтов будет снижаться. А чем менее учитывается текущая культура предприятия или его новых кадров, тем больше издержки организации и развития предприятия, тем длительнее процессы проведения проектов разработки и реализации, тем выше вероятность неудачи проектов. Их «самыми плачевными, а иногда и трагическими, последствиями» — [Ефимов, 2016, с. 57]. Может просто не хватить времени и ресурсов, чтобы коллектив на практике осознал преимущества новой культуры, отказался от своих прежних ценностей и принял новые. Р. Инглегарт, даже подчеркивал: «Могут меняться правители и законы, однако требуются, как правило, многие годы, чтобы могли быть преобразованы основополагающие аспекты культуры» [Инглегарт, 1999, с. 276]. Требуется последующая стадия «замораживания», успех и сроки которой зависят от того, какие ключевые положения предприятия будут сформированы, как они будут соответствовать интересам собственника и коллектива.

Необходимость стадии размораживания в целом объясняется тем, что «институты, в основе которых лежат правила-привычки и верования-убеждения, неизбежно являются инерционными. На смену привычек и убеждений нужны время и кропотливая работа в области образования-воспитания, в центре которого должна быть организация коллективного обдумывания-обсуждения. Без этого вновь введенные формальные нормы будут либо отторгнуты, либо искажены с самыми плачевными, а иногда и трагическими, последствиями» [Ефимов, 2016, с. 57]. И дублирование институтов других компаний, пусть самых развитых, А.И. Пригожин относит к организационной патологии [Пригожин, 2017].

Необходим консалтинговый проект «размораживания» предприятия со следующими целями:

- Определение ключевых положений деятельности предприятия «как должно быть», как средств обеспечивающих существенно более высокие результаты предприятия

и персонала. Если персонал не будет осознавать своих более высоких результатов, то его производительные силы на подготовку и проведение изменений будут равны нулю — будет только сопротивление изменениям, в лучшем случае пассивное выполнение распоряжений руководства.

- Определение ключевых положений «как должно быть» по всей иерархии предприятия.
- Определение конкретных предвидимых результатов деятельности при выявленной системе ключевых положениях «как должно быть». Определение «Большой возможности» [Коттер, 2016] которую может достичь коллектив при проведении изменений, которая вдохновляет его на выявление и проведение необходимых изменений.

Коллектив должен не просто быть «разморожен» и готов к разработке изменений, а должен осознавать систему выгоды новых институциональных норм и для предприятия в целом, и для членов коллектива. Готов к разработке соответствующих конкретных организационных документов в своих подразделениях. Проект размораживания должен показать управляющим и коллективу не только необходимость проведения изменений, а и главный результат проведения изменений, вдохновить их на разработку соответствующих изменений в своих подразделениях, на своих рабочих местах. Только тогда предприятие будет «разморожено». Отметим, что в ходе проекта подбора коллектива также происходит «размораживание» принимаемых сотрудников, происходит за счет обсуждения принятых вышестоящих ключевых положений, разработки соответствующих ключевых положений с учетом интересов и целей принимаемых сотрудников.

Игорь Ансофф писал: «В ходе стратегических изменений сопротивление будет расти всякий раз, когда заранее не созданы условия для их осуществления, т. е. когда процесс изменений будет опережать подготовленность к ним кадров управляющих. Имеется тенденция преувеличения негативного влияния перемен со стороны групп и лиц, которых эти перемены затрагивают. Те, кого изменения никак не затронут, могут считать, что и они каким-то образом могут пострадать. Всякий раз, когда внимание управляющих разрывается между текущей операционной деятельностью и решением стратегической задачи, первая всегда вытесняет вторую. Реализация стратегии не является автоматическим следствием ее разработки. Она сама себе создает препятствия, что может свести к нулю усилия в области планирования» [Ансофф, 1999]. Сопротивление не только самим изменениям, но и разработке новых организации и изменений.

Как отмечал В.М. Ефимов «более влиятельные участники экономической деятельности имеют больше возможностей, чем менее влиятельные, изменить формальные правила, скорректировать неформальные правила и убедить менее влиятельных участников в правоте новых идей/верований и правомерности новых правил. В этом смысле можно сказать, что социально-экономическая реальность субъективна» [Ефимов, 2015а, с. 39]. И любое предприятие, как социально-экономическая реальность, субъективно и отражает и должно отражать в первую очередь интересы собственника, далее руководителя, топ-менеджеров, всей иерархии. Но если организация и институт пущены на самотек, то они будут отражать интересы только различных стихийно сформировавшихся групп и отдельных индивидов.

Для обеспечения эффективных размораживания и последующей разработки организации и института «как должно быть», должны идти поэтапно разработка ключевых положений деятельности и размораживание:

- Уточнение целей собственника и соответствующих ключевых положений ориентированных на достижение его целей и целей коллектива как он их представляет.
- «Размораживание» руководителя предприятия — определение ключевых положений предприятия ориентированных на достижение целей и руководителя предприятия, а также целей коллектива как они их представляют.
- «Размораживание» топ-менеджеров предприятия — определение ключевых положений подразделений топ-менеджеров ориентированных на достижение целей топ-менеджеров, а также целей подчиненных коллективов как они их представляют.
- Аналогичное «размораживание» и определение ключевых положений по всей иерархии предприятия.

Коллектив должен не просто быть «разморожен» и готов к разработке изменений, а должен осознавать выгоды и издержки при проведении последующих изменений, готов к разработке соответствующих норм в своих подразделениях, только тогда эта разработка уже не будет иметь принципиальных проблем.

«Размораживание» — это единый рекурсивный процесс основой которого являются принятый тип организации предприятия и ключевые положения собственника [Жемчуговы, 2021].

Результаты консалтингового проекта «размораживания» предприятия:

- 1) Размороженное предприятие, персонал которого готов к разработке и проведению изменений — как минимум — не будет создавать существенных проблем.

- 2) Система ключевых положений деятельности предприятия и всех структурных подразделений «как должно быть».

#### **4.6. Консалтинговый проект разработки организационной документации предприятия «как должно быть»**

*Цель проекта:*

- 1) *Разработка системы организационной документации «как должно быть» на базе принятой системы ключевых положений.*

*Основные исполнители — руководители предприятия с методической и информационной поддержкой консультантами консалтинговой компании. При этом консалтинговая компания может взять на себя оформление организационной документации.*

В случае системы консалтинговых проектов повышения эффективности предприятия, тип организации и ключевые положения собственника определяются в ходе проекта «разморозки» предприятия — без них проведение «разморозки» просто невозможно. В случае же системы консалтинговых проектов создания нового предприятия, тип организации и ключевые положения собственника должны определяться на этапе разработки предприятия «как должно быть» — это основополагающие положения организации и института нового предприятия. Только этим и отличается проекты разработки «как должно быть» в системах консалтинговых проектов создания и повышения эффективности предприятия.

Принятые ключевые положения деятельности предприятия — это философия, свод законов предприятия. Разработка же предприятия «как должно быть» — это разработка формальной организационной документации, определяющей каждодневную деятельность персонала. Лука Фиорито, базируясь на трудах Дж. Коммонса и У. Хохфленда<sup>80</sup>, показал, что транзакционные издержки сокращаются тем, что «каждая сделка, совершаемая в рамках функционирующей хозяйственной единицы, в свою очередь регулируется более или менее формально определенным набором рабочих правил. Рабочие правила — это предписанные поведенческие модели, регулирующие действия каждого участника сделки ... с помощью различных формальных и неформальных санкций ... координирующие частные цели отдельных лиц с «коллективной волей» текущих интересов» [Fiorito, 2010<sup>^</sup> с. 284–285]. А Гаринг-

---

<sup>80</sup> Джон Роджерс Коммонс (1862–1945) — американский историк-экономист и социолог, считается одним из трех основателей американского институционализма (двумя другими были Т. Веблен и У. Митчелл). Хофельд Уэсли Ньюкомб (1879–1918) — американский юрист, основоположник фундаментальных правовых концепций.

тон Эмерсон<sup>81</sup> писал: «Работа по применению всех ... принципов производительности может и обязательно должна закрепляться письменно, сводиться в твердые стандартные инструкции так, чтобы каждый работник предприятия понимал всю организацию в целом и свое место в ней. Но на многих заводах нет никаких письменных инструкций, кроме второстепенных, вспомогательных "правил внутреннего распорядка" ... Сборник стандартных писанных инструкций — это кодификация законов и практики предприятия. Все эти законы, обычаи и практические приемы должны быть тщательно обследованы компетентным и высококвалифицированным работником, а затем им же сведены в письменный свод» [Эмерсон, 2011]. Организационная документация должна определять положение предприятия «в статике» (организационная структура, положения о подразделениях, и др.) и его деятельность и «в динамике» (регламенты бизнес-процессов, рабочие инструкции, и др.) на базе принятой системы ключевых положений. И разработка предприятия «как должно быть», как правило, включает: разработку иерархической системы организационной документации предприятия и его структурных подразделений. Как отмечала лауреат Нобелевской премии 2019 года Элинор Остром, установление правил на одном из уровней, без поддержки со стороны правил других уровней, породит неполную систему, которая в долгосрочном периоде окажется нежизнеспособной [Остром, 2010]: «Правила действуют системно, а не по отдельности. Второе: изучение правил требует многоуровневого анализа, а не анализа на каком-либо одном уровне. Системный характер правил серьезно влияет на выбираемые нами стратегии анализа правил. ... теоретикам следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаюсь выявить последствия изменений определенного правила» [Остром, 2010, с. 109]. Ведь «на структуру анализируемых ситуаций воздействует система правил в их совокупности, а не единичные правила» [Остром, 2010, с. 94].

Основное, что необходимо учитывать при разработке организационной документации — это то, что «правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55]. А этот мотив заключается в том, чтобы при следовании организационным документам разность выгод и издержек была бы большей, чем без этого. Чтобы организационные документы повышали жизненный капитал человека. В противном случае человека можно заставить следовать документам лишь санкциями. И то только в том случае, если издержки чело-

---

<sup>81</sup> Эмерсон Гаррингтон (1853–1931) — американский ученый, основной предмет исследований которого — принципы управленческой деятельности и проблемы организации и обеспечения высокой производительности труда

века от налагаемых на него санкций будут превышать издержки от следования документам. Как видно, в любом случае такие документы снижают человеческий капитал и производительные силы человека и предприятия — снижают эффективность деятельности.

Таким образом, разработка организационной документации — это ее разработка по критерию производительных сил человека — с ориентацией на повышение производительных сил человека и предприятия. И для внедрения такой документации в деятельность существенных издержек не потребуется, такая организационная документация является «самовнедряемой документацией». Если же преимущества новой документации не очевидны, необходимо предварительное «размораживание».

Основные организационные документы:

1. Сами утвержденные на данном этапе ключевые положения предприятия, вся их система, определяющая конкретные организацию и институт предприятия.
2. Положения о порядке целеполагания и целеосуществления в предприятии, системе стратегического управления, и др. положения.
3. Положение о внутреннем трудовом распорядке.
4. Штатное расписание, организационно-штатная расстановка, органограмма (схема организационной структуры), положения о структурных подразделениях, должностные инструкции.
5. Рабочие инструкции.
6. Регламенты бизнес-процессов.
7. Система оплаты труда.
8. Другие документы.

Результат консалтингового проекта разработки предприятия «как должно быть»:

- Организация и институт предприятия «как должно быть».
- Система организационной документация.
- Результаты деятельности при организации и институте «как должно быть».
- Объем работ консультантов консалтинговой компании и специалистом предприятия заказчика.

#### **4.7. Консалтинговый проект реализации предприятия «как должно быть»**

*Цель проекта:*

*1. Внедрение разработанной организационной документации в реальную деятельность предприятия.*

## *2.Получение первых положительных результатов и начало «размораживания» предприятия.*

*Исполнители — руководители предприятия с методической и информационной поддержкой консультантов консалтинговой компании.*

В процессе «размораживания» мы выявили новые цели предприятия -предвидимые результаты и средства их достижения — и необходимые ключевые положения его деятельности «как должно быть». При этом сами ключевые положения, а также и разработанная на их основе организационная документация — это также средства достижения целей. Как отмечал Карл Полаanyi<sup>82</sup>: «Средства — это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Полаanyi, 2007, с. 46].

Цель проекта реализации предприятия «как должно быть» заключается в создании из предприятия «как есть» предприятия «как должно быть» — введения в повседневную деятельность предприятия этих новых средств. Обеспечения использования этих новых средств, а не старых ранее проверенных, персоналом предприятия.

Как уже отмечалось, проведение изменений всегда осуществляется с сопутствующим сопротивлением — разморозка может его резко сократить, но не исключить. «Старайтесь предвидеть и контролируйте источники сопротивления. Направляйте и используйте власть для преодоления сопротивления. Ознакомьте руководителей с новыми концепциями и обучите их новым приемам решения проблем. Одновременно со стратегической программой начните реализацию программы, направленной на изменение культуры и структуры власти в системе управления» — [Ансофф, 1999]. И помогает сокращению сопротивления только положительные, с точки зрения персонала, результаты, обеспечивающее «замораживание» соответствующих норм. Джон Коттер писал, что «замораживание» должно начинаться с проведения первых же изменений [Коттер, 2016]. Соответственно проекты проведения изменений и «замораживания» должны совмещаться — замораживание не должно выделяться как следующий за комплексом изменений самостоятельный проект. И основная цель проекта реализации предприятия «как должно быть» — это не слепое внедрение новой организационной документации, а повышение результатов и предприятия, и персонала. Без последнего «замораживание» и эффективная деятельность предприятия невозможны.

Результат консалтингового проекта реализации предприятия «как должно быть», в зависимости от степени участия консультантов, возможен в двух вариантах:

---

<sup>82</sup> Карл Полаanyi (1886–1964) — американский и канадский экономист, антрополог, социолог и политический философ венгерского происхождения, один из основоположников экономической антропологии.



- 1) Выявленные недостатки ранее разработанной организационной документации и их устранение.
- 2) Утвержденный комплект организационной документации «как должно быть».

#### **4.8. Консалтинговый проект опытной эксплуатации**

Цель проекта:

- 1) Анализ соответствия деятельности предприятия ключевым положениям.
- 2) Анализ достигаемых результатов.
- 3) Доработка документации «как должно быть» по итогам опытной эксплуатации.

Исполнители — руководители предприятия с методической и информационной поддержкой консультантов консалтинговой компании.

Данный проект — это уже проект анализа штатной работы предприятия по новым планам, с новой организацией и институтом, с новой внедренной организационной документацией. Анализа и достигаемых результатов, и соответствия деятельности ключевым положениям, и выполнения всех организационных (а также и возможных новых технологических документов). Опять же важно не слепое следование формальным документам, а анализ возможных отклонений — причин этих отклонений. Ведь они могут вызываться как недостаточными изменениями «правил игры» — недостатками внедрения новых норм и документов, так и недостатками самих норм и документов. При каждом выявленном отклонении необходим анализ и соответствующие корректирующие мероприятия, с возможной коррекцией самих норм и документов.

По истечении времени опытной эксплуатации, которое может составлять от нескольких месяцев до нескольких кварталов. При меньших сроках невозможно отработать весь цикл деятельности предприятия от маркетинговых исследований и разработки новой продукции, до ее реализации.

Результатом проекта опытной эксплуатации является эффективное предприятие с новыми ключевыми положениями деятельности, организацией, институтом, возможными новыми технологиями и средствами производства. Главное — с коллективом с намного более высокими производительными силами.

#### **Заключение и выводы**

Проведенный в статье анализ ключевых положений деятельности показывает:

- 1) Цели, которые ставит собственник перед своим предприятием, должны соответствовать его личным интересам. И в области своего бизнеса: основных потребителей, поставщиков, производимой продукции, технологий и средств

производства, он должен иметь общие компетенции не ниже, чем у руководителя предприятия и топ-менеджеров.

- 2) Предприятие собственника должно строиться и развиваться не методом проб и ошибок, а на базе принятого критерия эффективности.
- 3) Наибольшую эффективность деятельности имеет партнерский тип организации. Административная организация более эффективна только при высоком уровне оплаты труда и других высоких результатах персонала. Экономическая организация, призванная объединить интересы труда и капитала, за счет объективного учета измеримых результатов деятельности, в основном может давать эффект только при увеличении общего уровня оплаты труда, как и административная система. Исключение составляют подразделения (малые группы) с рыночными результатами. Применение либерального типа организации эффективно в малых творческих коллективах и для отдельных инноваторов. Этот тип также эффективен для предприятий, использующих либеральный принцип для работы с неформальными сетями и отдельными лицами. Кооперативный тип организации также наиболее эффективен, но только в самых малых формах.
- 4) Система оплаты труда индивидуальна для каждого из типов организации предприятия. Наиболее эффективная система в кооперативном и партнерском типе организации — оплата по результату, достигаемому предприятием.
- 5) России наиболее близка коллективистская деятельность. Поэтому даже при индивидуальном виде труда (например, отделы реализации) оплата труда должна учитывать не только индивидуальные результаты, а и результат коллектива. В противном случае коллектива просто не будет.
- 6) Наилучший путь определения организационной структуры предприятия — ее коллегиальное формирование при целеполагании.
- 7) Организационная структура должна быть различна при целеполагании и целеосуществлении. В партнерских предприятиях при целеполагании наиболее эффективны структуры на базе иерархической гетерархии и параллельных сетевых структур с коллегиальной постановкой целей, распределении ресурсов и предвидимых результатах — собственно они и определяют партнерскую организацию. При целеосуществлении — рациональная бюрократия на базе коллегиально поставленных целей и лидерства. В бюрократических предприятиях — демократическое целеполагание и целеосуществление на базе лидерства.

8) Стратегическое управление наиболее эффективно, ключевые положения предприятия должны исключать возможности скатывания к «текучке».

9) В большинстве видов деятельности предпочтительнее процессный подход, даже при взаимодействии подразделений в функциональных структурах.

10) Система целеполагания должна предполагать бюджетирование планов и проектов деятельности (распределение ресурсов), прозрачность финансов и других ресурсов.

Проведенная в статье система консалтинговых проектов позволяет:

1) Задавать ключевые положения собственника, обеспечивающие наиболее полное достижение целей его бизнеса.

2) Формировать коллектив, организацию и институт предприятия на базе ключевых положений собственника. Обеспечивающий максимальные результаты при принятых собственником ключевых положениях.

3) Проводить консалтинговые проекты с разным участием консалтинговой компании:

- Консалтинговые обучающие проекты и консалтинговая поддержка при проведении консалтинговых проектов силами заказчика.
- Совместные консалтинговые проекты с участием консультантов на первых этапах в обучающем формате, с последующим самостоятельным проведением завершающих проектов с возможной консалтинговой поддержкой.
- Совместный консалтинговый проект на всех этапах его проведения.

4) Проводить консалтинговые проекты по отдельным направлениям деятельности предприятия, но с необходимой системной проработкой.

Проведение же проектов организации и повышения эффективности предприятия путем подготовки собственных специалистов, используя литературу по менеджменту, не может давать положительных результатов ввиду множества различных мнений авторов, их противоречивости. Проводить такие проекты, ориентируясь на другое эффективное предприятие так же не может дать результатов - А.И. Пригожин называет такую практику «организационной патологией». И необходимо учесть, что при работе с консалтинговой компанией необходимо провести тщательный ее выбор, желательно с участием независимых специалистов-профессионалов (но не конкурентов).

Партнерская организация наиболее эффективна для наших российских предприятий. Однако создание партнерской организации возможно только на базе коллегиальных: подбора

и социализации кадров, формирования иерархической системы ключевых положений предприятия («правил игры»), целеполагания с распределением ресурсов и предвидимых результатов — но только в рамках исходных ключевых положений собственника. Критерием эффективности предприятия при этом должен являться критерий максимума производительных сил человека — критерий максимума роста человеческого капитала.

### Список литературы

- Адизес И.К. 2009. Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Адлер А. 2014. Наука о характерах: понять природу человека. М.: Академический проект.
- Айзек А. 2004. 100 знаменитых американцев. Харьков: Фолио.
- Акерлоф Дж., Шиллер Р. 2010. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс».
- Ансофф И. 1999. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком.
- Аузан А.А. 2016. Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория: учебник / под общ. ред. А.А. Агузарова / М.: Проспект.
- Ахмедов Н.А. 1999. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях // Менеджмент в России и за рубежом. №4. С. 21-26.
- Базиян Н.Р. 2018. Стратегический менеджмент. М.: ИД «Юриспруденция».
- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Бастиа Ф.М. 2007. Экономические гармонии. Пер. с фр. М.: Эксмо.
- Беккер Г. С. 1993. Экономический анализ и человеческое поведение. Пер. с англ. THESIS. № 1. С. 24–40.
- Богданов А.А. 2003. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Финансы.
- Бутаков И.Н. 1927. Оплата труда работников в производстве // Известия Томского политехнического университета. Том 1. №4. С. 1–28.
- Вебер М. 2016. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Т. I. Социология.
- Грейф А. 2018. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. Пер. с англ. 2-е изд. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Друкер П.Ф. 1998. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР–ПРЕСС.

- Ефимов В.М. 2015а. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть I // Журнал институциональных исследований. Том 7, № 4. С. 6–49.
- Ефимов В.М. 2015b. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть II // Журнал институциональных исследований. Том 7, № 3. С. 6–59.
- Ефимов В.М. 2016. Прошлое и будущее экономической науки с точки зрения прагматистской философии // Журнал экономической теории. №3. С. 50–63.
- Жемчугов А. М. 2014. Викиномика как бизнес-модель. Проблемы теории и практики управления. № 10. С. 121–125.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016а. Практическая парадигма современного эффективного предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. №7. С. 7–25.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016b. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента" № 6. С. 4–30.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016с. Развитие организации // Проблемы экономики и менеджмента. № 11. С. 3–29.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016d. Стратегия развития предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 12. С. 3–13.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017а. Парадигма менеджмента и парадигма предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. №3.С. 7–14.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017b. Целеполагание — основа современного менеджмента // Менеджмент сегодня. №3. С. 144–159.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018а. Управление предприятием как социальной системой // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 2. С. 156–167.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018b. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 120–132
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018с. Целеполагание, стратегия и структура в современном менеджменте. // Менеджмент сегодня. №1. С. 66–77.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018d. Целеполагание — основа современного менеджмента // Менеджмент сегодня. №2. С. 144–159.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019а. Основные проблемы эффективного корпоративного управления и их разрешение. Деп. в ВИНТИ РАН 17.01.2019, № 1-В2019.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019b. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. Деп. в ВИНТИ РАН 27.02.2019, № 11-В2019.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020с. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 43–84.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020d. Рыночное предприятие: возникновение, организация и институт // Проблемы теории и практики управления. №2. С. 98–118.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020е. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп. Проблемы теории и практики управления. № 4. С. 46–71.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020b. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. Деп. ВИНТИ РАН, 10.08.2020, № 44, 141 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021f. Производительные силы предприятия и его эффективность. Два единственных пути повышения и их практическая реализация. Деп. в ВИНТИ 12.01.2021, № 2, 71 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021b. Производительные силы человека. Два единственных пути повышения эффективности предприятия. Деп. в ВИНТИ 20.05.2021, № 28, 34 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021с. Эффективность предприятия. Концептуальные основы и практика. Деп. в ВИНТИ 20.05.2021, № 27, 26 с.
- Зиновьева Е.В., Пузыревский Л. С. 2008. Мотивация и менеджмент. Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. № 3. С. 139–149.
- Инглеарт Р. 1999. Модернизация и постмодернизация // Новая индустриальная волна на Западе. М.: Академия. С. 261–291.
- Кагарлицкий Б.Ю. 2010. От империй — к империализму. Государство и возникновение буржуазной цивилизации. М.: Изд. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики.
- Киселев Д.А. 2013. Управление общественным развитием как глобальная философская проблема. Век глобализации. № 1. С. 27–36.
- Коттер Дж.П. 2016. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М.: Олимп-Бизнес.
- Коуз Р. 2007. Фирма, рынок и право. Пер. с англ. М.: Новое издательство.

- Куинн Дж.Б. 2001. Стратегии перемен // Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер.
- Кулик В.И., Кулик И.В. 2017. Производительная сила и производительность труда // Наука в цифрах. № 4 (5). С. 18–36.
- Левин К. 2000. Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор.
- Леонтьев А.Н. 2010. Лекции по общей психологии. Москва: Смысл.
- Лист Ф. 2005. Национальная система политической экономии. М.: Европа.
- Луценко С.И. 2014. Дилемма выбора модели управления компанией. Право. Журнал Высшей школы экономики. № 2. С. 162–172.
- Маршалл А. 2012. Принципы экономической науки. М.: Директ-Медиа.
- Мизес Л. 2019. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. Пер. с англ. Челябинск: Социум.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2013. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. М.: Альпина Паблишер.
- Михельс Р. 1990. Социология политической партии в условиях демократии. Пер. с нем. Диалог. № 5. С. 81–86.
- Мольц М. 2002. Психокибернетика. СПб.:Питер.
- Муравьев А.И., Игнатъев А.М., Крутик А.Б. 2001. Предпринимательство: Учебник. СПб.: Издательство «Лань».
- Найт Ф.Х. 2013. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.
- Норт Д. 1997. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА».
- Норт Д. 2010. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики.
- Остром Э. 2009. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. № 6. С. 89–110.
- Остром Э. 2010. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль.
- Плотников М.В. 2011. Индивидуальные социально-психологические механизмы социального поведения человека. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. № 4. С. 361–367.
- Поланьи К. 2002. Великая трансформация политические и экономические истоки нашего времени. СПб.: Алетейя.



- Поланьи К. 2007. Экономика как институционально оформленный процесс. Великая трансформация Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее. М.: ГУ-ВШЭ. С. 44–71.
- Пригожин А.И. 2017. Методы развития организаций. М.: URSS.
- Производительность в России: до и после кризиса. 2010. Ред. Фунина Г., Евсеева Е. // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. Специальный выпуск № 4.
- Синюк Т. Ю., Казмирова Н.Г. 2020. KPI и KTY как базис формирования мотивационной части сотрудников современной организации // Вестник Академии знаний. № 2. С. 306–309.
- Сироткин В.Б. 2018. Несоответствие институтов и мотивов, определяющих поведение субъектов хозяйствования // Экономическое возрождение России. № 1. С. 113–127.
- Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. М.: Эксмо.
- Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФ РАН.
- Старк Д. 2001. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология. Т. 2. № 2. С. 115–132.
- Тамбовцев В.Л. 2010. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. Том 8. № 1. С. 5–40.
- Тейлор Ф.У. 1991. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. М.: Контроллинг.
- Тойнби А. 2010. Постижение истории. М.: Айрис-пресс.
- Толстых Т.О., Дударева О.В. 2011. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета. Том 7. №11–3. С. 98 –102.
- Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. Пер. с англ. СПб.: Лениздат.
- Форд Г. 2017. Моя жизнь, мои достижения. М. : Издательство «Э».
- Франк С.Л. 1992. Духовные основы общества. М.: Республика.
- Фролова А.Д. и др. 2019. Kpi в современной системе управления человеческими ресурсами / Фролова А.Д., Жуйков Д.М., Шкунова А.А., Жулькова Ю.Н. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. № 6. С. 128–134.
- Хабибуллин Р.И., Седов Е.В. 2017. Акционерные общества работников в России: в поисках траектории сбалансированного развития. Terra Economicus Т. 15 № 3, С. 106–130.

- Хаммер М., Чампи Дж. 2006. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Харт О.Д. 2001. Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы. Москва: Дело. С. 206–236.
- Черницова К.А. 2008. Развитие управленческого консалтинга в Российской экономике // Транспортное дело России. № 6. С. 33–34
- Чуринов Н.М. 2003. Совершенство и свобода: философские очерки. 2-е изд., доп. Красноярск: СИБУП.
- Шейн Э. 2002. Организационная культура и лидерство/ пер. с англ. СПб.: Питер.
- Эмерсон Г. 2011. Двенадцать принципов производительности. Самара: Офорт.
- Юдин Б.Г. 1986. Интеграция наук и системные исследования // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. М.: Наука.
- Янг С. 1972. Системное управление организацией. М.: Советское радио.
- Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review Vol. 62, No 5, pp. 777–795.
- Asher C.C., Mahoney J.M., Mahoney J.T. 2005. Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. Journal of Management and Governance, No. 9, pp. 5–32.
- Commons J.R. 1919. Industrial Goodwill. New York: McGraw.
- Esteves-Sorenson C. 2018. Gift Exchange in the Workplace Addressing the Conflicting Evidence with a Careful Test. Management Science, Vol. 64, No 9, pp. 4365-4388.
- Fiorito L. 2010. Commons J.R., Wesley N. Hohfeld, and the origins of transactional economics. History of Political Economy, Vol. 42, No. 2, pp. 267–295.
- Hart O.D., Holmström B. 2016. Contract theory. Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in economic sciences in memory of Alfred Nobel. The Royal Swedish Academy of Sciences. Stockholm, Sweden. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
- Hsieh C., Nickerson J.A., Zenger T.R. 2007. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm // Journal of Management Studies^ Vol. 44, No. 7, pp. 1255–1277.
- Knight F.H. 1921. Risk, Uncertainty, and Profit. Boston and New York, Houghton Mifflin Co., The Riverside Press.

- Kotter J.P. 2007. Leading change. Why transformation efforts fail // Harvard Business Review, January, pp. 96–103.
- Letsch P. 2019. The Meaning of Life: The Major Philosophical Aspects Hidden Behind a Fundamental Question of Human Existence. Athens Journal of Humanities & Arts. Vol.6. No. 3. P. 183–210.
- Nickerson J., Zenger, T. 2004. A knowledge-based theory of the firm — the problem-solving perspective // Organization Science, No.15, pp. 617–32.
- Norreklit H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research, Vol. 11, No. 1, pp. 65–88.
- Schneiderman A.M. 1999. Why balanced scorecards fail». Journal of Strategic Performance Measurement, Special Edition, pp. 6–11.
- Simon H.A. 1964. On the Concept of Organizational Goal. // Administrative Science Quarterly, Vol. 9, No. 1, pp. 1–22.
- Williamson O.E. 2002. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 36 pp. 171–195.