

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**Максимальная эффективность деятельности предприятия.  
Концепция и практическая методика**

Москва, 2024

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

Название работы: Максимальная эффективность деятельности предприятия.

Концепция и практическая методика.

**Авторы:**

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

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

**Реферат**

До настоящего времени ни одна школа менеджмента, ни одна статья или монография не смогла привести практических методик ни "организации предприятия", ни "развития предприятия", ни "проведения изменений". Здесь лауреат Нобелевской премии по экономике Дуглас Норт писал, что бурная история России с начала 1990-х годов служит еще одним отрезвляющим примером того, как трудно создать новые работоспособные институциональные рамки. А наши экономисты цепляются за теоретические построения времен «научной организации труда» Фредерика Тейлора (на основе материального стимулирования), которые просто не годятся для развития предприятий современного интеллектуального труда. Только «практика без теории бесполезна и пагубна». Соответственно во многом бесполезны, а иногда и пагубны, применяемые, без должной научной опоры, методы повышения эффективности наших предприятий. И развитие в основном осуществляется экстенсивными методами. В настоящей статье приведены результаты нашего поиска эффективной организации деятельности наших предприятий, проводимых в ходе более чем 15-летних практических консалтинговых работ и параллельных системных теоретических исследований в областях менеджмента, экономики, социологии, антропологии, психологии, биологии, кибернетики, – всех областях, затрагивающих производственную деятельность человека. И, с опорой на классиков и современных исследователей, нам удалось найти и научно обосновать концепцию и реальные практические методики организации деятельности предприятия и его интенсивного развития. Предлагаемая статья включает самый минимум теоретической информации, необходимой только для понимания и использования наших методик, – теоретическая часть отображена в результатах нашего исследования «Эффективная организация деятельности и развития предприятия. Концепция и практическая методика (Гайд III)». Настоящая же статья существенно дополняет и развивает его завершающую

главу VII «Наша концепция и практическая методика организации и развития предприятия».

**Ключевые слова.** Иерархическое системное видение, система факторов видения, иерархическая система регламентов, методика организации предприятия, вертикаль власти и самоорганизации, солидаризация предприятия.

Язык: рус.

Страниц: 33

Ил.: есть

Библ.: 62

### **Maximum efficiency of the company's activities. Concept and practical methodology**

#### **Реферат**

To date, no school of management, no article or monograph has been able to provide practical methods for either "enterprise organization", "enterprise development", or "making changes". Here, Nobel Prize-winning economist Douglas North wrote that Russia's turbulent history since the early 1990s serves as another sobering example of how difficult it is to create a new workable institutional framework. And our economists cling to the theoretical constructions of the time of the "scientific organization of labor" by Frederick Taylor (based on financial incentives), which is simply not suitable for the development of enterprises of modern intellectual labor. Only "practice without theory is useless and harmful." Accordingly, in many ways, the methods used to increase the efficiency of our enterprises without proper scientific support are useless, and sometimes harmful. And the development is mainly carried out by extensive methods. This article presents the results of our search for an effective organization of the activities of our enterprises, carried out during more than 15 years of practical consulting work and parallel systematic theoretical research in the fields of management, economics, sociology, anthropology, psychology, biology, cybernetics - all areas affecting human industrial activity. And, relying on classics and modern researchers, we managed to find and scientifically substantiate the concept and real practical methods of organizing the activities of the enterprise and its intensive development. The proposed article includes the minimum practical information necessary to understand and use these techniques – the theoretical part is reflected in the results of our study "Effective organization of the company's activities and development. The concept and practical methodology (Guide III)", and actually complements and develops its final chapter VII "Our concept and practical methodology for the organization and development of the enterprise.

**Keywords.** Hierarchical system vision, a system of vision factors, a hierarchical system of regulations, the methodology of enterprise organization, the vertical of power and self-organization, the solidarity of the enterprise.

## **Введение**

Вопросы организации и развития предприятием в научном плане рассматриваются с начала прошлого века целым рядом школ менеджмента. Однако ни одна из них до настоящего не говорит о том, как организовывать деятельность и развивать наши предприятия, как создавать необходимые институты – системы ограничивающих регламентов и регламентов бизнес-процессов [Жемчуговы, 2024]. – направляющие деятельность персонала на достижение целей предприятия.

Научная организация труда, которая основана Фредериком Тейлором (1911) [Тейлор, 1991], и «одним из следствий которой явился значительный рост эффективности труда и покупательной способности населения развитых капиталистических стран, который в свою очередь является базовой предпосылкой генезиса «общества изобилия» (или же общества «потребления», «всеобщего благосостояния» и т. д.), т. е. масштабного скачка в улучшении качества материальных условий за каких-нибудь 50–70 последних лет» [Бергер, 1994]. Однако с развитием интеллектуального труда она ушла в прошлое, поскольку «применительна к очень элементарному виду труда» [Тейлор, 1991]. Соответственно, уже с конца прошлого века нарастает закат капитализма. Тем не менее в литературе пишут: «Его [Фредерика Тейлора] принципы научного менеджмента стали краеугольным камнем организации труда в первой половине XX века, а во многих ситуациях превалируют по сей день» [Морган, 2008, с, 42]. Но превалируют невзирая на нарастающий спад, и только потому, что менеджмент не дает методик организации интеллектуального труда.

И мы даже сейчас не нашли ни одной статьи ни с "методикой организации предприятия", ни с "методикой развития предприятия", ни с "методикой проведения изменений". Только, как отмечал еще Пафнутий Чебышёв, «практика без теории бесполезна и пагубна». Соответственно ходе наших более чем 15-летних практических работ по организации и развитию российских предприятий мы параллельно вели теоретическими исследования, но убедились только в том, что в менеджменте и консалтинге, экономике и социологии такие методики отсутствуют.

В настоящее время наиболее распространена не организация деятельности предприятия (она присутствует, пожалуй, только при разработке организационной

структуры и регламентов бизнес-процессов), а повсеместно рекламируется<sup>1</sup> материальное стимулирование персонала по измеримым показателям эффективности (KPI). И это несмотря на то, что целый ряд исследователей с самого начала 2000-х годов говорят о ее полной несостоятельности [Schneiderman, 1999; Norreklit, 2000; Хьюберт, 2005; Рамперсад, 2005; Kelly, 1998; Вольчик, 2018; и др.]. А Оливер Харт и Бенгт Хольстрем в своем нобелевском труде 2016 года констатировали, что «попытка вознаградить только измеримые действия может привести к дисфункциональному поведению, так как агенты будут затем концентрировать слишком много внимания на аспектах деятельности, которые, скорее всего, будут вознаграждены» [Hart, Holmström 2016, p. 11]. При этом достигая заданных значений показателей невзирая на средства [Мертон, 2006]. Внешнее стимулирование – это, как будет показано в разделе 1, это чисто экономическая организация, не создающая социальных отношений. И именно попытки введения в России организации труда времен Фредерика Тейлора и не позволили «создать новые работоспособные институциональные рамки» [Норт, 2010].

Организация, базирующаяся не на интересах предприятия, а на разнонаправленных личных интересах руководителей и возможных социальных групп.

При этом экономическая организация не присутствовала ни в докапиталистической формации [Поланьи, 2002], и ни о каком стимулировании труда в них и речи не было. Соответственно необходимо отказаться от «научной организации труда» Фредерика Тейлора, от трудов по менеджменту, а обратиться к трудам по социологии, антропологии, психологии, и других наук, связанных с деятельностью человека. И для разрешения проблемы мы стали привлекать труды классиков и специалистов всех смежных наук. В 2020-е годы мы даже прекратили консалтинговые работы и полностью переключились на разработку необходимых методик организации деятельности предприятия и, только в конце 2022-го года, разработали необходимую методику. Однако на практике она оказалась довольно сложной, трудоемкой, ненаглядной и непрозрачной. И летом 2023 года мы вновь углубились в теорию и уже в конце марта 2024 года доработали ее до системной и логичной, простой и прозрачной, малотрудоемкой. Но для создания нашей методики мы проработали порядка 2-3 тысяч литературных источников – наше депонированная ВИНТИ исследование «Эффективная организация деятельности и развития предприятия. Концепция и практическая методика (Гайд III)» [Жемчуговы, 2024] содержит ссылки на 816 источников по менеджменту, экономике, социологии, антропологии<sup>2</sup>, психологии,

---

<sup>1</sup> Возможно потому, что потребность в повышении эффективности деятельности предприятий очевидна, а других методик, которые могут продвигать консалтинговые компании, просто нет.

<sup>2</sup> «Объяснить сколько-нибудь сложный социальный факт можно, только проследив весь процесс его развития во всех социальных видах» [Дюркгейм, 1991, с. 522].

биологии, медицине, кибернетике. Только так мы и смогли разработать практическую методику, адекватную реальным потребностям организации и развития наших предприятий.

## **1. Экономические и социальные отношения в предприятии**

### *Экономические отношения в предприятии*

Фактически при стимулировании персонала речь идет о чисто экономическом механизме деятельности человека в предприятии: «Экономический механизм, по Гурвицу, задает множество выборов экономических субъектов и связанные с каждым из этих выборов результаты» [Измалков, 2008, с. 23]. Фактически здесь предприятие представляется прилавком магазина, над которым развешены стимулы, представленные предприятием с установленными ценниками. А вокруг масса стимулов, и без ценников, которые человек видит сам, – но есть внешний контроль и формальные «запретительные издержки» [Hurwicz, 2007]. Если предприятие обнаруживает, что человек присваивает эти стимулы, на него накладываются санкции. При этом «действительное поведение связано с результирующей силой, воздействующей на человека» [Левин, 2018, с. 27–39]. Только «когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами поведения работника» [Буланкина, Мещерякова, 2013, с. 46]. А в сознании людей, как говорит психика, доминируют личные интересы и целей («это первый принцип экономики» [Golovics, 2015]), а не внешние цели предприятия, которые в большинстве чужды человеку. И «человек выбирает для себя ту альтернативу, с помощью которой, как он ожидает, он получит большие возможности для расширения и определения своей системы» [Kelly, 1998]. И «человек стремится извлечь максимум выгоды для себя исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43] и «с минимально возможными усилиями» [Блауг, 2004, с. 112]. Более того, «наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, – как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением» [Мертон, 2006].

Соответственно стимулированию в предприятии – то это чисто экономические рыночные обмены между руководителями и их подчиненными. А «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. Экономическая организация – это борьба каждого за свои личные интересы. И только там, где интересы приходят к рыночному компромиссу, ведется нормальная деятельность [Дюркгейм, 1991; Барнард, 2009], но при этом суть распоряжений руководителей

безразлична подчиненным [Барнард, 2009], в их интересах получение лояльности своего руководителя, а не интересы предприятия.

Необходимо отметить, что такие экономические отношения в производственной деятельности человека возникли только при капитализме. До этого, во всех исторических формациях, производство строилось на социальных отношениях – традициях, культуре и институтах [Поланьи, 2002].

### ***Социальные отношения в предприятии***

Социальные отношения в первую очередь базируются на принятых нормах и регламентах деятельности. И только там, где регламентация невозможна – на экономической организации, но не выходящей за рамки регламентов. «Институты — это "правила игры" в обществе, или, выражаясь более аномально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми» [Норт, 1997, с. 17]. И его более полном определении, в котором отмечается, что институт — это «придуманные людьми ограничения, которые структурируют взаимодействия людей. Их составляют формальные ограничения (правила, законы, конституции), неформальные ограничения (социальные нормы, условности и принятые для себя кодексы поведения) и механизмы принуждения к их исполнению. В совокупности они определяют структуру стимулов в обществах и их экономиках» [цит. по Аузан, 2011]. При этом «институты определяют взаимодействие между людьми, создавая структуру стимулов, управляющую человеческим поведением» [Норт, 2010, с. 104]. Дуглас Норт разделяет институты на формальные и неформальные. При этом «формальные институты могут быть изменены официальным решением, а вот то, как изменяются неформальные институты, мы все еще не вполне понимаем» [Норт, 2010, с. 81]. Здесь Альберто Алесина и Паола Джулиано в 2014 году отмечают: «Неформальные институты (или культура как комплекс исторически устоявшихся и передаваемых из поколения в поколение ценностей, убеждений и поведенческих норм) лежат в основе доминирующих в обществе представлений о правильном (справедливом) социальном порядке» [цит. по: Заостровцев, 2019, с. 154-156]. А еще ранее Хайек пишет: «Наша цивилизация и есть в основном непредвиденный и непреднамеренный результат нашей приверженности определенным моральным и правовым нормам, которые никогда и никем не были “изобретены” для достижения этого результата, а возникли потому, что общества, которые шаг за шагом развивали эти нормы, на каждом шагу оказывались сильнее других групп, где действовали иные правила, менее благоприятные для развития цивилизации» [Хайек, 2009, с. 311].

Социальные отношения в любом предприятии (неформальная организация) возникают естественным путем – это непременно взаимовыгодный обмен (но не непосредственные рыночные отношения), он предполагает только то, что обмен взаимовыгоден на больших интервалах времени, и заранее не предполагает какие ответные дары и когда будет получать другая сторона. Если же одна из сторон этого не обеспечивает ответных даров, то доверие к ней падает, на нее накладывают санкции, не помогает – она исключается из социального обмена. Социальные отношения – это отношения дарообмена. И «дар подразумевает намерение развивать или поддерживать социальные отношения между участниками обмена. ... в то время как в экономике дарения отсутствует заработная плата, в товарной экономике отсутствуют социальные отношения» [Bell, 1991, с. 156, 165]. «Дар, в отличие от товара, является способом поддержания социальных отношений» [Розин 2002, с. 17]. Дары создают «чувственную связь», а товарный обмен – нет [Hyde, 1983]. В предприятии отношения дарообмена – это отношения взаимопомощи и поддержки внутри подразделений, между подразделениями.

Что касается социальных и экономических отношений между предприятием и персоналом – это и отношения поддержки и взаимопомощи, и отношения распределения результатов деятельности предприятия. И на интеграцию предприятия, его солидарность, влияют оба вида отношений [Поланьи, 2002]. При этом отношения поддержки и взаимопомощи формально задавать невозможно, они неформальны. Отношения же распределения результатов, наоборот, могут быть только формальными. В предприятии это: повременная оплата труда, сдельная оплата труда, оплата от достигаемого конечного результата предприятия, – это регламенты оплаты труда, а также и социальные регламенты.

## **2. Власть в предприятии. Вертикаль власти и самоорганизации**

В.В. Дементьев отмечает, что «нельзя не согласиться с утверждением, что «экономический мир неоклассиков как мир без власти и принуждения – не более чем утопия (Дементьев, 2003)» [Дементьев, 2014, с. 99]. При этом существует политическая и экономическая власть [Дементьев, 2004].

### **2.1. Политическая власть**

Политическая власть возникла вместе с человеком<sup>3</sup>. Это исторически выработанные нормы и морально-этические принципы и регламенты совместной деятельности. Это все, что человек выработал и усвоил как необходимое условие своей деятельности для выживания в агрессивной внешней среде. Это и выработанные традиции, церемонии,

---

<sup>3</sup> Точнее, даже с появлением стадных животных.

обряды, и др., обеспечивающие эмоциональную поддержку принятых норм и принципов. И политическая власть направляется на следование этим регламентам, на сохранение этих регламентов.

Политическая власть существует в любой солидарной группе, без нее она не может даже и существовать. В малом кооперативе – это неформальная власть коллектива, накладывающего санкции на нарушителей. В больших социальных организациях – это власть исторически сформированного законодательства. При этом «правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55]. Необходимо чтобы или, правила соответствовали интересам человека, или чтобы ему было умерить свои личные интересы и минимизировать внешние санкции. И здесь возникает вопрос справедливости законов. Как отмечал Эмиль Дюркгейм, «соглашение сторон не может сделать справедливой статью, которая несправедлива сама по себе, и есть правила справедливости, нарушение которых должна предупредить социальная справедливость, даже если бы заинтересованные стороны согласились на это нарушение» [Дюркгейм, 1981, с. 204]. И здесь возникает вопрос экономического принуждения к исполнению несправедливых законов «работник является одним из многих себе подобных и что работодатель может и будет реализовывать стратегические преимущества, демонстрируя свою силу на примере одного или нескольких рабочих и давая тем самым назидательный урок всем остальным. ... Работодатель может путем избирательных, но осязаемых карательных мер убедить всех штатных наемных работников принять худшие условия ...» [Уильямсон, 1996, с. 414, 416, 417]. И работодатель имеет большую власть, чем работник. Однако при этом работники, «вынужденные» принять худшие условия, могут компенсировать низким качеством труда те преимущества, которых их лишил работодатель-хищник» [Уильямсон, 1996, с. 419]. Таким образом признанная несправедливой политическая власть если и исполняется, то вызывает скрытую противодействующую экономическую власть коллектива, направленную на личные интересы в нарушение интересов предприятия. И в результате предприятие получает совокупный ущерб выше, чем ожидаемая прибыль от введения несправедливых законов. Вертикаль власти, формально направленная на достижение поставленных перед ним целей, оказывается направленной против его целей. И чем более будут несправедливы ее законы (чем менее они будут приняты коллективом), тем эта реальная вертикаль будет слабее.

В любой организации «источник нарушения равновесия – субъективное стремление к максимизации собственной (частной) власти и минимизации внешней власти: во-первых, стремление к избытку собственной власти, во-вторых, стремление изолироваться от

внешней власти» [Дементьев, 2019, с. 81]. «Человек стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [Спиридонова, 1997, с. 43] и «с минимально возможными усилиями» [Блауг, 2004, с. 112]. Более того, «наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, – как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением» [Мертон, 2006].

При наличии регламентов власть экономическая человека ограничена – имеются санкции за нарушение принятых регламентов. Четкие регламенты управленческого и владельческого учета делают деятельность прозрачной на всех уровнях иерархии. При этом средний человек не будет противиться введению регламентов только тогда, когда выгоды от введения регламентов – от принятия прозрачности деятельности – будут выше, чем при их отсутствии. Только если организация труда будет повышать личные результаты человека, только тогда он может принять регламентацию деятельности. «Правила, предписывающие определённое поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55]. В коллективной деятельности личные интересы команды обеспечивают максимальную эффективность деятельности. Личные интересы отдельных ее членов в большинстве могут только мешать.

## **2.2. Экономическая власть**

При экономической власти человек формально свободен: «Человек сам решает, работать или бездельничать, в зависимости от того, во сколько ему обойдется его выбор» [Акерлоф, Шиллер, 2010, с. 136–137]. Только в капиталистическом предприятии, фактически, «экономическое принуждение заменило личную зависимость, предоставив агентам формальное право выбора, но оказалось не менее действенным основанием власти, чем так называемый «феодальный контракт [политическая власть]». Нельзя не согласиться с утверждением, что «экономический мир неоклассиков как мир без власти и принуждения – не более чем утопия» [Дементьев, 2003; Дементьев, 2014, с. 99]. Экономическое принуждение предприятия определяется его необходимостью для наемного персонала. Однако и предприятию необходим персонал не менее, чем предприятие персоналу, только их интересы противоположны. И экономическое принуждение, не ограниченное никакими регламентами, вызывает перманентную субъективную борьбу сторон – каждую за свои интересы. И, формально, «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой. Всякое определение подобного рода может возникать только из компромисса» [Дюркгейм, 1991, с. 201]. Здесь «источник

нарушения равновесия – субъективное стремление к максимизации собственной (частной) власти и минимизации внешней власти: во-первых, стремление к избытку собственной власти, во-вторых, стремление изолироваться от внешней власти» [Дементьев, 2019, с. 81]. И для эффективности деятельности предприятия «требуются такие преобразования экономической власти и политической власти, которые сделают невозможным или, по крайней мере, ограничат использование частной экономической власти как основного фактора получения доходов» [Дементьев, 2022, с. 344].

### **2.3. Оптимальное соотношение экономической и политической власти в предприятии**

Политическая власть, принимается как должное если она согласована и справедлива: «Человек свободен, если он должен подчиняться не другому человеку, НО закону», – выделяет Кантову мысль Хайек» [цит. по: Козлихин, 1992, с. 70]. Проблема в том, что невозможно согласовать регламенты всех возможных действий человека в предприятии – деятельность должна изменяться, постоянно отслеживая непредсказуемые изменения среды. Поэтому в регламенты в – политическую власть – можно вводить только достаточно стабильные положения. А адаптацию к изменчивым условиям – оставить экономической власти. Оставить на согласование руководителей и их подчиненных непосредственно взаимодействующих в этой среде.

Здесь экономическая власть – это власть отдавать руководителями субъективные распоряжения в рамках действующих регламентов, и власть подчиненных неподчинению этим распоряжениям: их соорганизация. Политическая власть – власть принятых регламентов деятельности направленных на достижение целей предприятия, и их поддержка формальными санкциями за нарушения, экономическая власть – власть, поддерживаемая неформальными санкциями. Политическая власть определяет стабильность и порядок, экономическая – свободу необходимой самоорганизация при изменении среды (в рамках принятых регламентов). Но если регламентов не будет – самоорганизация не будет ничем не ограничена: не будет ни направленности персонала на цели предприятия, ни его стабильности. Будет перманентная борьба сторон за свои интересы и компромиссы, наносящие ущерб обоим сторонам.

### **3. Краткое изложение нашей концепции и методологии**

Современное предприятие – это сложнейшая социально-экономическая система жизнеспособная система. И можно выделить следующие основные насущные проблемы предприятия, неразрешимые при существующей его организации и не позволяющие повышать его эффективность:

- Первый принцип экономики – это доминирование личного интереса [Golovics, 2015]. В условиях противоположности интересов работодателей<sup>4</sup> и подчиненных, а также принципиальной ограниченности контроля со стороны работодателей, это с неизбежностью приводит к оппортунистической деятельности персонала [Уильямсон, 1996].
- Принципиальная неполнота контракта: как отмечал Гэри Беккер: «Даже в имеющем юридическую силу контракте в лучшем случае могло фиксироваться только количество рабочих часов, но не качество самой работы» [Беккер, 2003, с. 77]. И «никаким путем невозможно вывести, что взаимные обязанности должны доходить до такой-то границы, а не до другой» [Дюркгейм, 1991, с. 201]. И это приводит к принципиальному отсутствию формально задаваемых обязанностей и проблематичности внешнего контроля.
- Как отмечал Дуглас Норт, «организации создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997, с. 92], с другой стороны, Честер Барнард писал, что «единственной причиной для вступления в кооперацию является стремление удовлетворить личные мотивы... цель организации не имеет значения для отдельного человека» [Барнард, 2009, с. 44, 86–87].

И все это приводит к противоположности интересов сторон. К тому, что в личные интересы персонала интересы предприятия не входят. Входит уровень труда в рамках компромисса на основе рынка труда, и выполнение распоряжений руководителей в рамках этого компромисса безотносительно сути этих распоряжений. Цели предприятия только тогда могут входить в интересы работника (независимо от его должности), когда его уровень личные результаты будут соответствовать уровню результатов предприятия – что при существующей организации невозможно.

При этом налицо и отсутствие явных путей разрешения проблем предприятия. Изменчивая среда и расширяющийся интеллектуальный труд требует самоорганизации коллектива, но она неизбежно направлена на достижение его личных целей, а не целей предприятия, и даже с нарушением интересов предприятия.

---

<sup>4</sup> «В современном мире поменялись основные субъекты капиталистических отношений – это не «капиталист – рабочий», а «работодатель – наемный работник. ... На общественную сцену выходят два новых класса – работодатели и прекарии (наемные работники с неустойчивыми трудовыми отношениями, влекущими ограничения их социально-трудовых прав и гарантий, что усугубляет нестабильность положения человека не только в труде, но и во всей жизни)» [Анисимов, 2022, 945]. Фактически – это работодатели-руководители и их подчиненные.

Необходимо отметить общую концепцию организации предприятия предложенную А.М. Макаровым<sup>5</sup>. Он отмечает, что решению задач самоорганизации предприятия на осуществление его необходимого видения, постановку и осуществление его целей, неизбежно возникает ряд проблем, приведем ее полностью: «Во-первых, видение может включать в себя элементы утопии, рациональная проверка его адекватности крайне затруднена; отсутствуют также универсальные методы обеспечения доверия сотрудников к видению. Во-вторых, не говоря уже о том, что пробудить активность сотрудников в поиске идей по совершенствованию деятельности предприятия зачастую непросто, в самоорганизующейся системе неясными становятся и критерии оценки альтернатив – в ней нет характерных для традиционной иерархической системы заранее и сверху определенных целей. Неудивительно, что в практике управления широко распространен страх перед самоорганизацией, убеждение в том, что она ведет к анархии, лишает менеджеров базы для рациональных решений. В-третьих, не менее сложным оказывается на практике и мотивирование участников бизнеса к добросовестному партнерскому взаимодействию: руководство предприятия, которое не может опираться только на силу приказа, должно выстраивать систему взаимовыгодных отношений групп интересов. Более того, в условиях, когда методы формального контроля перестают работать, обостряется проблема оппортунизма. По существу проблемы эффективной самоорганизации деятельности предприятия на стратегическом уровне можно разделить на две разновидности: создание внутренней среды, благоприятной для самоорганизации, и регулирование самоорганизационных процессов. В решении этих проблем современная теория управления оставляет много открытых вопросов, что во многом и обуславливает осторожное отношение к самоорганизации у менеджеров-практиков: ведь совершенно очевидно, что свобода действий для сотрудников еще не означает, что у предприятия появится эффективная стратегия, а обучение может оказаться слишком дорогим. Для создания благоприятных для самоорганизации отношений между участниками бизнеса особую роль играют кадровая политика, корпоративная культура, качество информационных систем и систем мотивации, а также многое другое. Регулирование самоорганизационных процессов связано, на наш взгляд, прежде всего с заданием рамок самоорганизации и построением системы «автоматической» коррекции самоорганизующихся процессов» [Макаров, 2018, с. 409–410]. Наша методика как раз и направлена на регулирование самоорганизационных процессов прежде формированием системы факторов видения как рамок самоорганизации,

---

<sup>5</sup> Макаров Александр Михайлович – доктор экономических наук, профессор, кафедра управления социально экономическими системами Удмуртского государственного университета.

и на их основе, системы стабильных долгосрочных регламентов<sup>6</sup>. А также системы «автоматической» коррекции самоорганизующихся процессов действует в рамках принятых регламентов.

Можно отметить следующие исходные положения, которые легли в основу нашей концепции организации предприятия и позволяющие разрешить отмеченные проблемы:

- 1) Предприятие также необходимо персоналу, как и персонал предприятию.
- 2) Стабильность предприятия зависит от двух условий: а) эффективности его деятельности; б) удовлетворения личных мотивов персонала. И предприятия должны организовываться так, чтобы обеспечивать и цели своих создателей, и цели наемного персонала. [Барнард, 2009]. Только тогда они будут стабильны и эффективны.
- 3) Положения о том, что существует минимальная необходимая и достаточная система взаимозависимых структурных элементов действия как концепций/понятий (регламентов), которые в сжатой форме (как и ДНК человека [Honold, Robert, 2002; Асаул, Чегайдак, 2012]) определяют деятельность предприятия и его результаты [Honold, Robert, 2002; Асаул, Чегайдак, 2012; Парсонс, 2002; Леонтьев, 1977; Ефимов, 2015]. И эта система должна создаваться так, чтобы обеспечивать в предприятии единую солидарную вертикаль власти направляющую деятельность коллектива на достижение целей и коллектива, и предприятия.
- 4) Эта система регламентов должна разрабатываться изначально [Юдин, 1986] по всему предприятию сверху вниз вышестоящими руководителями, начиная с собственника. И так, чтобы следование ей приносило результаты и коллективу, и предприятию. После разработки все регламенты должны согласовываться с их исполнителями, иначе в предприятии не будет ни общности интересов, ни реально действующей в едином направлении вертикали власти.
- 5) Регламенты не должны детально задавать деятельность коллектива. Они должны регламентировать только необходимые стабильные долгосрочные положения. А в их рамках коллектив может согласованно и свободно осуществлять свою реальную практическую деятельность в изменчивой среде на основе самоорганизации, но в рамках разработанных и принятых коллективом регламентов.

---

<sup>6</sup> Имеются два основных вида регламентов: нормативные (определяющие статичные рамки деятельности) и бизнес-процессов (определяющих динамику деятельности в рамках бизнес-процессов) [Жемчугovy, 2024].

- б) Доминирование личного интереса человека не устранимо – оно задано на генетическом уровне. И единственный путь направить его на достижение целей предприятия – это обеспечить, чтобы деятельность человека в направлении достижения целей предприятия приносила ему соответствующую его усилиям личные результаты<sup>7</sup>. Только тогда достижение человеком целей предприятия будет и его личным интересом. Других путей не существует.

Организация предприятия (солидаризация предприятия) должна представлять разработку и внедрение именно единой необходимой и достаточной иерархической системы регламентов предприятия, вытекающих из необходимого обеспечения видения такого предприятия, которое обеспечивает и интересы коллектива, и интересы предприятия.

#### **4. Системное видение предприятия как система факторов видения и соответствующих регламентов организации его деятельности**

Любое предприятие, как жизнеспособная система, существует только за счет взаимовыгодного обмена с внешней средой и имеет свою внутреннюю организацию, обеспечивающую его жизнедеятельность в этой среде. Генри Минцберг писал: «Для того, чтобы выбрать направление, руководитель должен в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации. Этот образ, который мы называем видением, может быть расплывчатым, как сон, или четким, как цель или задача. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего. Видение – это манящая цель... Помните также, что предвидение всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в настоящем и не существовавшему никогда прежде» [Минцберг и др., 2013, с. 133].

И это привлекательное видение предприятия можно выявить, проводя его системный анализ – формируя системное "видение" всех взаимозависимых факторов системы, обеспечивающих жизнедеятельность как предприятия в целом, так и его структурных подразделений по всей его иерархии. К таким факторам можно отнести следующую их систему, единую и для предприятия, и для всех подразделений, и для рядового персонала:

---

<sup>7</sup> Важным фактором коллективной деятельности человека является то, что «привлекательность членства в группе не в самой принадлежности к ней, а в получении чего-либо благодаря этому членству» [Олсон, 1995]. Более того, «общество существует для выгоды своих членов, члены же не существуют для выгоды общества» [Дюркгейм, 1991, с. 491].

- 1) Видение сферы деятельности: продукции, потребителя, среды, обеспечивающих взаимовыгодный обмен предприятия/подразделения со своей средой. *Без такого видения невозможно даже представить действующее предприятие, действующее его подразделение, действующего рядового сотрудника.*
- 2) Видение отношений собственности (*«те формы организаций, которые они создают при заключении конкретных контрактов, проистекают из структуры прав собственности»* [Норт, 1997а, с. 74]).

В предприятии и его подразделениях права собственности – это права на часть добавленной стоимости: ее распределения на средства оплаты труда (абсолютная величина, или зависящая от результата предприятия) и прибыль предприятия (остающаяся) после выделения средств оплаты труда. *«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].

- 3) Видение организации целеполагания: ведь *«есть все основания полагать, что тот или иной уровень развития целеполагания и достижения цели – главная конституирующая черта жизнедеятельности существ, обладающих психикой»* [Горовая, 2014].

Важными факторами видения являются моральные-этические<sup>8</sup>(социальные) и профессиональные (производственные) нормы и ценности членов коллектива, обеспечивающих саму его деятельность: *«не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы»* [Пригожин, 2017, с. 792]. Что касается видения результатов, то, *«чем выше цель поставлена, тем больше в человеке возбуждает она и сил, и разума, и красоты, внутренней красоты»* [Горький, 1969 с. 111]. При этом необходимое производственное и социальное видение коллектива и результатов обеспечивается и различными путями, и различными подразделениями предприятия. Поэтому будем их разделять.

- 4) Видение морально-этических норм и ценностей принимаемых сотрудников, их развития.
- 5) Видение профессиональных качеств кандидатов.

---

<sup>8</sup> «Моральные качества соискателя управленческой должности были главным критерием отбора и продвижения талантов в Китае и Корее на протяжении более 1000 лет» [Воробьева, 2021, с. 251].

- 6) Видение высоких, но достижимых, экономических результатов предприятия, подразделения, каждого сотрудника.
- 7) Видение бизнес-процессов деятельности, обеспечивающих эти результаты: коммерческой деятельности и деятельности ее обеспечивающей.
- 8) Видение достигаемых социальных результатов<sup>9</sup> предприятия и коллектива<sup>10</sup>: солидарность, высокая корпоративная культура. социальное признание, бренд.
- 9) Видение бизнес-процессов социальной организации коллектива, обеспечивающих высокие корпоративную культуру, институты.
- 10) Видение материальных, нематериальных, финансовых средств производства.
- 11) Видение организации управленческого учета, без чего коммерческая деятельность невозможна.
- 12) Видение организации владельческого учета, без чего невозможны результаты и жизнедеятельность и развитие предприятия, его подразделений.

Это система 12-и<sup>11</sup> взаимозависимых<sup>12</sup> факторов видения и являются системой уникальных взаимозависимых признаков, определяющих его деятельность и достигаемые им результаты, отличающимися его от других предприятий. При этом исключение любого из отмеченных факторов уже не будет адекватно отражать деятельность и обеспечивать его эффективную деятельность и максимально достижимые результаты. Ведь в предприятии «структура артефактов, определяющая эффективность экономики, включает в себя взаимозависимые институты; изменение только одного института в попытке добиться желаемой эффективности в любом случае окажется тщетным, а то и контрпродуктивным поступком» [Норт, 2010, с. 225]. Необходимо анализировать и организовывать предприятие именно как совокупных системы факторов его видения, а при необходимости изменения (или формализации) даже любого из них – анализировать изменяющееся влияние остальных.

При этом необходимо отметить и внешнюю организацию предприятия обеспечивающую его деятельность во внешней (и во многом враждебной) конкурентной

---

<sup>9</sup> «Ни один специфически человеческий мотив поведения не является экономическим [Поланьи, 2002].

<sup>10</sup> Для совместной деятельности людей важна не чисто материальную сплоченность, а нравственная, для которой первая служит лишь вспомогательным средством, а довольно часто и следствием. Важно нахождение людей «не только в коммерческих, но и в нравственных отношениях, т. е. не только обменивающихся услугами или конкурирующих друг с другом, но и живущих совместной жизнью. Так как при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. При этом «из ... автономных индивидуальностей... не может выйти ничего, кроме индивидуального, и следовательно, сама кооперация, представляющая собой социальный факт, подчиненный социальным правилам, не может из них возникнуть» [Дюркгейм, 1991, с. 261].

<sup>11</sup> В конкретном предприятии их число может быть отлично. Так, например, в [Жемчуговы, 2024] было приведено 11 факторов. Здесь один из них мы разделили на два.

<sup>12</sup> Например, при повременной оплате невозможно коллегиальное целеполагание.

среде. И здесь необходима организация своей внешней среды – организация бизнеса предприятия. Видение общей среды бизнеса, а также видение своих партнеров (интересы которых совпадают с интересами предприятия – поставщиков продукции и услуг) и конкурентов (интересы которых противоположны интересам предприятия – борьба за ресурсы потребителей). В основном это организация определяется внешними связями предприятия и формированием своей сферы рынка – для крупных предприятий, и адаптация к существующему изменчивому рынку – для малых предприятий. При этом основные вопросы возникают при разграничении полномочий собственника и руководителя предприятия. В России распространены два вида отношений собственника и руководителя. В первой собственники не доверяют менеджменту и активно вмешиваются в оперативное управление, создавая тем самым поле для постоянных конфликтов. Вторая заключается в том, что в основе найма менеджера лежат личные отношения и их формализация часто рассматривается как что-то абсолютно ненужное [Секерин, 2018]. В первом мы имеем нарушение принципа единовластия и определенную анархию деятельности. Во-втором, «если задачи организации неясны, ее члены, вероятно, заменят цели организации своими собственными целями» [Янг, 1972, с. 123]. В обоих случаях отсутствует необходимая регламентация организации предприятия задуманного собственником, направленность деятельности предприятия на достижение целей, поставленных собственником.

Что касается внешней деятельности предприятия – это в основном прерогатива собственника. Что касается внутренней деятельности предприятия – то реальная деятельность предприятия определяется деятельностью его структурных подразделения, также являющихся социальными жизнеспособными системами, которым также необходимо свое системное видение, но уже в рамках своей деятельности в предприятии. А это в основном уже прерогатива руководителя предприятия. Внутренняя и внешняя деятельность предприятия принципиально различна. В малых предприятиях обычно она осуществляется его собственником – являющимся и руководителем предприятия. В крупных эти роли уже разделены. Собственник управляет бизнесом, руководитель предприятия – организацией деятельности предприятия, частично (на верхнем уровне иерархии) определяемой собственником. При этом собственнику необходимо передать руководителю предприятия свое видение предприятия – направленное на достижение поставленным им целей. Без этого, как уже отмечалось, руководитель при организации предприятия будет исходить из своих целей, а не целей собственника [Янг, 1972].

Только видение предприятия – это огромный малоструктурированный объем информации различных видов, в том числе и скрытых в нашем подсознании – это наше

неявное личностное знание<sup>13</sup>. И его невозможно непосредственно кому-либо передавать – для этого оно должно быть переведено в его явную форму. В формализованные регламенты: в концепции/понятия, которые в сжатой форме отражают деятельность предприятия (подразделения) и его результаты и, образовав связную систему, дающую понимание нашего видения [Ефимов, 2015, с. 22].

## 5. Система факторов видения и соответствующих регламентов

Таким образом отмеченные 12-ть неявных факторов системного видения предприятия, необходимо преобразовать в систему 12-ти явных регламентов предприятия, отмеченных в предыдущем разделе, а также приведенных в нашем исследовании [Жемчугovy, 2024]:

Перечень необходимых факторов видения и регламентов системы, необходимых и достаточной для организации, деятельности и достижения необходимых результатов (предприятия, подразделения, работника), приведен в таблице 1. Здесь и далее будем отмечать только

*Таблица 1.* Соответствие факторов видения и соответствующих регламентов предприятия в целом

	Видение факторов деятельности предприятия	Регламенты предприятия
1	Видение продукции, продукции у потребителя, рыночной ниши и среды предприятия	Регламент сферы деятельности предприятия: продукция, потребителя, среды
2	Видение отношений собственности.	Регламент собственности на средства производства и результаты деятельности предприятия. В первую очередь, системы оплаты труда.
3	Видение системы организации целеполагания	Регламент целеполагания: директивное, демократическое, либеральное, коллегиальное.
...	...	...
12	Видение организации владельческого учета	Регламент владельческого учета: что и как учитывается, в какой форме представляется вышестоящему подразделению (на высшем уровне - собственнику).

<sup>13</sup> «Существует несколько систем классификации знаний. Наиболее распространенной среди специалистов классификацией является разделение знаний на явные и скрытые, впервые предложенное Поланьи (Поланьи, 1985). Явное (эксплицитное) знание выражено в виде слов и цифр и может передаваться в формализованном виде на носителях (документы, инструкции, книги, пр.). Неявное (тацитное) знание не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем — человеком или группой лиц. Неявное знание сложно передается от одного человека к другому. Оно связано с интуицией, прозрением, догадками, идеалами» [Зимова, 2019, с. 103–104]. «Тацитные знания связаны с личностью, ее опытом и интуицией» [Номоконова, 2017]. «Тацитные знания — это неформализованные (не поддающиеся описанию) знания, являющиеся результатом личного опыта и интуиции, неотчуждаемые от носителя знаний. Основной задачей аналитика, занимающегося созданием базы знаний, является перевод знаний из тацитной в эксплицитную форму» [Шведин, 2010, с. 134].

В соответствии с нашей методикой разработка системного видения и системы регламентов как предприятия в целом, так и каждого подразделения (и руководящих, и рабочих), то должна проводится в три этапа:

- 1) Разработка вышестоящим руководителем предварительной системы факторов видения и соответствующих регламентов каждого своего подчиненного подразделения строго в системы рамках его регламентов. Системы этого уровня иерархии необходимы, но недостаточны: они не дают видения бизнес-процессов подразделения (это процессы подчиненных подразделений), видения деятельности подчиненных подразделений.
- 2) Разработка вышестоящим руководителем предварительной системы обобщенных факторов видения и соответствующих обобщенных регламентов своих подчиненных подразделения следующего уровня иерархии строго в рамках системы регламентов своего подразделения – без этого не будет их преемственности;
- 3) Согласование проекта системы регламентов подчиненных подразделений (двух отмеченных уровней) с их руководителями (если они еще не принят – их предварительный отбор на по общности их интересов с системным видением и системой регламентов своих будущих подразделений<sup>14</sup>) с возможной совместной доработкой систем факторов видения и регламентов. Без такого согласования не будет ни общности интересов<sup>15</sup>, ни стабильной вертикали власти. А обсуждение с подчиненными новых факторов видения и регламентов без подготовки их проектов неизбежно (явное или подсознательное манипулирование решением руководителя по регламентам), и вертикаль власти будет искажена.

В таблице 2 приведены факторы видения и соответствующие регламенты уровня предприятия и топ-менеджеров для гипотетического предприятия, в котором его деятельность была разделена на три внутренние сферы: закупки, производство и реализация.

---

<sup>14</sup> Методики отбора могут быть различными и проводиться кадровыми службами по морально-этическим ценностям, руководителями по социально-производственным. Одна из методик – это получение от кандидатов ответов по их видению системам регламентов (12 вопросов по каждой системе) их и подчиненных подразделений (по основным регламентам), совместное обсуждение и принятие решения.

<sup>15</sup> «Солидарность (франц. *solidarité*) – общность интересов, единомыслие, взаимосвязанность, совместная ответственность» [Шкудунова, 2015].

Таблица 2. Условные факторы видения гипотетического предприятия<sup>16</sup>

	<i>Предварительные факторы видения предприятия</i>	<i>Обобщенные факторы видения подразделения закупки</i>	<i>Обобщенные факторы видения подразделения производства</i>	<i>Обобщенные факторы видения подразделения реализации</i>
1	Сфера деятельности	Закупки комплектующих изделий и материалов	Производство мебели	Реализация мебели
2	Отношения собственности	Предприятие: средства производства и добавленная стоимость. Персонал: заработная плата		Предприятие: средства производства и добавленная стоимость. Персонал: заработная плата плюс процент от выручки
3	Видение системы организации целеполагания	Директивное		
...	...	...	...	...
12	Видение организации владельческого учета	Общие видение и регламенты: • Закупочные цены; • Поставщики; • Брак, возвраты из производства.	Общие видение и регламенты: • Выполнение плана; • Процент брака выявленный ОТК, отделом реализации; • Рекламации и возвраты от потребителя по причине брака производства.	Общие видение и регламенты: • Выполнение плана; • Складские запасы; • Время поставки; • Рекламации и возвраты от потребителя по причине некачественной поставки.

Из Таблицы видно, что распределение сферы деятельности предприятия между подразделениями определяет принятую организационную структуру предприятия. А согласованное взаимодействие подразделений – принятую систему бизнес-процессов.

## **6. Иерархическая методика создания иерархической системы факторов видения и соответствующих регламентов**

### **6.1. Общие положения методики**

Суть методики заключается в том, что на каждом уровне иерархии осуществляются одни и те же действия, но с разными исходными регламентами.

#### ***На уровне предприятия:***

- Исходные предварительные регламенты предприятия и обобщенные подразделений топ-менеджеров.
- Выходные данные: согласованные с руководителем регламенты предприятия и предварительные регламенты подразделений топ-менеджеров, обобщенные подразделений их подчиненных подразделений (отделов, цехов).

<sup>16</sup> Можно отметить, что такое предприятие, конечно, нежизнеспособно, но на нем можно показать нашу методику.

### ***На уровне топ-менеджеров:***

- Исходные предварительные регламенты подразделений топ-менеджеров и обобщенные отделов топ-менеджеров.
- Выходные данные: согласованные с топ-менеджерами регламенты их подразделений и предварительные регламенты отделов топ-менеджеров, обобщенные их отделов (секторов, участков).

И так до уровня рабочих подразделений с рядовыми сотрудниками. Этот уровень имеет некоторую специфику. Выходные данные – это только личные регламенты сотрудников.

Однако в принципе на этом уровне иерархии можно получать и регламенты конкретных средств производства сотрудником. Только это будут уже технологические регламенты средств производства, приводимые в соответствующей документации средств производства в документации поставщика.

### **6.2. Рекурсивной процедура разработки системы регламентов на базе факторов видения**

Разработка каждого регламента, как показано в разделе 5, должна проводиться в 3 этапа: от его разработки регламента подразделения вышестоящим руководителем и обобщенных регламентов подчиненных подразделений – до их согласования (с возможной доработкой) с имеющимся или принимаемым руководителем. Практически же приходится осуществлять совместное согласование систем факторов видения и регламентов членами каждого подразделения. И возможное оформление новых руководителей. Реальная разработка имеет более 3-х шагов. Это:

- 1) Возможный подбор руководителя подразделения, признающего и разделяющего системы факторов видения и регламентов.
- 2) Возможное оформление подчиненного руководителя, знакомство с предприятием. Анализ и согласование с ним проекта систем факторов видения и регламентов его и подчиненных подразделений.
- 3) Совместное согласование проекта систем факторов видения и регламентов его и подчиненных подразделений смежными руководителями с возможной их доработкой, а также с возможной доработкой ранее согласованного регламента вышестоящего подразделения. Разработка его бизнес-процесса.
- 4) Формирование факторов видения и обобщенных регламентов подчиненных подразделений следующего уровня иерархии.

- 5) Проверка факторов видения и обобщенных регламентов подчиненных подразделений следующего уровня иерархии на совместимость, необходимость и достаточность.

Соответственно при разработке системного видения и системы регламентов каждого уровня иерархии мы имеем разработанную и рабочую систему регламентов подразделения и предварительно принятые (без участия их руководителей) системы регламентов подчиненных его подразделений. На основании которых можно осуществить подбор их руководителей и уже с ними согласовать и принять их.

### 6.3. Рекурсивная процедура

Как видно, наша методика включает рекуррентную процедуру: отмеченные шаги 1)–5) циклически повторяются на каждом уровне иерархии и на каждом цикле формируются система факторов видения и регламентов подразделений каждого уровня иерархии. Эта процедура приведена на рис. 1. Первая такая циклическая пошаговая процедура была описана нами еще в 2013 году [Жемчугovy, 2013], но только после многих лет исследований мы довели ее "до ума".

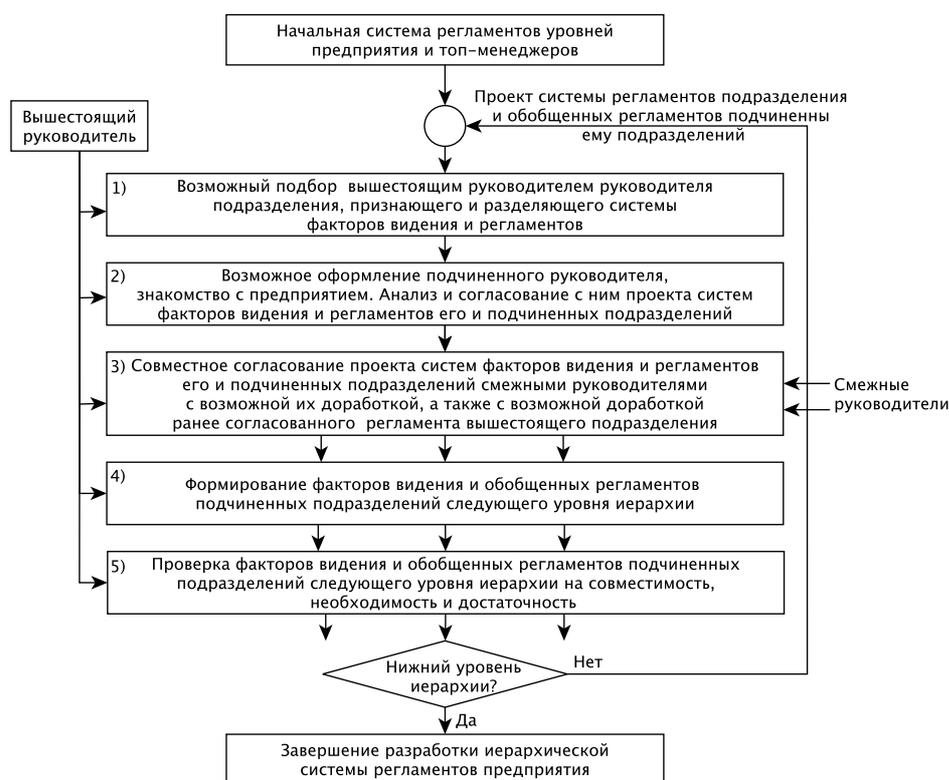


Рисунок 1. Рекурсивная процедура формирования иерархической системы факторов видения и регламентов предприятия

Работа этой процедуры начинается с ввода начальной системой регламентов уровня предприятия и топ-менеджеров и завершается полным комплектом иерархической системы регламентов предприятия. Фактически – организационной структурой, положениями обо

всех структурных подразделениях, сутевой части должностных инструкций всех руководителей и рядовых сотрудников.

Вышестоящий руководитель обеспечивает анализ видения, а не только формальных регламентов, и согласование регламентов.

#### **6.4. Методика создания и осуществления необходимого видения и регламентов предприятия – это методика создания и осуществления строгой вертикали власти и самоорганизации коллектива**

Наша методика – это не разработка системы регламентов, определяющих деятельность персонала – это создание стабильной вертикали политической власти и свободной неформальной самоорганизации коллектива в рамках этих регламентов. И такую систему не может создать ни один человек, ни одна узкая группа людей – ее может построить только коллектив предприятия как коллектив единомышленников. И здесь Чарльз Барнард писал: «Формальная организация – ключевой фактор порядка и стабильности, неформальная организация – ключевой фактор жизнеспособности» [Барнард, 2009, с. 284]<sup>17</sup>.

Это вертикаль власти и самоорганизации, показывающая в каких рамках может свободно самоорганизовывать свою деятельности каждое подразделение предприятия, каждый отдельный сотрудник. И предприятие в целом. При этом непосредственный руководитель внешне контролирует исполнение принятых регламенты), а коллектив внутренне контролирует самоорганизацию. При руководителе – признанном лидере, он имеет полномочия внутреннего контроля всех сторон деятельности коллектива.

#### **7. Основные положения основ практической нашей методики организационных изменений**

В литературе отмечается: «Суть преобразований можно свести к двум основным вопросам: как можно пересмотреть принципы ведения бизнеса и какие изменения необходимо реализовать, чтобы достигнуть роста» [Гулик и др., 2021]. Только здесь не отмечено, что необходим как рост предприятия, так и рост личных результатов коллектива. Без последнего никакой рост предприятия невозможен. И именно на рост и результатов предприятия, и рост результатов коллектива направлена наша методика.

Рассмотренная методика одинакова как для начальной организации предприятия, так и для его реорганизации при неизбежных изменениях среды. Основные положения, на

---

<sup>17</sup> В другой трактовке институты подразделяют их на две группы - «сильные» и «слабые». «Слабые» нормы являются результатом самонастройки на уровне экономических агентов в отведенном «сильными» нормами диапазоне, а «сильные» - результатом политического процесса» [Сухарев, Стрижкова, 2015, с. 47].

которых базируется наша методика организации предприятия, заключаются в том, что она не может создаваться без справедливости, под принуждением<sup>18</sup>. Здесь можно отметить, что «китайской стратегии не приходится иметь дело с «трением», потому что она нацелена против любого плана, составленного заранее, в то время как привходящие обстоятельства – это, наоборот, та сила, которая позволяет имплицитному потенциалу осуществляться и разворачиваться» [Жюльен, 1999, с. 13]. А «то, кем мы станем – жертвами или победителями перемен, зависит от нашей готовности к трансформации... «Как сказал однажды Авраам Линкольн: ”Я буду готовиться, и мое время обязательно придет”. Вот как управляют переменами» [цит. по: Минцберг, и др, 2013, с. 269]. И все социальные изменения должны исходить не извне, а изнутри предприятия – исходить из результатов его коллектива<sup>19</sup>. Только если коллектив видит, что предлагаемые изменения приносят результаты и предприятию (собственнику), и коллективу – они разрабатывают и проводят в жизнь новую организацию.

Следующее основное положение заключается в том, что проведении социальных изменений необходимо принимать все цельное новое видение предприятия, всю иерархическую систему факторов видения и регламентов: и нормативных, и бизнес-процессов, и высших уровней иерархии предприятия, и всех нижележащих: «Кодексы организации представляют собой скопления нематериальных сил, воздействий, организационных привычек и должны быть приняты целиком» [Барнард, 2009, с. 271]. Таким образом система организационных изменений – это единая система новых факторов видения и регламентов все уровней, которая должна быть разработана совместно с коллективом – а не задана извне, принята совместно, и внедрена в деятельность предприятия – целиком.

Что же касается самой методики социальных изменений, то ее специфика только в том, что обсуждение и согласование методики осуществляется не с новыми руководителями и рядовыми сотрудниками, а с действующими. Которые уже сформировали определенные неформальные регламенты, или уже работали с созданной вертикалью власти и самоорганизации (или стихийной без должных регламентов) и получают от предприятия определенные результаты (и экономические, и социальные). Здесь разработку и введение новой вертикали власти и самоорганизации необходимо начинать только после того, как они осознают существенно большие выгоды.

---

<sup>18</sup> «Соглашение сторон не может сделать справедливой статью, которая несправедлива сама по себе, и есть правила справедливости, нарушение которых должна предупредить социальная справедливость, даже если бы заинтересованные стороны согласились на это нарушение» [Дюркгейм, 1981, с. 204].

<sup>19</sup> Как уже отмечалось, «привлекательность членства в группе не в самой принадлежности к ней, а в получении чего-либо благодаря этому членству» [Олсон, 1995]. Более того, «общество существует для выгоды своих членов, члены же не существуют для выгоды общества» [Дюркгейм, 1991, с. 491].

А как уже видно из методики – она начинается с верхнего уровня иерархии предприятия. Самое главное, чтобы необходимость изменений осознали руководитель предприятия и топ-менеджеры – костяк предприятия. При этом для начала проведения изменений не надо ждать, пока их необходимость осознает персонал всех уровней иерархии предприятия (для крупных предприятия это даже нереально). Можно начинать разработку, как только топ-менеджеры осознают необходимость изменений и определятся между собой, создадут команду, мобилизованную на создание более выгодной и им, и предприятию, новой вертикали власти. А после ее разработки можно параллельно переходить и к разработке следующего уровня вертикали власти, и к осуществлению принятого высшего уровня вертикали власти.

### **7.1. Начальное введение регламентов в действующем предприятии**

Подавляющее число наших предприятий в настоящее время не имеет даже минимального уровня политической власти (имеются или неактуальные регламенты, или актуальны только регламенты оплаты труда и стимулирования). И в основном действует субъективная экономическая власть, направленная на личные интересы и интересы своего подразделения. И со стремлением изолироваться от внешней власти и расширять свою личную [Дементьев, 2019, с. 81]. И это не личные недостатки наших руководителей, а следствие закона доминирования личного интереса при слабой политической власти.

Как уже отмечалось: «Формальная организация – ключевой фактор порядка и стабильности, неформальная организация – ключевой фактор жизнеспособности» [Барнард, 2009, с. 284]. Жизнеспособность предприятия обеспечивается и при слабой политической власти, но без порядка и стабильности у такого предприятия невысокие результаты, а соответственно и невысокие возможности обеспечения личных результатов и топ-менеджеров, и всего коллектива. И первый очевидный и давно известный шаг к более высокому организационному порядку – это личная заинтересованность топ-менеджеров в результатах предприятия: «В большинстве случаев функционеры высокого ранга, помимо фиксированной заработной платы, непосредственно участвуют в доходах компании» [Найт, 2013]. А уже в наше время М.А. Измайлова<sup>20</sup> пишет: «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

---

<sup>20</sup> Измайлова Марина Алексеевна – д-р экон. наук, доцент, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва.

результатами работы компании» [Измайлова, 2018, с. 435]. Он требует определенных регламентов – определенной политической власти. Однако это только самый первый шаг. Необходимо регламентирование не только системы оплаты труда – одного из факторов видения предприятия, и только уровне топ-менеджеров. Необходимо регламентирование всех факторов, определяющих вертикаль власти и самоорганизации. Возможно постепенное.

## **7.2. Базовые основы нашей методики проведения организационных изменений – изменений формальной системы регламентов**

Необходимо отметить, что как отмечает О.В. Нифаева<sup>21</sup>, «источником изменений является сам человек в данных обстоятельствах места и времени (Veblen, 1898). Не случайно современные российские ученые (в частности, А. В. Бузгалин, В. И. Маевский, Д. П. Фролов) указывают на слишком упрощенное, одностороннее понимание отдельных изменений в производительных силах ..., а также чрезмерную сфокусированность на технологиях, инновациях, прогрессе как основных источниках экономического роста, излишний технологический детерминизм, в котором человек и диалектика производительных сил и производственных отношений К. Маркса отбрасываются и заменяются исследованием исключительно средств труда...» [Нифеева, 2020, с. 126].

При этом конкретное содержание всех отмеченных ниже этапов уникально для каждого предприятия: зависит и от текущего его состояния (от реально действующей системы власти и самоорганизации), и необходимой степени их изменений, и от состояния и предвидения внешней и внутренней среды предприятия.

А самое важное то, что при проведении организационных изменений – социальной реорганизации предприятия – сформированные годами «институты, в основе которых лежат правила-привычки и верования-убеждения, неизбежно являются инерционными». Необходима «кропотливая работа в области образования-воспитания, в центре которого должна быть организация коллективного обдумывания-обсуждения» [Ефимов, 2016, с. 57]. Кропотливая работа по коллективной выработке и приятию таких новых регламентов, такой вертикали власти и самоорганизации, при которой результаты и предприятия, и коллектива, будут максимальны.

## **7.3. Этап 1 изменений. Анализ деятельности предприятия**

В нашей методике развития предприятия анализ его деятельности – это моделирование полного цикла организации предприятия, показанного в предыдущем

---

<sup>21</sup> Нифаева Ольга Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Производственный менеджмент», Брянский государственный технический университет.

подразделах 5–6, с той разницей, что на каждом шаге анализируются: принятые (утвержденные) регламенты предприятия; соответствующая реальная деятельность руководителей и рядовых сотрудников (неформальные действующие регламенты); и гипотетические регламенты, обеспечивающие максимальные результаты и предприятия, и коллектива. Получение реально действующей системы регламентов и необходимой для повышения результатов и предприятия, и коллектива.

Основной вопрос здесь в том, кто проводит изменения. В нашей методике – это обязательно руководитель вышестоящего подразделения и подчиненный руководитель. Ни сам руководитель, ни его подчиненные, не могут вести эту разработку.

Однако организация и развитие, создание факторов видения, оформление соответствующих регламентов – это совсем не та деятельность, которой постоянно занимаются руководители. Соответственно у них для этого недостаточно и знаний, и компетенций. Что касается специалистов предприятия, Ицхак Адизес отмечает: «Внутренние консультанты не заинтересованы или могут оказаться не в состоянии инициировать достаточно серьезные изменения внутри компании» [Адизес, 2007]. А Игорь Ансофф: «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», кроме того, при придании им полномочий их собственные потребности растут несообразно с потребностями фирмы [Ансофф, 1999]. Джон Коттер также считает неприемлемым привлечение к проведению изменений отделов HR, стратегического планирования, качества [Kotter, 2007]. Здесь может помочь только внешний независимый консультант. Но при этом решение всегда остается за руководителем предприятия. Роль консультанта: предварительное ознакомление с методиками, анализ и объяснение недостатков и преимуществ различных вариантов регламентов и их отдельных положений, оформление регламентов, и др. За руководителем организация деятельности, совместная работа в составлении, согласование, принятие решения.

#### **7.4. Этап 1 изменений. Создание головной команды разработки и проведения изменений**

Как отмечалось в разделе 7.2 сформированные годами «институты, в основе которых лежат правила-привычки и верования-убеждения, неизбежно являются инерционными». Необходима «кропотливая работа в области образования-воспитания, в центре которого должна быть организация коллективного обдумывания-обсуждения» [Ефимов, 2016, с. 57]. И первый этап изменений – это создание головной команды разработки и проведения

изменений: кропотливая работа по коллективной выработке и приятию такой вертикали власти и самоорганизации, при которой результаты и предприятия, и коллектива, будут максимальны.

Общее руководство этой работой может осуществлять только собственник, его роль – кропотливая работа в области воспитания; участие в коллективном обдумывании-обсуждении. Оперативное руководство – руководитель предприятия, его роль – работа в организация коллективного обдумывания-обсуждения совместного с топ-менеджерами, участия в обдумывания-обсуждении. Роль внешнего независимого консультанта – кропотливая работа в области образования, подготовка развернутых ответов на возникающие вопросы, оценка различных вариантов предложений. И эта работа должна завершиться созданием солидарной команды, видением предприятия, обеспечивающего высокие результаты и предприятию, и подразделениям предприятия, видению необходимых факторов такого предприятия, формулированию соответствующих регламентов. Выявление и согласования стратегии проведения изменений – перехода от стратегии производственной деятельности к стратегии параллельного проведения изменений. А «стратегия реально может измениться лишь тогда, когда к этому готова и желает этого» [Акофф, 1985].

Только после этого можно переходить к следующему этапу: подготовке размораживания коллектива. При этом можно начать и проведение выработанных реальных изменений высшего уровня иерархии предприятия – уровня топ-менеджеров.

### **7.5. Этап 2 изменений. Подготовка к размораживанию коллектива**

Мы уже «разморозили» топ-менеджеров (и возможно запустили изменения на их уровне). Разморозка коллектива предприятия – это объявление по предприятию (на общем собрании или конференции с последующим или параллельным дублированием приказом) о целях и результатах для предприятия и коллективов подразделений полученных командой топ-менеджеров. Создание команд разработки и проведения изменений и обеспечение их деятельности и результатов, аналогично команде топ-менеджеров.

При организации изменений важна опора именно на коллектив, получение кредита доверия коллектива. Ведь если результаты изменений будут важны и поддержаны коллективом, то он сам будет бороться с теми его членами, которые препятствуют изменениям. А с другой стороны, если коллектив будет настроен против изменений, то бороться с коллективом бесполезно – необходимо продолжать работу и ждать пока коллектив будет готов к изменениям.

### **7.6. Этап 3 изменений. Размораживание и проведение изменений**

Провести полное размораживание коллектива большого предприятия, а затем начать проведение изменений практически не реально. Этот процесс принципиально во времени. Если топ-менеджеры не перестроятся, то они и не смогут начать даже разморозку своих коллективов, не говоря уже о проведении в них изменения.

Как отмечено в разделе 7.4 необходима стратегии параллельного проведения изменений. Именно стратегия, а не план, план-график. Проведение изменений, раже разморозка коллектива – это неформализуемая деятельность сама изменяющая свою среду деятельности. Принципиально не поддающаяся логике и на каждом шаге связанная с риском и поиском новых путей – корректировке последующих стратегических шагов.

#### **7.7. Этап 4 изменений. Замораживание**

Замораживание – это не процесс, обеспечиваемый внешними заданиями, внешней координацией. Замораживание – это получение реальных стабильных личных результатов коллектива после введения изменений. При этом сразу после внедрения личные результаты участников как правило временно падают. Необходим или полученный на проведение изменений кредит доверия: принятие на это время несколько пониженных личных результатов. Или, при наличии в предприятии достаточных резервов, – мягкий переход на оценку по новым регламентам, постепенное введение новых регламентов оценки деятельности. А без получения необходимого кредита доверия, на время внедрения изменений предприятие должно поддерживать зарплату коллектива без снижения ее уровня.

Фактически наша методики обеспечивает внедрение новых регламентов деятельности одновременно и их совместной (коллегиальной) разработкой. Совместной разработкой таких регламентов, которые уже предварительно приняты коллективом и направлены и на их личные результаты. И которые коллектив готов применять, доводить до необходимого в процессе их внедрения, деятельности в соответствии им, в соответствии с достигаемыми результатами.

И необходимо особо отметить, что если процесс проведения изменений будет запущен, пройдет необходимые стадии, но стороны не получают должных результатов, то повторно поднять коллектив и получить кредит доверия на проведение дальнейших новых изменений будет уже на много труднее [Kotter, 2007].

## **8. Выводы**

Научная организация труда, которая основана Фредериком Тейлором (1911) и которая «применительна к очень элементарному виду труда» [Тейлор, 1991], «во многих ситуациях превалируют по сей день» [Морган, 2008, с, 42]. Превалирует и при

интеллектуальном труде несмотря на она здесь даже деструктивна – «просто не годится» [Норт, 2010, с. 241]. Тем не менее ее, за неимением ничего другого, пропагандируют и до сих пор. Капиталистические предприятия живут не за счет стимулирования персонала, а за счет формирования в них экономической власти, базирующейся на ничем не ограниченных личных интересах. В отличие от всех докапиталистических формаций, в которых производство базирующихся на политической власти – власти традиций, культуры, выработанных временем нормах и законах.

Предлагаема же наша методика организации базируется именно на внутренних для предприятия культуре, институтах, регламентах, следование которым обеспечивает максимально высокую эффективность деятельности предприятия. На выявлении основных факторов видения, формируемых в соответствующие регламенты. Факторах и регламентах, которые обеспечивают высокие результаты и предприятию, и его коллективу. Только при этом предприятие (его коллектив) и может сформировать и принять к действию такие регламенты.

Наша методика включает все аспекты такой организации предприятия. В частности, она включает систему 12-ти взаимоувязанных факторов, создание которых по всей иерархии предприятия обеспечивает вертикаль власти и самоорганизации предприятия: стабильные регламенты, направленные на достижение высоких результатов и предприятия, и коллектива, в рамках которых подразделения свободно осуществляют необходимую самоорганизацию при неизбежных изменениях среды.

Что же дает применение нашей методики российским предприятиям? Можно кратко отметить следующее.

- 1) Вертикаль власти, направленная на достижение цели предприятия при свободе самоорганизации коллектива в рамках принятых регламентов.
- 2) Принятые организационную структуры и систему бизнес-процессов предприятия. Согласованные положения о структурных подразделениях и должностные инструкции. Полный комплект организационной документации.
- 3) Стабильность, логичность и прозрачность деятельности компании. Возможность создания ИТ-Панели управления предприятием, показывающей текущие и прогнозируемые результаты, возникающие проблемы, с возможностью прослеживания их по всей иерархии предприятия.
- 4) Регламенты и степень их детальности (ограничений свобод) определяются руководителями предприятия, исходя из ситуации в его сфере деятельности.
- 5) Минимальные затраты времени руководителей компании заказчика и стоимости консалтинговых услуг при проведении работ.

- б) Практическая организация может проводиться поэтапно, начиная с высшего уровня иерархии предприятия.

## Литература

- Адизес И. 2009. Интеграция: выжить и стать сильнее в кризисные времена. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Акерлоф Дж., Шиллер Р. 2010. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс».
- Акоффе Р., Эмери Ф. 1974. О целеустремленных системах. М.: Советское радио.
- Анисимов Р.И. 2022. Динамика капитализма и возвращение классов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. Т. 22, № 4. С. 937–948.
- Ансофф И. 1989. Стратегическое управление. М.: Экономика.
- Асаул А.Н., Чегайдак А.П. 2012. Организация как живая система: индивидуальный код-структура (икс "х") субъекта экономической деятельности // Вестник экономической науки Украины. № 1(21). С. 201–205.
- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Пер. с англ. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Беккер Г. 2003. Человеческое поведение: экономический подход. М.: ГУ ВШЭ.
- Бергер П. 1994. Капиталистическая революция. 50 тезисов о процветании, равенстве и свободе. М.: Прогресс-Универс.
- Блауг М. 2004. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. Пер. с англ. М.: НП «Журнал Вопросы экономики».
- Вольчик В.В. 2018. Восхождение метрик. // Terra economicus. Том 16. № 4. С. 6–16.
- Воробьева Е.Ю. 2021. Аксиологическое измерение меритократии // Научный вестник Омской академии МВД России. Т. 27, № 3(82). С. 249–254.
- Горовая Н.В. 2014. К вопросу о методологическом подходе изучения личности в контексте междисциплинарной интеграции знаний // Актуальные проблемы психологии профессиональной деятельности в системе транспорта: Труды Всероссийской научно-практической конференции, посвящённой 40-летию начала строительства БАМа и 20-летию юбилею организации Психологической службы ДвостЖД. Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения. С. 145–153.
- Горький А.М. 1969. О знании // Архив А.М. Горького. Т. XII: Художественные произведения. Статьи. Заметки. М.: Наука.
- Грейф А. 2018. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики. Гулик А.И., Иванова Л.Н., Жинкина Т.Н. 2021. Реинжиниринг бизнеса как диверсификационное направление развития предприятия // Неделя науки Санкт-Петербургского государственного морского технического университета. № 1-2
- Дементьев В.В. 2004. Власть и трансформационная экономика // Экономический вестник Ростовского государственного университета. Т. 2, № 4. С. 74–86.
- Дементьев В.В. 2014. Проблема власти с точки зрения институционального подхода // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований) Том 6. № 3. С. 91–101.
- Дементьев В.В. 2020. Экономика как система власти // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов научной конференции, Москва, 13–15 ноября 2019 года / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М.: Издательский дом "Реальная экономика". С. 77–82.
- Дюркгейм Э. 1991. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука. 17Zh-11V
- Ефимов В.М. 2015. 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., Жемчугов М.К. 2013а. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика. // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (22). С. 15–21.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024. Основные проблемы эффективного корпоративного управления и их разрешение. Деп. в ВИНТИ РАН В2024.
- Жюльен Ф. 1999. Трактат об эффективности. М., СПб.: Московский философский фонд, «Университетская книга».
- Зимова Н.С. 2019. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях // Научный результат. Социология и управление. То: 5. № 3. С. 100–116.
- Измайлова М.А. 2018. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие) 9(3) 430–442.
- Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. 2008. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) // Вопросы экономики. №1. С. 4–26.

- Козлихин И.Ю. 1992. Правопонимание Ф. А. Хайека // Известия высших учебных заведений. Правоведение. № 5. С. 67–75.
- 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. М.: Новое издательство.
- Левин К. 2018. Теория поля в социальных науках. СПб.: «Сенсор».
- Леонтьев А.Н. 1977. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат.
- Макаров А.М. 2018. Самоорганизация стратегической деятельности предприятия: возможности и ограничения // Конвергенция в сфере научной деятельности: проблемы, возможности, перспективы. Материалы Всероссийской научной конференции. Ответственный редактор А.М. Макаров. С. 407–410.
- Мертон Р. 2006. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ М.: Хранитель.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2013. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. М.: Альпина Паблишер.
- Найт Ф.Х. 2013. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.
- Нифаева О.В. 2020. К вопросу о сущности категорий "производительные силы" и "производственные отношения" // Вопросы политической экономии. № 3. С. 124–134.
- Номоконова О.Ю. 2017. Неявные знания в медицинской диагностике // Образовательные ресурсы и технологии. № 1 (18). С. 49–55.
- Норт Д. 1997а. 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.
- Олсон М. 1995. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп. М.: ФЭИ.
- Остром Э. 2009. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. № 6. С.89–110.
- Парсонс Т. 2002. О структуре социального действия. М.: Академический Проект.
- Поланьи К. 2002. Великая трансформация политические и экономические истоки нашего времени. Спб.: Алетейя.
- Пригожин А.И. 2017. Методы развития организаций. М: Ленард.
- Рамперсад Х.К. 2005. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. – М.: Олимп-Бизнес.
- Секерин В. Д. 2018. Экономика фирмы (продвинутый уровень): учебник / В. Д. Секерин, В. И. Гайдук, А. Е. Горохова. – Краснодар: КубГАУ.
- Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). М.: ИФРАН.
- Сухарев О.С., Стрижкова Е.Н. 2015. Индустриальная политика и развитие промышленных систем: Эволюция, институты и управление. М.: ЛЕНАНД.
- Тейлор Ф. У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.
- Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат.
- Шкудунова Ю.В. 2015. Экспликация понятий "солидарность" и "солидаризация" // Фундаментальные исследования. № 2-18. С. 4118-4122.
- Шведин Б.Я. 2010. Онтология предприятия: экспириентологический подход. Технология построения онтологической модели предприятия на основе анализа и структурирования живого опыта. М.: ЛЕНАНД.
- Юдин, Б.Г. 1986. Интеграция наук и системные исследования // Системные исследования. Ежегодник. 1986. М.: Наука.
- Bell D. 1991. Modes of exchange: Gift and commodity, The Journal of Socio-Economics, Volume 20, Number 2, pages 155–167.
- Golovics J. 2015. Bounded rationality and altruism: behaviourism in economics // Financial and Economic Review, Vol. 14 Issue 2, pp. 158–172.
- Hart O.D., Holmström B. 2016. Contract Theory. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
- Honold L., Robert J. 2002. Silverman. Organizational DNA: diagnosing your organization for increased effectiveness, Davies-Black Publishing.
- Hurwicz L. 2007. But Who Will Guard the Guardians? Prize Lecture, December 8. University of Minnesota, Department of Economics. Minneapolis, USA. [https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/hurwicz\\_lecture.pdf](https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/hurwicz_lecture.pdf).
- Kelly K. 1998. New Rules for the New Economy. Penguin Group.
- Kotter J.P. 2007. Leading change. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, January, pp. 96–103.
- 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. P. 6–11.