

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К., Авакимянц А.Т.

**Единственно правильная организационная документация предприятия**

Москва, 2023

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

Название работы: «Единственно правильная организационная документация 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.

Авакимянц А.Т., ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: a.avakimyants@corpsys.ru.

**РЕФЕРАТ**

Статья посвящена практической разработке организационной документации предприятия, обеспечивающей его максимальную эффективность в достижении целей предприятия. Проблема, не разрешенной до настоящего времени. Метод решения проблемы заключается в построении такой организационной документации предприятия, которая обеспечит направленность документации на достижение целей предприятия, создание строгой вертикали власти при обеспечении общности интересов и целей собственника, руководителей и всего коллектива. Приведена практическая методика построения такой организационной документации.

**Ключевые слова**

Организационная документация, эффективность деятельности, институты, структурные элементы действия, факторы деятельности.

Язык: рус.

Страниц: 13

Ил.: есть

Библ.: 41

**The only correct organizational documentation of the enterprise**

**Abstract**

The article is devoted to the practical development of the organizational documentation of the enterprise, ensuring its maximum efficiency in achieving the goals of the enterprise. A problem that has not been resolved to date. The method of solving the problem is to build such organizational documentation of the enterprise, which will ensure the orientation of the

documentation to achieve the goals of the enterprise, the creation of a strict vertical of power while ensuring the common interests and goals of the owner, managers and the entire team. A practical methodology for constructing such organizational documentation is given.

### **Keywords**

Organizational documentation, performance, institutions, structural elements of action, factors of activity.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Деятельность иерархических предприятий во многом определяется разработанной в них организационной документацией. Причем, чем крупнее предприятия – тем более значима роль организационной документации. Без организационной документации могут осуществлять эффективную деятельность только микропредприятия, управление которыми собственник осуществляет на личностном уровне.

В больших предприятиях их деятельность без организационной документации стихийна, непоследовательна и неэффективна. Только в большинстве предприятий разработанная организационная документация в большинстве формальна и не оказывает должного влияния на деятельность персонала – предприятие в основном все равно держится на «ручном управлении». Соответственно даже при разработанной организационной документации деятельность предприятия остается неэффективной. Мы в ходе нашей более чем 15-летней консалтинговой деятельности (и практической, и теоретической («Теория без практики мертва и бесплодна, а практика без теории бесполезна и пагубна» – Пафнутий Чебышев) поставили, а сейчас и решили, задачу нахождения и внедрения организационной документации предприятия, обеспечивающей его максимальную эффективность. В настоящей статье мы приводим наши новые результаты по практической разработке и внедрению в повседневную деятельность наших предприятий организационной документации, обеспечивающей направленность деятельности персонала на достижение целей предприятия, строгую вертикаль власти, общность интересов и целей всех участников деятельности, всех заинтересованных сторон, а соответственно и максимально достижимые результаты деятельности предприятия.

Анализ известной литературы по созданию организационной документации, обеспечивающей общность интересов всех сторон в предприятии: собственника, наемного руководства, персонала, каждого руководителя и его коллектива, показывает, что эта проблема еще не разрешена. Источники, в которых приводятся практические методики построения такого предприятия нами не найдены.

Целью исследования является краткое описание принципов и нашей методики разработки организационной документации, обеспечивающей максимальную эффективность деятельности предприятия.

Описанные в статье результаты важны для любого нашего предприятия, которое стремится повысить эффективность своей деятельности.

## **1. Проблема организационной документации**

До настоящего времени формальная организационная документация определяющая деятельность персонала (правила, положения, инструкции, нормы, и др., включая и устные распоряжения, задания, руководства) в основном рассматривается как некоторая самостоятельная сущность – формальный институт предприятия. Известны, например, такие письменные организационные документы, как организационная структура, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, регламенты бизнес-процессов, положения оплаты труда и мотивации персонала. И многие при этом считают, что если они разработают какую-либо организационную документацию для своих предприятий, то эффективность их деятельности сразу повысится. Только «правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [Грейф, 2018, с. 55]. И практика показывает, что в большинстве случаев формальные организационные документы разрабатываются, утверждаются, вводятся в действие приказами, но, реально, никто ими и не пользуется, – мотивы персонала отсутствуют. И даже никакие системы мотивации, в том числе и по КРІ (ключевым показателям эффективности), здесь не помогают [Norreklit, 2000; Рамперсад, 2005]. Более того, могут даже приводить к снижению эффективности деятельности предприятия [Hart, Holmström, 2016; Вольчик, 2018]. Деятельность персонала определяется всеми воздействующими на него факторами. А сами по себе организационные документы никакого влияния на деятельность человека не оказывают – на деятельность оказывают влияние только получаемые им выгоды или издержки при соблюдении или несоблюдении положений организационных документов.

## **2. Минимальный набор структурных факторов в организационной документации**

Как отмечал Толкотт Парсонс, «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов, подобно тому, как описание физического тела не может быть получено, если опустить одно из необходимого минимума его свойств» [Парсонс, 2000, с. 199].

1) **Цель** – это будущее положение вещей, на которое ориентирована деятельность человека – предвидимые результаты его деятельности. В предприятии – это видение того, какие личные результаты получит человек от своей деятельности в предприятии. Без этого видения сама деятельность человека невозможна.

При этом сам личный результат человека – это «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [Беккер, 1993 с. 41]. И чем выше этот предвидимый результат, тем больше своих ресурсов человек вкладывает в его достижение. С другой стороны цель предприятия – это предвидение того, какие результаты получит само предприятие: выручку от реализации произведенной продукции, добавленную стоимость, капитализацию, бренд, и др. При этом цели человека и классического бюрократического предприятия противоположны и антагонистичны.

2) **Средства** – это элементы внешней среды, которые человек может изменять, а значит использовать по своему усмотрению для достижения своих целей<sup>1</sup>.

3) **Условия** – это ситуации внешней среды, которые человек не в силах изменять или предотвращать. В предприятии у человека, с одной стороны, имеются *производственные условия*: средства производства, необходимые ресурсы, моральный климат, и др.

С другой – существуют *институциональные условия* – санкции при отклонении от принципов и норм деятельности персоналом предприятия, невыполнении производственных планов и заданий.

Условия во многом определяют уровень издержек труда человека при его производственной деятельности, направленность и эффективность его деятельности.

4) **Нормы** – это структурные элементы действия, «управляющие выбором средств для достижения цели» [Парсонс].

*Внешние нормы* могут быть прописаны в организационной документации (положениях, инструкциях, планах, и др.) или задаваться устно (указаниями, заданиями, распоряжениями, руководителя). А их исполнение обеспечивается внешними санкциями (если их применение снижает личные результаты человека) или организационной культурой (нормами, принимаемыми человеком как элементами его внутренней организационной культуры – если они

---

<sup>1</sup> «Средства – это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Поланья, 2007, с. 46],

соответствуют его интересам). Это институциональные средства достижения целей предприятия [Поланьи, 2007].

*Внутренние нормы* человека – средства достижения его личных целей. И это также необходимое условие деятельности предприятия [Барнард, 2009].

При этом сама цель – это предвидимый результат и средства его достижения [Леонтьев, 2010] – без определения и наличия необходимых средств цель – это только «хотение» [Смит, 2017].

Соответственно система организационные документы должна полностью отражать все эти структурные элементы (факторы) деятельности человека: без их взаимоувязанной регламентации, а также при исключении хотя бы одного из них, система будет неполной и недостаточной – не будет отражать необходимую деятельность человека. А предприятие с такой ограниченной документацией не может быть эффективным.

Необходимо особо отметить, что личные цели человека могут достигаться как за счет соблюдения, так и за счет несоблюдения положений организационных документов предприятия – это зависит и от организационной культуры самого человека, и от направленности самих этих положений. От того, насколько выгодно или невыгодно человеку их соблюдение, какие личные результаты от их соблюдения получает человек<sup>2</sup>. Ведь у любого человека доминируют личные цели, и это давно уже признано в экономической науке – это даже первый принцип экономики [Golovics, 2015].

При этом, как уже отмечалось, внешняя среда человека в предприятии определяется не самими формальными организационными документами, а положительными и отрицательными санкциями за соблюдение или несоблюдение положений организационной документации. Если при соблюдении положений организационной документации человек получает положительные личные результаты, – эти положения становятся его внутренними нормами – положениями организационной культуры и исполняются на подсознательном уровне. А если отрицательные – исполнение этих положений несет человеку большие издержки и будут исполняться им только под внешним формальным контролем<sup>3</sup> и принуждением. Только деятельность под принуждением – это «ненормальная деятельность». При этом «в действительности социальная жизнь повсюду, где она нормальна, самопроизвольна; а если она ненормальна, то не может долго

---

<sup>2</sup> 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].

<sup>3</sup> Однако как показывает практика предыдущих столетий, контроль даже простейших видов деятельности неэффективен, а в наше время интеллектуального труда формальный контроль неэффективен в принципе: «наблюдение за деятельностью человека не является хорошим ключом к тому, что он на самом деле думает или делает своим умом» [Alchian, Demsetz, 1972, p. 786]

существовать» [Дюркгейм, 1991, с. 192]. Ведь деятельность под принуждением несет большие издержки обеим сторонам. Однако, если просто снять принуждение, то результаты предприятия существенно понизятся. Для эффективной его деятельности необходима общность интересов всех сторон деятельности предприятия: собственника, наемного руководства, персонала. И эта общность интересов должна закладываться в организационной документации: организационные документы должны составляться так, чтобы их положения приносили высокие личные результаты и собственнику, и руководству, и рядовому персоналу. И самому предприятию, являющемуся средством достижения этих результатов.

### **3. Организационная документация предприятия – это иерархическая система**

Если рассмотреть сами организационные документы включая система включающие необходимые положения деятельности персонала, то «на структуру анализируемых ситуаций воздействует система правил в их совокупности, а не единичные правила – правила действуют системно, а не по отдельности. ... Изучение правил требует многоуровневого анализа, а не анализа на каком-либо одном уровне» [Остром, 2010, с. 94, 109]. Как заметил Дуглас Норт, мы всегда имеем «взаимозависимые институты<sup>4</sup>; изменение только одного института в попытке добиться желаемой эффективности в любом случае окажется тщетным, а то и контрпродуктивным поступком» [Норт, 2010, с. 225], а в целом «кодексы организации представляют собой скопления нематериальных сил, воздействий, организационных привычек и должны быть приняты целиком» [Барнард, 2009, с. 271]. И уже в наши дни О.С. Сухарев пишет: «Разделить институциональное влияние никакими методами не удастся, поскольку институты работают все сразу, иногда на перекрещивающихся или рядом расположенных полях действия, которые сами по себе могут быть как-то связаны» [Сухарев, 2020, с. 912–913].

Для эффективной деятельности предприятия требуются не отдельные организационные документы, отражающие определенные факторы деятельности, некоторые ситуации, а единая необходимая и достаточная система организационных документов, включающая все структурные элементы действия.

В уже существующем предприятии уже имеются основные и инструментальные средства производства, созданы определенные условия деятельности, приняты определенные организационные документы (которые могут быть и недокументированы – распространяться устно) – внешние для человека правила игры. Правила, формирующие соответствующие внутренние правила игры коллектива. А поскольку «организации

---

<sup>4</sup> Институты – это «правила игры в обществе или, точнее, придуманные людьми ограничения [регламенты], направляющие человеческое взаимодействие в определенное русло» [Норт, 1997].

создаются для того, чтобы преследовать цели своих создателей» [Норт, 1997, с. 92], то исходные цели предприятия задает собственник. Но только на уровне предприятия. И первые, по Парсонсу, необходимые организационные документы – это документы организации целеполагания<sup>5</sup> – декомпозиции целей предприятия на все уровни иерархии предприятия – вплоть до рядового персонала, который и осуществляет реальную деятельность. Вторые необходимые организационные документы – это документы распределения средств и ресурсов создающих необходимые условия деятельности всех подразделений предприятия, всем рядовым сотрудникам, которые и осуществляет реальную деятельность. Третьи необходимые организационные документы – это документы определяющие принципы и нормы взаимодействия подразделений и персонала, принципы и нормы деятельности персонала. Ряд таких организационных документов определен законодательно: «Штатное расписание<sup>6</sup>», «Должностные инструкции<sup>7</sup>», «Положение о внутреннем трудовом распорядке<sup>8</sup> (ПВТР)». При этом законодательство определяет право юридических лиц утверждать регулирующие корпоративные отношения иные внутренние документы предприятия, в которых могут содержаться положения, не противоречащие учредительному документу юридического лица (ст. 52 ГК РФ). К таким документам относятся «Положение о предприятии», «Положения о структурных подразделениях», «Регламенты бизнес-процессов», «Положение об оплате труда и мотивации», «Регламенты бизнес-процессов», «Положение о корпоративной культуре», другие возможные документы. При этом нет четкой грани между этими организационными документами, например, «Положение о структурном подразделении» может включать и положения о принципах и нормах его деятельности, регламенты его бизнес-процессов, и др. В пределе вся система организационной документации предприятия может включать только иерархическую систему, включающую «Положение о предприятии» и «Положения о структурных подразделениях», каждое из которых отражает все факторы их деятельности. Но все же общие положения, подобные, например, ПВТР, выносятся в организационные документы общие для всего предприятия. При этом, например, ПВТР может содержать разделы, отражающие специфику отдельных структурных подразделений. Или эта специфика может отражаться в «Положениях о структурных подразделениях».

---

<sup>5</sup> «Если задачи организации неясны, ее члены, вероятно, заменят цели организации своими собственными целями» [Эмерсон, 2011, с. 123],

<sup>6</sup> Статья 57 ТК РФ.

<sup>7</sup> Постановление Минтруда РФ от 9 февраля 2004 г. №9, письмо Роструда от 09.08.2007 № 3042-6-0, письмо Роструда от 31.10.2007 № 4412-6.

<sup>8</sup> Статья 189 ТК РФ.



#### 4. Организационная документация предприятия – это система, определяющая цикл деятельности предприятия

Необходимо отметить, что поскольку структурным элементом действия является «цель» – мы получаем не просто иерархическую систему организационной документации. Мы получаем одновременно и циклическую систему «цель-действие-результат-новая цель». Систему, отражающую специфическую деятельность на разных этапах этого цикла. А без такой циклической деятельности, с деятельностью – базирующейся на «текучке» – без оценки складывающейся ситуации, постановки соответствующих целей и анализе достигаемых результатов, выживание предприятия в условиях рыночной экономики просто невозможно.

Впервые это в 1913 году отметил Йозеф Шумпетер в своем труде «Теория экономического развития» [Шумпетер, 1982]. И такая цикличность – уже в ходе оперативной деятельности – отражена в цикле деятельности Уолтера Шухарта, и в цикле постоянного совершенствования PDCA Эдвардса Деминга<sup>9</sup> [Деминг, 2012]. В соответствии с этим организационная документация и предприятия в целом, и каждого структурного подразделения, должны включать не просто предвидимые результаты, средства, условия и нормы их достижения. Организационные документы должны также включать:

- 1) *Систему целеполагания.* Во-первых, как систему определения предвидимых производственных результатов деятельности предприятия, подразделений, персонала, так и личных персонала. Во-вторых, как систему распределения ограниченных материальных ресурсов (средств производства), финансовых ресурсов (бюджетов), обеспечивающих получение необходимых и производственных результатов и предприятия, и личных. В-третьих, систему институциональных средств – положений организационной документации, определяющей нормы и принципы деятельности персонала, а также положительные/отрицательные санкции за соблюдение/не соблюдение положений самой организационной документации.
- 2) *Систему целеосуществления* – систему положений организационной документации, определяющую нормы совместной деятельности персонала, регламенты бизнес-процессов, регламенты технологических процессов.

---

<sup>9</sup> Внедрению цикла постоянного совершенствования Деминга в промышленность Японии обусловлено, как многие отмечают, – «японское экономическое чудо» – рост экономики почти в 10% в год! И в 1960 году от имени Императора Эдвардсу Демингу был вручен орден Благодарного Сокровища 2-й степени – один из высших орденов Японии.

- 3) *Систему подведения итогов деятельности* – определения фактически достигнутых производственных и личных результатов, являющихся базой для дальнейшего целеполагания постановки более высоких целей.
- 4) *Систему развития предприятия.*

Описывать и регламентировать системы, действующей на всех уровнях иерархии предприятия и на всех стадиях цикла его деятельности. Регламентировать так, чтобы вся эта иерархическая и циклическая система была направлена и на достижение целей предприятия (иначе у его собственника не будет интереса в поддержке своего предприятия), и на достижение интересов коллектива (иначе у него не будет мотива следовать этой положениям организационных документов, даже и самого участия в деятельности предприятия [Барнард, 2009]).

При этом на каждой стадии цикла деятельности должен обеспечиваться принцип справедливости: и при определении предвидимых результатов, и при распределении ресурсов, и при оценке результатов деятельности – везде. Иначе не будет ни высокой корпоративной культуры, ни эффективной деятельности предприятия.

## **5. Организационная документация – это основа вертикали власти предприятия**

Организационная документация должна быть средством достижения целей и предприятия, и его персонала – документация должна разрабатываться совместно. Более того, разработка организационной документации ведется самими наемными руководителями. Однако, как уже отмечалось, у любого человека, у любого наемного руководителя доминируют личные цели. И это 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, 2013, с. 35]. И «цели высших руководителей компании зачастую не соответствуют целям ее акционеров» [Ансофф, 1999, с. 76]. Соответственно «основной проблемой в российской корпоративной практике является ситуация, когда руководство компании не действует в интересах акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании» [Луценко, 2014, с. 162].

Отмеченное приводит к тому, что сама организационная документация разрабатывается не в интересах предприятия, а в интересах руководителей, ее разрабатывающих. Для минимизации этой угрозы в предприятии необходимо создание собственником строгой вертикали власти на базе разрабатываемого под его эгидой «Положения о предприятии». Положения, обеспечивающего достижение и целей предприятия, и целей руководителя предприятия, топ-менеджеров, – всех участников деятельности предприятия. Положения, обеспечивающего единство интересов

предприятия и его персонала на всех уровнях иерархии. Положения, которое не может существовать без системы оценки деятельности персонала в соответствии с достигаемыми предприятием результатами, системы владельческого учета. В противном случае разнонаправленные личные интересы персонала могут разрушить любое предприятия, в лучшем случае поддерживать его деятельность с обеспечением результатов предприятия на самом низком уровне [Смит, 2017]. Организационная документация должна обеспечивать строгую вертикаль власти и разрабатываться строго сверху-вниз.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Построение отмеченной системы организационной документации, необходимо, и и проводилось нами с 2006 года в ходе практических консалтинговых работ по повышению эффективности наших российских предприятий и параллельных теоретических исследований<sup>10</sup>. А сформулировано, обосновано и показано – в наших завершающих статьях 2020–2023 годов, в нашей итоговой статье «Организация предприятия, обеспечивающая максимально достижимую эффективность: единая рекурсивная практическая методика» [Жемчуговы, 2020–2023].

Система организационной документации – это единая иерархическая система целей, средств, условий и норм предприятия и его структурных подразделений, с циклической системой «цель-действие-результат-новая цель» целеполагания и предвидимых результатов, распределения материальных и финансовых ресурсов, принципов и норм деятельности персонала. Если изъять из этой системы любое из трех направлений – система не может быть эффективной.

В своем классическом труде Питера Друкера «Практика менеджмента» он писал, что не существует «единственно правильной организационной структуры предприятия», у каждого предприятия она уникальна [Друкер, 2003]. Также и система организационной документации предприятия у каждого предприятия уникальна и своя. Тем не менее, как показано выше, существует «единственно правильная система структурных элементов организационной документации» и «единственно правильная методика разработки организационной документации», показанные в настоящей статье и наших предшествующих статьях [Жемчуговы, 2020–2023]

## **ЛИТЕРАТУРА**

Ансофф И. 1999. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком.

---

<sup>10</sup> Первая наша статья была опубликована в 2010 году и посвящена концепции менеджмента по мотивации персонала предприятия [Жемчуговы, 2010].

- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Челябинск: Социум.
- Беккер Г.С. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. 1993. No 1. С. 24–40.
- Вебер М. 2016. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Т. I. Социология.
- Вольчик В.В. 2012. Институциональные изменения: на пути к созданию общей теории // Journal of Institutional Studies 4(4): 4–6.
- Грейф А. 2018. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Деминг Э. 2012. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер.
- Друкер П.Ф. 2003. Практика менеджмента. — М.: Вильямс.
- Дюркгейм Э. 1991. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Российское предпринимательство. № 6-2 (161).
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016. Цикл PDCA Деминга. Современное развитие // Проблемы экономики и менеджмента». №2.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020а. Рыночное предприятие: возникновение, организация и институт // Проблемы теории и практики управления. №2.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020b. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. №9.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022. Концептуальные основы и практическое построение эффективного предприятия (Гайд II) // Деп. в ВИНТИ РАН 08.11.2022, № 45-V2022. 169 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023а. Личный интерес человека — единственный фактор эффективности предприятия // Менеджмент сегодня. № 1.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023b. Организация предприятия, обеспечивающая максимально достижимую эффективность: единая рекурсивная практическая методика // Деп. в ВИНТИ РАН 13.06.2023, № 26 – V2023.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023с. Современное предприятие: организация или самоорганизация? // Менеджмент сегодня. № 2.
- Киселев Д.А. 2013. Управление общественным развитием как глобальная философская проблема. Век глобализации. No 1. С. 27–36.
- Леонтьев А.Н. 2010. Лекции по общей психологии. Москва: Смысл.

- Луценко С.И. 2014. Дилемма выбора модели управления компанией. Право. Журнал Высшей школы экономики. No 2. С. 162–172.
- Мертон Р. 2006. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель.
- 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. 2010. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. Москва: ИРИСЭН, Мысль.
- Парсонс Т. 2000. О структуре социального действия. М.: Академический Проект.
- Поланьи К. 2007. Экономика как институционально оформленный процесс // Великая трансформация Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее. М.: ГУ-ВШЭ. С. 44–71.
- Рамперсад Х.К. 2005. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо.
- Сухарев О.С. 2009. Теория эффективности экономики: организационный, институциональный и системный ракурс проблемы // Журнал экономической теории. N2. URL: <http://osukharev.com/art/a22.pdf>.
- Шумпетер Й.А. 1982. Теория экономического развития. М.: Прогресс.
- Эмерсон Г. 2011. Двенадцать принципов производительности. — Самара: Офорт.
- Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization // The American Economic Review. Vol. 62, No. 5, pp. 777–795.
- Golovics J. 2015. Bounded rationality and altruism: behaviourism in economics // Financial and Economic Review, Vol. 14 Issue 2, pp. 158–172.
- 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>.
- Norreklit H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research. No. 11(1). P. 65–88.