

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ МАКСИМАЛЬНО  
ДОСТИЖИМУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: ЕДИНАЯ РЕКУРСИВНАЯ ПРАКТИЧЕСКАЯ  
МЕТОДИКА**

Москва, 2023

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

Название работы: Организация предприятия, обеспечивающая максимально достижимую эффективность: единая рекурсивная 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**

Статья посвящена практическому построению организации предприятия, обеспечивающей его максимально достижимую эффективность. Проблеме, актуальной более ста лет, но не разрешенной и до настоящего времени. Наш метод решения проблемы заключается в оригинальной практической методике формирования единой системы Положений о структурных подразделениях предприятия, рекурсивно и коллегиально передающих от собственника и до каждого члена коллектива три необходимых и достаточных элемента действия: требуемых результатов, средств их достижения, необходимых регламентов. Это и обеспечивает общность интересов и целей собственника, руководителей и всего коллектива.

**Ключевые слова:** общность интересов, предвидимые результаты, средства, регламенты, партнерское предприятие, доминирование личного интереса, эффективность предприятия.

**ORGANIZING THE ENTERPRISE FOR THE BEST EFFICIENCY ACHIEVABLE:  
A UNIFIED RECURSIVE PRACTICAL METHODOLOGY**

**Abstract**

The article is devoted to the practical construction of an enterprise organization, ensuring its maximum achievable efficiency. A problem that has been relevant for more than a hundred years, but has not been resolved to this day. Our method of solving the problem lies in the original practical method of forming a unified system of Regulations of the structural divisions of the enterprise, recursively and collegially transferring from the owner and to each member of the team three necessary and sufficient elements of action: required results, means to achieve them, necessary regulations. This ensures the unity of interests and goals of the owner, managers and the entire personnel.

**Key words:** commonality of interests, expected results, means, regulations, partner enterprise, dominance of personal interest, enterprise efficiency increase.

Язык: рус.

Страниц: 31

Ил.: есть

Библ.: 99

# ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ МАКСИМАЛЬНО ДОСТИЖИМУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: ЕДИНАЯ РЕКУРСИВНАЯ ПРАКТИЧЕСКАЯ МЕТОДИКА

## ВВЕДЕНИЕ

Возможности и человека, и предприятия как социальной системы, ограничены. При этом предприятие, при различной его организации может показывать совершенно разные результаты, например: в одном предприятии деятельность персонала направлена на достижение целей предприятия, в другом, аналогичном по численности, – на достижение личных интересов, и даже с нанесением ущерба предприятию. И различие может быть на порядок и даже более. Мы в ходе нашей консалтинговой деятельности еще до 2010 года поставили себе задачу нахождения и внедрения организации предприятия, обеспечивающей его максимальную эффективность. И эта проблема была нами разрешена. В настоящей статье мы приводим наши завершающие результаты по практической реализации организации предприятия, обеспечивающей общность интересов и целей всех участников деятельности, всех заинтересованных сторон, а соответственно и максимально достижимые результаты деятельности предприятия. Приводим нашу практическую методику единой рекурсивной организации предприятия с разработкой организационной документации.

Анализ известной литературы по социально-экономическим вопросам, в том числе по институциональной<sup>1</sup> и поведенческой экономике<sup>2</sup>, по созданию организации, обеспечивающей общность интересов в предприятии (собственника и наемного руководящего персонала, каждого руководителя и его коллектива) показывает, что эта проблема еще не

---

<sup>1</sup> Первое определение института было дано Торстейном Вебленом еще в 1899 году: «Институты есть распространенный образ мысли в том, что касается отдельных отношений между обществом и личностью и отдельных выполняемых ими функций <...> Другими словами, институты – это привычный образ мысли, руководствуясь которым живут люди. Институты, – это образ мысли, точки зрения, настрой и способности ума, да и многое другое» [Веблен, 1984, с. 201-202]. Институциональная экономика определяет моральные и правовые нормы деятельности, определяет формальные и неформальные институты (правила игры) [Норт]. При этом, однако: «формальные институты могут быть изменены официальным решением, а вот то, как изменяются неформальные институты, мы все еще не вполне понимаем» [Норт, 2010, с. 81]. Человек принимает решения исходя из своих ценностей и доминирования личного интереса (а не формальных институтов), при этом ни ценности, ни интересы человека не поддаются ни формализации, ни рационализации, его решения – это иррациональные решения в условиях неопределенности. Институциональная экономика здесь не работает.

<sup>2</sup> Поведенческая экономика развивается с конца прошлого века, ее основателями являются психологи лауреаты нобелевской премии по экономике 2002 года Даниэль Канеман и Амос Тверски. Она включает элементы субъективности и иррациональности человека, проявляющиеся при принятии решений в условиях неопределенности с точки зрения ценности и риска [Канеман, Тверски, 2003; Канеман и др, 2005; Поведенческая экономика, 2016]. Смещение экономики в сторону поведенческой отмечали и нобелевские лауреаты 2001 и 2013 годов Джордж Акерлоф и Р.Д. Шиллер. Только, при этом «поведенческая экономика не образует единой школы; во многих случаях авторы высказывают принципиально разные мнения. Именно поэтому так трудно дать полностью всеобъемлющий обзор тенденции» [Golovics, 2015. p. 161].

разрешена. Майкл Дженсен и Уильям Меклинг в их классической статье «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности» отмечали, что «у нас нет теории, которая объясняет, как противоречивые цели отдельных участников приведены в равновесие, чтобы дать этот результат» [Jensen, Meckling, 1976, p. 307]. А Оливер Уильямсон писал: «организация работников – очень сложная научная проблема. В настоящее время ни один из подходов к изучению организаций работников не является полностью адекватным задачам их исследования, что говорит о полезности изучения этой проблемы с различных точек зрения» [Уильямсон, 1996, с. 385]. Источники, в которых приводятся практические методики построения такого предприятия нами не найдены.

Решения человека, определяющие его деятельность, – это очень сложный и многогранный процесс. Как отмечали В.В. Вольчик и Т.А. Зотова: «Человек, существующий и действующий в рамках реального хозяйственного порядка, никогда не принимает решений вне контекста сложившихся норм, правил и наконец, институтов, определяющих возможности и выгоды экономического, социального и политического обменов» [Вольчик, Зотова, 2010]. Именно весь этот контекст и определяет деятельность человека<sup>3</sup>, направленность его производственной деятельности: будет ли человек (и в какой мере) направлен на достижение целей предприятия, или свои личные цели, даже с нанесением ущерба предприятию.

Целью исследования является завершение создания<sup>4</sup> практической методики единой рекурсивной организации предприятия с разработкой системы Положений о структурных подразделениях – методики, обеспечивающей единство интересов и целей участников деятельности: собственника, руководителей всех уровней иерархии, специалистов и рядовых сотрудников.

Широкое внедрение нашей методики позволит повысить эффективность наших предприятий, экономики нашей страны в целом.

## **1. Общность интересов – основной фактор эффективности деятельности предприятия и основная проблема предприятия**

Необходимость обеспечения общности интересов всех участников деятельности в предприятии очевидна и не подвергается сомнению [Лист, 2005; Бастиа, 2007; Вебер, 2016; Коуз, 2007]. С другой стороны, очевиден и не подвергается сомнению принцип

---

<sup>3</sup> Основным фактором деятельности является собственно человеческая среда, в том числе и частная среда всякой отдельной группы [Дюркгейм, 1991, с. 504]. В предприятии влияние осуществляется через построение пространства выбора и преднамеренное размещение оптимальных стимулов, и саму свободу выбора [Зельдин и др., 2022].

<sup>4</sup> Работы по ее созданию были начаты еще десять лет назад и продолжались до настоящего времени [Жемчуговы 2013a; 2018d; 2019a, 2020a; 2021a; 2023b].

доминирования личного интереса человека: так еще Фрэнсис Эджворт (1845-1926) утверждал, что «первый принцип экономики заключается в том, что каждый агент руководствуется только собственными интересами» [цит. по: Golovics, 2015]. Отмечал это и Макс Вебер: «Любое хозяйствование в экономике обмена предпринимается и реализуется единичными субъектами с целью удовлетворения их собственных – идеальных или материальных – интересов. <...> решающая роль индивидуального интереса неизменна» [Вебер, 2016, с. 248].

Об этом пишут и современные исследователи Оливер Харт и Бенгт Хольстром в своем нобелевском труде 2016 года: «Вечное препятствие для человеческого сотрудничества заключается в том, что у людей есть свои интересы» [Hart, Holmström 2016 с. 1]. Однако еще Фредерик Лист писал: «Ассоциация индивидуальных сил для преследования общей цели является могущественнейшим средством для обеспечения счастья каждого человека» [Лист, 2005]. Такая ассоциация, союз, возникает только тогда, когда он выгоден участникам, и ее возникновение возможно даже без внешней организации: «Если союз выгоден, то он совершится в силу личного интереса, самого могущественного, постоянного, единообразного, всеобщего принципа, чтобы там ни говорили его противники» [Бастиа, 2007].

Вопрос в том, как создать реальное предприятие с общностью интересов участников деятельности. Альфред Маршалл показал, что это организация «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте» [Маршалл, 2012, с. 1894]. Необходимость этого четко обосновал Энтони Самуэльсон: «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]. До начала работ, до того, как будут определены и предвидимые результаты, и принципы их распределения – при целеполагании. Для достижения общей цели необходима и коллегиальная постановка этой цели – и предвидимых результатов, и средств их достижения – только тогда она будет общей, только тогда будет доминировать общий интерес в достижении этой цели. При этом необходимо определить, отличается ли совокупный доминирующий личный интерес каждого члена группы, и чем, от общего интереса группы. Ответ на этот вопрос мы получим в разделе 2.2.

В целом же «приходится признать, что теория в части, касающейся организационных целей, зашла в тупик» [Петросян, 2015, с. 76]. И проблема еще не разрешена.

## **2. Принципы обеспечения общности интересов в Предприятии – направленности деятельности персонала на достижение целей предприятия**

### **2.1. Формулирование собственником целей своего предприятия – предвидимых результатов и средств их достижения**

Собственник, который создает предприятие для достижения своих целей [Норт, 2010] перед тем как он начнет строить свое предприятие и набирать персонал, должен для себя прежде всего сформулировать видение своего бизнеса: производства и реализации продукции, издержек, результатов ее реализации. Видение того, кто, как, и почему будет обеспечивать эти его результаты. Сформулировать видение того, что получают все заинтересованные стороны: потребители, поставщики, коллектив предприятия, – их интересы. А если их интересов не будет, собственник будет один в своем «предприятии». В первую очередь необходим интерес наемного персонала предприятия, создающего и производящего продукцию, определяющего поставщиков материалов и услуг, обеспечивающего реализацию продукции потребителям. При этом персонала, действующего в своих личных интересах, а не интересах собственника. Основной интерес персонала: как будет оценена их деятельность, и что они получают по ее итогам, а «цель организации не имеет значения для отдельного человека» [Барнард, 2009, с. 44, 86–87]. При этом оценку персонала сам собственник может осуществлять только в самых малых «микропредприятиях». Оценку даже в малых, а тем более крупных предприятиях, дают наемные руководители по соответствующей вертикали власти, но и для них также цель предприятия не имеет значения – имеет значение лояльность вышестоящего руководителя и его оценка. Только руководитель предприятия (или его топ-менеджеры – если руководитель является собственником) получает свою оценку и соответствующее ей вознаграждение от собственника. От того, как он оценивает деятельности руководителя, какой личный результат получает руководитель. Однако руководитель может получать свой личный результат и из других источников, в первую очередь за счет использования активов предприятия (как материальных, так и человеческих – подчиненных подразделений) в личных целях [Уильямсон, 1966]. И «основной проблемой в российской корпоративной практике является ситуация, когда руководство компании не действует в интересах акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании<sup>5</sup>» [Луценко, 2014, с. 162]. Как отмечал лауреат нобелевской премии по экономике 2001 года Джон Акерлофф: «Менеджеры являются лишь агентами собственников, и, соответственно, они максимизируют свои собственные интересы» [Akerlof, 2007, р. 34]. При этом еще

---

<sup>5</sup> При этом «большинство акционеров не считают себя собственниками предприятия и не считаются таковыми. Они собственники лишь по форме, а по существу всего лишь кредиторы, и этот факт признается как ими самими, так и функционерами корпорации» [Freeman, et al., 2010, p. 339].

Фредерих Лист в 1841 году писал: «Фабрика будет работать тем успешнее, <...> чем более обеспечено содействие целому со стороны каждого отдельного лица» [Лист 2005, с. 137]. Чем более будет обеспечено единство интересов организации и каждого участника ее деятельности.

## 2.2. Директивная и коллегиальная организация предприятия

Для того, чтобы цели собственника стали целями руководителя предприятия, а далее и целями всего коллектива, цель каждого «должна быть понята как свободно выбранная цель, как цель, которую мы, люди, определяем сами, если не хотим смешивать ее с понятием функции<sup>6</sup>» [Letsch, 2019, с. 187]. Необходимо, чтобы цели ставились коллегиально и собственником, и руководителем (иначе они не будут целями руководителя) – они должны совместно сформулировать цели предприятия (обеспечивающие исходный бизнес собственника и личные цели руководителя – найти консенсус), результаты предприятия, достигаемые с использованием активов, которые собственник передает предприятию (в распоряжение руководителя предприятия). А в целом «Цели компании на самом деле являются плодом переговоров о целях отдельных ее участников» [Ансофф, 1999, с. 77]. И это заметил еще в 1913 году Александр Богданов: «Планомерная организация всякого практического дела достигается именно таким образом, что участники его прежде всего сталкиваются – относительно цели, средств, порядка исполнения и т. д. <...> в форме «обсуждения» [Богданов, 2003, с. 44–45]. А Дж. Коммонз писал: «Ни один человек и никакая категория лиц, какими бы специалистами они не были, не может действительно представлять в должной пропорции все противоречивые интересы, которые должны быть согласованы в принятии окончательного решения. Только носители этих интересов, то есть объединенные работодатели и объединенные наемные работники, и должны решать<sup>7</sup>» [Commons, 1919, p. 177]. Необходимо коллегиальное целеполагание на всех уровнях иерархии предприятия.

При этом В.И. Спиридонова отмечала, что авторитарной, директивной, или, по-нашему, командно-административной власти давно уже давно нет: «и это осознали и сами руководители, и исполнители. Важно понять, что виновниками такого положения являются не люди, а “природа игры”. ... Решение проблемы – в изменении “природы игры”. ... И разрешение этой проблемы надо искать там, где полнее всего ощущаются конкретные стимулы действий индивида в рамках ограничений его индивидуальной свободы со стороны

---

<sup>6</sup> Тогда человек не стремится к достижению цели, а просто выполняет в предприятии заданную ему функцию.

<sup>7</sup> При коллегиальном целеполагании «руководителем является объединенный разум, а подчиненными – ограниченные индивиды» [Commons, 1931, p. 653].

организаций и институтов, внутри которых он действует и реализует свой интерес и свою свободу» [Спиридонова, 1997, с. 152].

Необходимо учитывать интересы людей: они и определяют реальную деятельность человека и чисто директивные предприятия давно уже не выживают. Собственники и руководители всегда в некоторой мере используют коллегиальное целеполагание, но проводить его наиболее полно и эффективно не позволяют проблемы создания организаций и институтов, внутри которых человек действует и реализует свой интерес и свою свободу. Ведь свобода – это высшая потребность человека<sup>8</sup> [Франкл, 1990]. Проблема в том, что и рамки ограничения свобод человека невозможно задавать директивно – мы приходим к той же директивной организации. Необходимо коллегиально принимать и необходимые результаты, и средства их достижения, и регламенты, ограничивающие рамки деятельности.

При этом коллегиальность – это неоднозначное понятие, по Дюркгейму она может быть «механической» и «солидарной», как и сама группа, принимающая коллегиальное решение.

В «механической» группе люди объединены только экономическими интересами. А «при чисто экономических отношениях люди остаются чуждыми друг другу» [Дюркгейм, 1991, с. 502]. И, как говорил Мансур Олсон: «когда ряд индивидов имеет общий или коллективный интерес – когда они разделяют одну цель, индивидуальные, действия либо вообще не в состоянии обеспечить этот общий интерес, либо не могут адекватно способствовать достижению этой цели» [цит. по: Остром, 2010, с. 87]. Ведь «интерес в самом деле наименее постоянная вещь на свете. Сегодня мне полезно соединиться с вами; завтра то же основание сделает из меня вашего врага» [Дюркгейм, 1991, с. 191–192]. Сегодня у группы общие личные интересы, а завтра, при некотором изменении ситуации они уже различаются, могут быть и враждебны. Такая разница заключается в основном не в видении общего результата, а в средствах его достижения, главным образом – институциональных – в разном видении правил игры. «Сотрудничество многих людей для решения единой задачи возможно только тогда, когда они согласны друг с другом относительно той связи, которая существует между ней и средствами для ее решения, то есть, когда одна причинно-следственная связь признается всеми участниками этого предприятия» – писал Дюркгейм [Дюркгейм, 2018, с. 728]. А в целом: «разделение труда может происходить только между членами уже установившегося общества. ... необходимо, чтобы между людьми существовали моральные связи. Без этого образование связного целого было бы чудом» [Дюркгейм, 1991, с. 257, 259].

---

<sup>8</sup> «Менеджеры, поддерживающие основные психологические потребности сотрудников в их автономии, более важны и эффективны в мотивации работы, чем при попытках использовать оплату труда в качестве мотиватора» [Ryan, Deci, 2017, p. 550]



Группа, в которой члены группы органически связаны, имеют «коллективное сознание» [Дюркгейм, 1991], «коллективный разум» [Барнард, 2009,].

А «из таких автономных индивидуальностей, как те, которые себе воображают теоретики, 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]. У каждого человека доминируют его личные интересы, и «если бы люди не обладали в любой момент времени согласием в отношении этих существенных идей [коллективных представлений], если бы у них не было сходных концепций времени, пространства, причины, числа и т.д., стало бы невозможным любое согласие между умами и, следовательно, всякая совместная жизнь» [Дюркгейм, 2018, с. 52]. «Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы ее члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в том, что происходит в группе» - заключает Дюркгейм [Дюркгейм, 1991, с. 494].

Группа – это самостоятельный субъект деятельности с «коллективным сознанием» [Дюркгейм, 1991], «объединенный разумом» [Commons, 1931], «коллективным разумом» [Барнард, 2009]. А члены группы, по сравнению с группой в целом, это – ограниченные индивиды [Дюркгейм, 1991; Commons, 1931]. Если этого нет, то мы имеем не группу, а механическое собрание отдельных индивидов. Соответственно общий интерес группы – это не совокупный доминирующий личный интерес каждого члена группы, даже если они в какой-то момент совпадают, а личный интерес группы как единого субъекта деятельности. И это ответ на вопрос поставленный в разделе 1. Таким образом интерес солидарной группы при коллегиальном целеполагании и одинаковые личные интересы членов механической группы при директивном – это принципиально разные сущности.

Чисто директивная организация – это организация, члены которой связаны с предприятием только экономическим интересом, организация, в которой предприятие и его наемный персонал чужды друг другу<sup>9</sup>. Практически в любом предприятии в определенном соотношении (определяемым собственником) существует и директивная организация, исходящая из экономических интересов персонала, и его коллегиальная организация – организация, учитывающая многосторонние интересы коллектива, которые могут проявляться только при коллегиальном целеполагании, пусть и ограниченном. Именно

---

<sup>9</sup> «Мотивы поведения конкретных индивидов лишь в исключительных случаях определяются в плоскости «материальная потребность – ее удовлетворение» [Поланьи, 2002, с. 171]

уровень соотношения директивного и коллегиального целеполагания определяет единство интересов и эффективность деятельности предприятия.

### 2.3. Принципы целеполагания предприятия

Выработка (добавленная стоимость), достигаемая предприятием, всегда и при любой организации предприятия (явно или неявно) разделяется на три части: средства развития предприятия, дивиденды собственника, средства оплаты труда. При этом и вознаграждение руководителя предприятия целесообразно определять как согласованную часть предвидимых общих средств оплаты труда – фиксированный процент. А по достижении результатов – выплачивать этот его процент. Основная часть (также фиксированный процент) идет на оплату труда коллектива. Собственник и руководитель становятся партнерами совместно (коллегиально) ставящими цели и коллегиально распределяющими результат.

При этом конкретизация целей на уровне предприятия не может быть достаточно широкой и глубокой – она ограничена физическими возможностями двух человек. В иерархическом предприятии они должны разделить сферу деятельности предприятия: найти сферы деятельности и ответственности подчиненных подразделений топ-менеджеров (и одновременно определяя и сами необходимые подразделения) задать их частные цели, совокупное достижение которых обеспечит достижение целей собственника. При этом цель – это предвидимый результат, и средства, необходимые для их достижения в существующей среде [Леонтьев, 2010, с. 399]. А без необходимых средств мы имеем не цель, а только «хотение» [Гегель, 2015, Смит, 2017]. Здесь Карл Полаanyi писал: «Средства – это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [Полаanyi, 2007, с. 46]. И собственнику необходимо не просто задавать цели – необходимо задавать предвидимые результаты и необходимо выявлять средства их достижения. Благо, как говорил еще Аристотель (384–322 гг. до н. э.), достигается двумя обстоятельствами: правильным определением предвидимых результатов и видением средств их достижения [Еникеев, 1999].

Здесь необходимо более подробно остановиться на средствах. Понимание их как используемых «законов природы или правил игры» недостаточно. На наш взгляд они имеют две составляющих<sup>10</sup>:

- Материальных, нематериальных, финансовых, человеческих, активов предприятия собственника (сотрудников, специалистов, групп, структурных подразделений),

---

<sup>10</sup> Собственно, и само предприятие является средством достижения целей собственника.

передаваемых (или придаваемых) для достижения задаваемых (предприятию, подразделениям, сотрудникам, специалистам), результатов – законов природы по Поланьи. Далее будем называть их просто «средствами».

- Ограничений, регламентов, рамок деятельности, в пределах которых подразделения, отдельные специалисты и работники имеют свободу при выполнении своей деятельности, но не могут выходить за их границы – правила игры по Поланьи. Далее будем называть их просто «регламентами». При этом, необходимо отметить, что регламентами являются и сферы деятельности, и положения об оценке деятельности подразделений и ее результатов.

Таким образом Собственник и Руководитель предприятия должны коллегиально выработать и принять номенклатуру подчиненных подразделений (на нижнем уровне иерархии – специалистов и рядовых сотрудников), их предвидимые результаты, средства их достижения, а также их регламенты.

Необходимо отметить, что по Карлу Поланьи [Поланьи, 2007] и Дугласу Нурту [Норт, 2010] регламенты деятельности – это институты – правила игры. При этом имеются и формальные регламенты (задаваемые человеку извне), и неформальные внутренние – те, которые человек уже применял и осознал их личные выгоды, которые стали его ценностями. И он применяет их на подсознательном уровне. При этом формальные<sup>11</sup> и внутренние регламенты могут существенно различаться.

После того, как собственник и руководитель предприятия коллегиально выработают предвидимые результаты, средства и регламенты деятельности, уже руководитель предприятия подбирает топ-менеджеров под свое видение необходимых структурных подразделений, их предвидимых результатов, необходимых средств и регламентов. А при работе с топ-менеджерами (или кандидатами) коллегиально согласует предвидимые результаты, средства и регламенты деятельности их подразделений (опираясь на знания интересов коллектива или предварительно выявив его). При этом совокупность предвидимых результатов, необходимых средств и регламентов топ-менеджеров должна обеспечивать исходные, заданные предприятию, – не должно быть «белых пятен», излишнего дублирования, – но должна обеспечиваться деятельность предприятия как при временном отсутствии руководителя предприятия, так и любого из топ-менеджеров.

---

<sup>11</sup> С точки зрения формальной организации И.Н Дрогобыцкий пишет: «Возможно, от экономической науки было больше толку, если бы она основывалась не на том, как люди должны себя вести, принимая те или иные экономические решения, а на том, как они ведут себя на самом деле в реальных экономических условиях» [Дрогобыцкий, 2016].

Аналогично осуществляется целеполагание на всех структурных уровнях предприятия – до самого нижнего уровня иерархии.

#### **2.4. Регламенты оценки деятельности и распределения результата**

Если результаты деятельности распределяются директивно, а тем более введены фиксированные оклады и фиксированные надбавки к ним, у коллектива нет интереса ни ставить перед собой, ни достигать, высокие цели. Их доминирующий интерес<sup>12</sup> – это получение минимальных заданий с максимальным обеспечением ресурсами, и обеспечение лояльности руководителя, от которого зависят условия в предприятии, само рабочее место [Вебер, 2016].

При коллегиальном распределении результата в малых группах возможны следующие варианты: поровну, поровну в соответствии со статусом участников, по потребностям, и с коллегиальной оценкой коллективом деятельности каждого члена группы. Здесь и первые три варианта уже являются коллегиальными потому, что, если в коллективе появляются «сачки», «безбилетники», «халявщики», коллектив (оценивая их результаты) непременно накладывает на них санкции, делающие невыгодным такое их асоциальное поведение<sup>13</sup>. А если это не помогает, они изгоняются из коллектива – в противном же случае, как отмечали лауреаты нобелевской премии 2009 года Элинор Остром [Остром, 2020] и Оливер Уильямсон [Уильямсон, 1996], а также большинство других исследователей специально разбиравших эту проблему, в группе теряется доверие, солидарность, и она распадается [Тамбовцев, 2017, Alchian, 1972]. В больших же группах коллегиальные принципы просто невозможны, и это отмечают все авторы.

Такое распределение достигаемого группой результата возникло еще в первобытном обществе. Оно было названо «редистрибуцией»<sup>14</sup> [Поланьи, 2007]. И «редистрибуция как устойчивое отношение исторически возникает тогда, когда большинство хозяйствующих субъектов находятся в зависимости от значимого для них ресурса, когда взаимодействие между ними прямо или косвенно предполагает использование этого общего ресурса, не принадлежащего каждому в отдельности. Такой ресурс является общим благом» [Кирдина,

---

<sup>12</sup> Доминирование личного интереса – основное положение экономической науки [Вебер, 2016] и именно личный интерес является единственным фактором эффективности предприятия [Жемчуговы, 2023а].

<sup>13</sup> Как отмечал М. Вебер: «хозяйствование (отдельного индивида) будет социальным действием только в том случае и лишь постольку, поскольку оно принимает в расчет поведение третьих лиц» [Вебер, 2016, с. 82], в первую очередь – своего коллектива.

<sup>14</sup> Кроме редистрибуции Карл Поланьи отмечал реципрокный обмен (также присутствующий в первобытных обществах, и торг – рыночный обмен (однако на заре первобытных обществ он не присутствовал). Необходимо отметить, что бюрократическая организация базируется на вертикальном реципрокном обмене [Жемчуговы, 2020с; 2021b; 2022b; 2022e].

2014]. В первобытном обществе таким ресурсом была сама группа как ценность для человека (вне группы – племени – человек просто не выживал). В предприятии наших времен, таким ресурсом является само предприятие, однако его ценность зависит от того, какие личные результаты оно приносит человеку, и по сравнению с теми результатами, которые он может получить в других предприятиях [Барнард, 2009].

Таким образом и максимальная эффективность предприятия, и максимальная его ценность для коллектива, обеспечиваются при коллегиальном целеполагании и коллегиальном распределении результата – основной ценностью является распределяемый результат предприятия и то, что способствует этому результату: само предприятие, его средства и регламенты деятельности. В первую очередь это регламенты, обеспечивающие справедливое распределение результата.

В бюрократическом же предприятии ценностью человека является заработная плата, получаемые им другие выгоды: досуг, лояльность руководителя, но не результаты предприятия. Также каждый может получать свой личный результат и за счет использования активов предприятия в личных целях и с нанесением ущерба предприятию.

Выбор собственником принципов целеполагания, оценки<sup>15</sup> и распределения результата предприятия – это первый и основной элемент ключевых положений собственника – один из основных регламентов, задаваемых предприятию. Максимальные же свои результаты он может получать при общности интересов собственника и руководителя предприятия, каждого руководителя предприятия и его коллектива.

Иногда спрашивают: коллектив получает свою часть результата за его труд по достижению целей предприятия, а за что же собственник получает свою долю? Собственник получает свой процент за капитал, вложенный им в предприятие, и не участвуя в его деятельности<sup>16</sup>. Чем выше капитализация предприятия, тем выше его часть результата. Партнерское предприятие – это предприятие с сохранением частной собственности на средства производства предприятия при коллективной собственности на результаты его деятельности<sup>17</sup> [Найт, 2013; Жемчугovy, 2016; 2017a].

Другой вопрос – это вопрос о законодательно необходимом фиксированном окладе всех руководителей и сотрудников предприятия. Но он решается очень просто. Если

---

<sup>15</sup> «Если члены команды ожидают, что их индивидуальные вклады в коллективный продукт не будут оценены или будут избыточными, они часто демонстрируют социальное безделье» [Wegge et al., 2009, p. 249].

<sup>16</sup> В принципе он может продать свое предприятие, положить деньги в банк и получать тот же свой процент.

<sup>17</sup> Френк Найт отмечал: «Суть права собственности – связь или объединение следующих двух факторов: (1) контроль над данным средством; (2) право распоряжаться продуктом функционирования этого средства» [Найт, 2013].

достигнутый результат сотрудника превышает оклад – ему выплачивается оклад плюс «премия» как разница его результата и оклада. Если же достигнутый им результат ниже оклада, ему все равно выплачивается оклад. Но это сигнал о том, что его оклад, а может и должность, вероятно завышены, и он не соответствует занимаемому месту и должности.

## **2.5. Различные принципы целеполагания и оценки деятельности на уровне предприятия и уровнях структурных подразделений**

Целеполагание на уровне предприятия коллегиально определяется собственником и руководителем предприятия. Коллегиально определяются предвидимые результаты предприятия в целом: выработка, капитализация, известность, стоимость бренда, др. возможные. Однако они также определяются и средствами, имеющимися у предприятия (которые могут и увеличиваться за счет средств собственника или кредитов, в отдельных же случаях – может и сокращаться).

И здесь результаты любого структурного подразделения уже не могут определяться результатами предприятия в целом (как результаты руководителя предприятия). Они во многом определяются теми средствами, которые выделяются подразделению (а также и задаваемыми регламентами). И относительные результаты подразделений будут зависеть и от того, как будут распределены между подразделениями имеющиеся ограниченные средства. Соответственно результат структурного подразделения – это не объективная выработка предприятия, а разница достигаемых выгод, приносимых подразделением предприятию за вычетом израсходованных средств – активов, приданных подразделению.

Это ставит естественной необходимостью осуществление принципа бюджетирования подразделений: распределения бюджетов при целеполагании, оптимального исполнения бюджетов, оценки исполнения бюджетов при оценке деятельности подразделений.

## **2.6. Общность интересов и принятые соответствующие регламенты деятельности – необходимое условие эффективности предприятия**

Фредерик Лист писал, что «производительная способность каждого человека, каждой отдельной отрасли производства и, наконец, вся совокупность производства зависят от точной пропорциональности в деятельности одних по отношению к другим. Это то, что мы называем равновесием или гармонией производительных сил» [Лист 2005, с. 242]. И эта пропорциональность может обеспечиваться формальными (документированными) и неформальными (внутренними) положениями деятельности. При этом Дуглас Норт отмечал,

что «в самых малых предприятиях, где взаимодействие протекает на личностном уровне, неформальных норм в целом достаточно» [Норт 2010, с. 91].

Для остальных же предприятий эти регламенты деятельности должны быть документированы, доведены до сведения каждого из участников деятельности. При этом предприятие не просто должно иметь различные необходимые регламенты. Как говорил Толкотт Парсонс [Парсонс, 2000, с. 199]: «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм<sup>18</sup>. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов<sup>19</sup>». Ведь «на структуру анализируемых ситуаций воздействует система правил в их совокупности, а не единичные правила – правила действуют системно, а не по отдельности» [Остром, 2010, с. 94, 109]. Как заметил Дуглас Норт, мы всегда имеем «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], 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]. Необходима единая полная и всесторонняя организация деятельности, а не организация отдельных ее факторов. А.И. Кравченко пишет: «В понятие «Полная организация» входят организации всех видов, как-то: финансовые, промышленные, коммерческие, профессиональные, воспитательно-образовательные, социальные»<sup>20</sup> [Кравченко, 2020].

По Конту и Дюркгейму такую организацию обеспечивает разделение труда в общественном организме. Оно «полезно и необходимо; но так как единство, которое не менее необходимо, не появляется из него стихийно, то забота об осуществлении и сохранении его должна составить в общественном организме специальную функцию, представляемую

---

<sup>18</sup> Можно отметить, что определяемый Толкоттом Парсонсом [Парсонс, 2000] «минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм» – это как раз отмеченные выше предвидимые результаты, средства, регламенты деятельности. А создаваемые в предприятии «условия» – это только необходимые средства деятельности.

<sup>19</sup> В структуру институциональных положений должна включаться и открытость деятельности предприятия и его подразделений – одно из основных положений обеспечения доверия, солидарности, между участниками деятельности, а также и другие моральные и институциональные положения.

<sup>20</sup> Термин «полная модель» ввел Стенли Янг (1966) – это модель, которая описывает организацию как «самосовершенствующийся механизм выявления и решения проблем, который полностью использует все находящиеся в распоряжении организации ресурсы» [Янг, 1972]. Именно полная по Кравченко организация и обеспечивает эту самоорганизацию.

независимым органом. Этот орган – государство или правительство» [Дюркгейм, 1991], в предприятии этот орган – это его собственник [Вебер, 2016] (или Совет учредителей). Без должной организации своего предприятия, без контроля предприятия собственником, без должной системы владельческого учета, предприятие неизбежно будет деградировать. Только описание такой методики в литературе мы не нашли, и более 15-и лет создавали ее с опорой на труды классиков и современников экономики, социологии, социальной психологии, кибернетики, и других социальных наук, нашего практического опыта консалтинговых работ по повышению эффективности наших предприятий, наших опубликованных результатах [Жемчугов, 2012–2014; Жемчуговы, 2010–2023].

Человек принимает решения исходя из всей системы своих ценностей, включающих и экономические ценности, и моральные, и ценности как правила поведения, обеспечивающие его максимальные личные результаты – ценности, проявляющиеся и сознательно, и подсознательно [Жемчуговы, 2021a; 2022d]. С нашей точки зрения общность интересов достигается тогда, когда деятельность человека в окружающей его социально-производственной среде обеспечивает максимальное повышение его жизненного капитала (внутреннего и внешнего). Но при этом его внутренние моральные ценности, ценности как правила поведения, обеспечивают такую направленность его деятельности, при которой максимальные свои совокупные результаты он будет получать при деятельности в интересах своего коллектива, при соответствующем распределении результатов коллектива. А в целом, в интересах своего предприятия.

## **2.7. Практическая методика обеспечения общности интересов и ее основной инструмент**

Как определено принципами корпоративного управления G20: «Корпоративное управление включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, ее акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, а также способы достижения этих целей и мониторинг результатов деятельности» [OECD, 2016, с. 9]. А основное заинтересованное лицо, после собственника – это коллектив предприятия, без него деятельность с другими заинтересованными лицами (поставщиками продукции и услуг, потребителями) просто невозможна.

И *основной принцип* нашей *методики* – это обеспечение направленности деятельности всего коллектива на достижение целей предприятия, поставленных Советом директоров и его председателем (поставленным собственником). И это может быть только уже отмеченный путь



сверху вниз. На каждом уровне, от собственника и до рядового персонала необходимо коллегиально задавать (распределять) предвидимые результаты подразделений, средства и регламенты деятельности в границах вышестоящего. Это определяет рекурсивную процедуру их разложения. При этом необходимо, чтобы результаты подразделений определялись так, чтобы получаемый совокупный результат подчиненных подразделений соответствовал предвидимому вышестоящего. Средства распределялись так, чтобы достигались все предвидимые результаты подчиненных подразделений. Регламенты деятельности каждого подчиненного подразделения задавались так, чтобы деятельность подразделений была ориентирована на достижение результата подразделения и не выходила за границы регламента подразделения. И это рекурсивная процедура, которая на каждом шаге вызывает саму же себя: на каждом следующем уровне иерархии вызывает ту же систему трех факторов: результаты-средства-регламенты – Положение подразделения следующего уровня с заполненной правой колонкой предыдущего (Таблица ниже).

Впервые рекурсивная методика создания подразделений в предприятии описана Стаффордом Биром, исходя из представления предприятия как жизнеспособной системы. В качестве такой жизнеспособной системы Стаффорд Бир выбрал человека и создал рекурсивную нейрокибернетическую модель организации, основанную на нейрофизиологии человека [Бир, 1993]. И именно подобная методика, но уже на модели предприятия как социальной системы, была описана в наших статьях по рекурсивной методике организации деятельности предприятия [Жемчугovy 2013a; 2018d; 2019a, 2020a; 2021a], последняя из которых [Жемчугovy, 2023b] описывает методику, базирующуюся на организации и самоорганизации предприятия как социальной системы.

*Основной инструмент нашей методики* – это Положение о структурном подразделении, формируемое при изменении деятельности – при новом целеполагании. В отличие от существующей практики, наше Положение о подразделении базируется на трех необходимых структурных элементах действия Толкотта Парсонса [Парсонс, 2000] и положениях о внедрении задаваемых элементов в реальную деятельность [Левин, 2018; Hurwicz, 2007]. В нашей практике эти три структурных элемента действия следующие:

- 1) Требуемые, но согласованные и принятые коллективом результаты деятельности;
- 2) Согласованно распределенные в подразделении материальные, нематериальные, финансовые, средства их достижения;
- 3) Заданные, но согласованные и принятые коллективом регламенты (формальные институты).

И мы считаем их тремя необходимыми и достаточными структурными элементами действия. Использование системы этих трех структурных элементов действия дополняет нашу методику [Жемчугovy, 2023b], и завершает ее основные положения. Эта система охватывает все аспекты деятельности предприятия и его структурных подразделений: целеполагание и оценку деятельности и ее результатов, организационную структуру, бизнес-процессы, все задаваемые собственником и руководством принципы и нормы деятельности. При этом деятельность любого подразделения не может выходить за рамки регламентов, задаваемых собственником.

Система включает всю иерархию Положений о структурных подразделениях, создаваемую, начиная с ключевых положений собственника (принимаемых руководителем предприятия и включаемых в основной раздел его Положения), рекурсивно создаваемых Положениях подчиненных подразделений, и завершающаяся Положениями структурных подразделений нижнего уровня иерархии предприятия, должностными инструкциями специалистов и рядовых сотрудников.

*Таблица.* Три основных составляющих Положения о подразделении, включающие и подчиненные подразделения.

<i>Принятые руководителем подразделения основные положения деятельности</i>	<i>Декомпозиция руководителем заданных положений на подчиненные подразделения</i>
Согласованные требуемые результаты	Результаты, заданные 1-му подразделению
	Результаты, заданные 2-му подразделению
	Результаты, заданные 3-му подразделению
Согласованное распределение средств достижения результатов	Средства 1-го подразделения
	Средства 2-го подразделения
	Средства 3-го подразделения
Согласованные заданные регламенты деятельности	Регламенты 1-го подразделения
	Регламенты 2-го подразделения
	Регламенты 3-го подразделения

\* Примечание к таблице. Результатов, средств и регламентов в правой колонке практически будет по несколько, при этом их декомпозиция осуществляется отдельно по каждому из них.

Каждая из колонок Положения включает три необходимых элемента деятельности.

1) *Требуемый свыше и принимаемый результат:*

- На уровне предприятия: добавленная стоимость (или прибыль);

- Капитализация предприятия – его рыночная стоимость;
  - Стоимость бренда;
  - Другие задаваемые собственником результаты.
- 2) Полученные при распределении средства достижения результата:
- Материальные, нематериальные, финансовые активы, необходимые для достижения требуемых целей.
- 3) Принятые регламенты деятельности, которые определяют заданные:
- Сферу деятельности;
  - Институты;
  - Организационную структуру;
  - Бизнес-процессы;
  - Другие факторы, закладываемые собственником или руководством предприятия и создающие ограничения, в рамках которых подразделение свободно в принимаемых решениях, свободно в своей деятельности<sup>21</sup>.

Здесь необходимо отметить, что человек может принять задаваемые регламенты, но свою деятельность осуществлять так, как это ему будет наиболее выгодно. Ведь принять их как свои ценности – на подсознательном уровне он сможет только тогда, когда по практически достигаемым личным результатам он поймет, что новые регламенты выгодны ему. Только для этого ему придется потратить определенные усилия, определенное время.

В целом Курт Левин выявил три стадии перехода на новые регламенты (институты): «размораживание» старых формальных регламентов; переход на новые формальные регламенты; и «замораживание» новых регламентов [Левин, 2018] – их имплементация.

То, что записано в Положениях о подразделениях – это вводимый новый внешний формальный институт предприятия. Это только внешние формальные положения показывающие, что подразделения и их коллективы должны делать для достижения результатов предприятия, поставленных собственником. Их же внутренние институты, которые они будут реально формировать, определяются теми личными результатами, которые будут получать при использовании новых регламентов. При этом реальное исполнение заданных регламентов зависит и от того, как они имплементированы человеком, и от внешних санкций за обнаруживаемые отклонения от внешних регламентов. Санкций, которые снижают

---

<sup>21</sup> Положения же, при которых человек может делать только то, что разрешено регламентами, практически невозможно – для человека это не деятельность, а «итальянская забастовка». Так задается (программируется) деятельность только автоматов

личные результаты. И отклонения от внешних формальных регламентов будут всегда, когда они не соответствуют интересам человека, а вероятность их обнаружения будет невелика.

Таким образом деятельность человека базируется на его внутренних нормах и принципах деятельности (внутренних регламентах), на его личных ценностях. Внешние регламенты, не вошедшие в его ценности, он будет исполнять только вынужденно: под внешним контролем с санкциями за отклонения. А это уже «ненормальная» и неэффективная деятельность, и она не может долго существовать [Дюркгейм, 1991, с. 192].

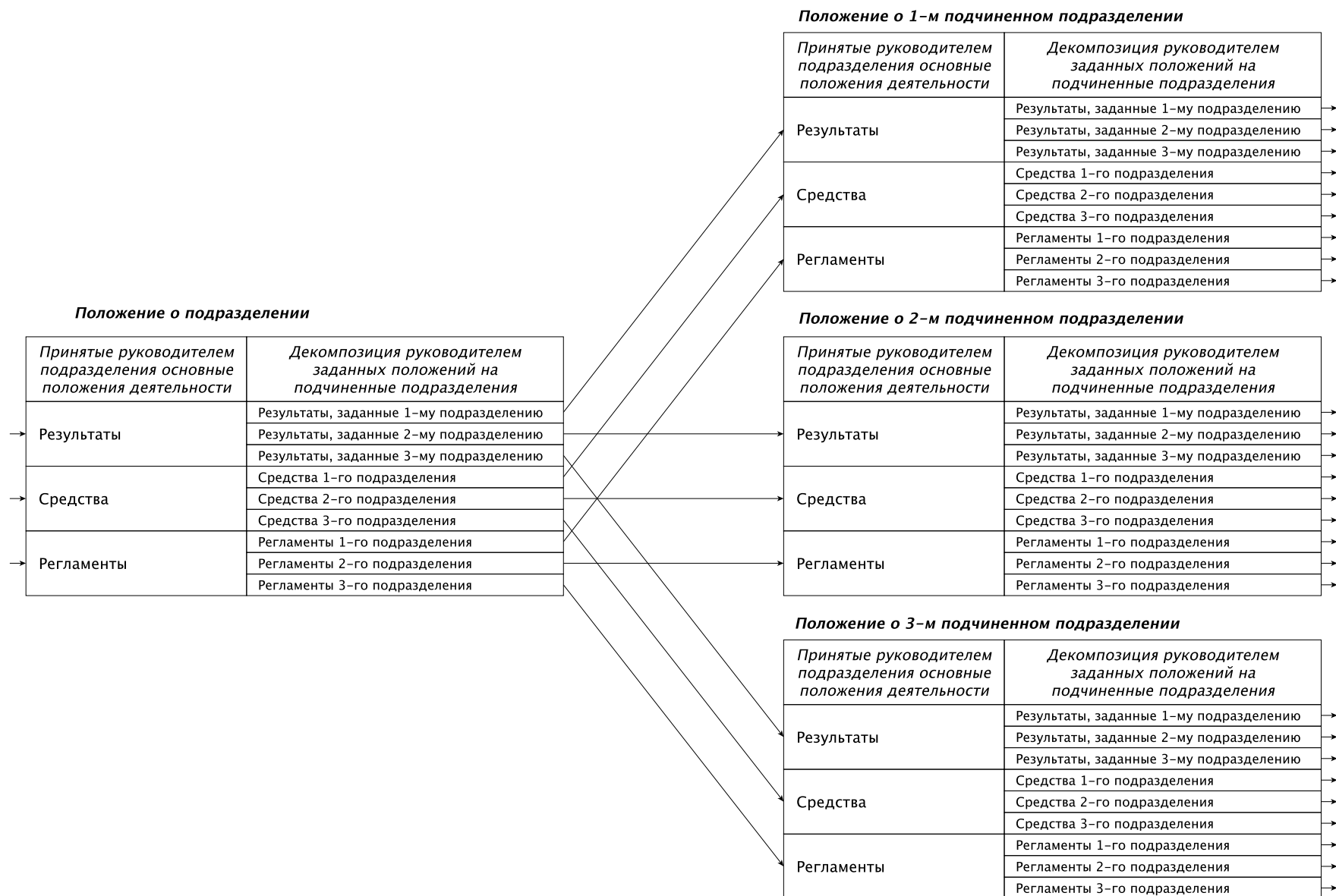
Необходимо, чтобы реальный внутренний институт предприятия обеспечивал реальную направленность деятельности коллектива на достижение этих целей. И эта направленность в первую очередь зависит от того, как руководители сформировали Положения о своих структурных подразделениях (результаты, средства, регламенты), как согласовали их со своим коллективом. Это самый ответственный фактор построения предприятия, и его эффективность в основном будет зависеть именно от этого.

Таким образом после принятия нового Положения о подразделении с другими нормами и принципами деятельности, часть сотрудников подразделения может не принять новые регламенты и будет искать лучшие варианты приложения своего труда (но может и заявить, что принимает, но только лишь для того, чтобы остаться в подразделении), часть примет их условно (оставляя их принятие в зависимости от того, какие личные результаты они будут получать при их применении), часть может сразу осознать свои личные выгоды и принять новые регламенты непосредственно при целеполагании.

Фактически «размораживание» – это готовность человека к изменениям, к оценке новых «правил игры», к возможной последующей их внутренней имплементации. Но, как отмечал лауреат Нобелевской премии по экономике 2017 года Лео Гурвиц: «если имплементация невозможна или чрезмерно дорогостояща, даже самый привлекательный механизм остается утопией» [Hurwicz, 2007, p. 282]. Самые привлекательные с точки зрения предприятия формальные регламенты, если они не соответствуют интересам человека могут оказаться утопией: не будут приняты коллективом, а принудительное их внедрение приведет только к ненормальной неэффективной деятельности.

Основной элемент нашей единой рекурсивной методики организации предприятия – это формирование системы Положений о подразделениях предприятия, базирующихся на структуре Положения, приведенной в таблице. При этом Положения о подчиненных структурных подразделениях формируются непосредственно из Положения вышестоящего подразделения, что видно из рисунка 1.

Рисунок 1. Положения о подразделениях – единая и неделимая система организационных документов предприятия (приведены 2 уровня).



Как отмечал Честер Барнард: «Цель организации должны разделять все участники системы кооперации <...> руководящая организация в целом принимает решения, формулирует, разбивает [цель] на фрагменты <...> Нужен «пирамидальный» процесс формулирования цели, которая приобретает все более абстрактный и отдаленный характер по мере увеличения количества организационных подразделений» [Барнард, 2009, с. 230]. И этот процесс хорошо виден из рисунка 2. А вся система Положений о подразделениях формируется рекурсивно. Началом этого процесса является Положение о предприятии, которое в левой колонке Положения содержит ключевые положения собственника (требуемые результаты, средства и регламенты их достижения). Руководитель предприятия определяет подразделений своих топ-менеджеров (их сферы деятельности и ответственности), вырабатывает их требуемые результаты, средства и регламенты их достижения и заносит их в правую колонку. Далее рекурсивно формируются все Положения о подразделениях (рис. 2).

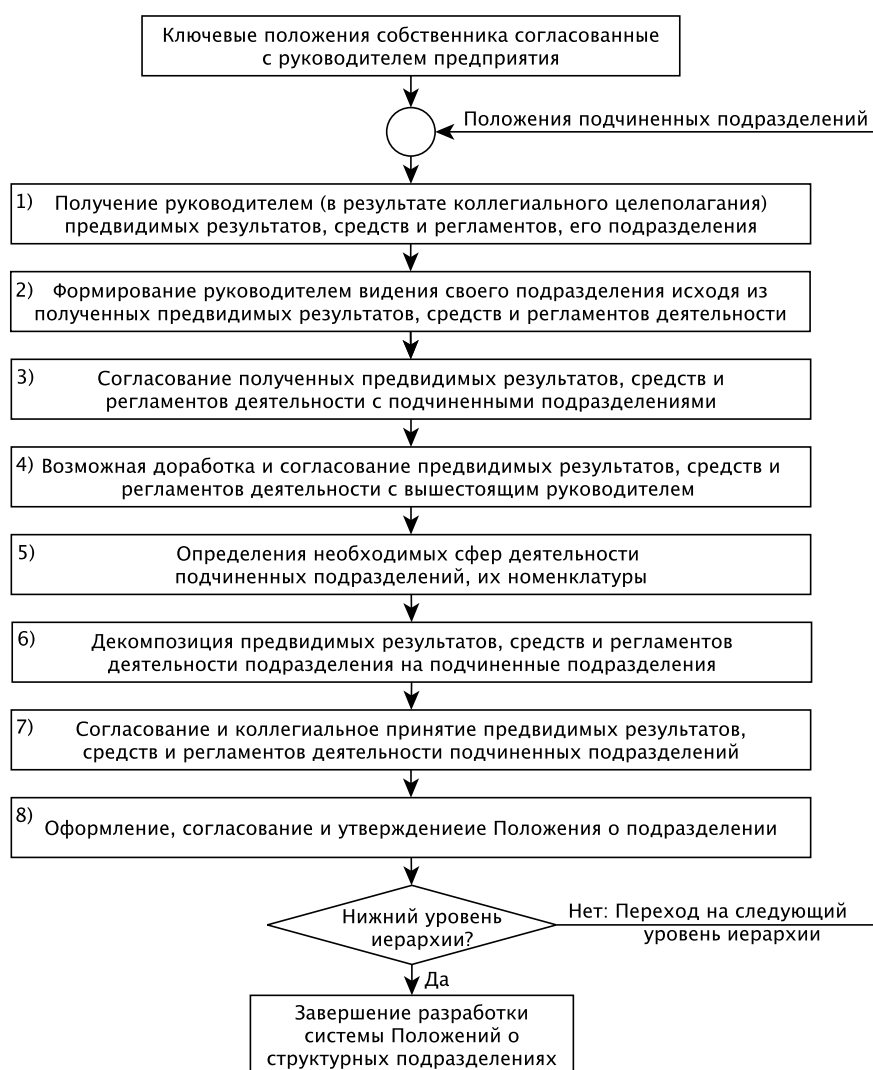


Рисунок 2. Единая рекурсивная методика организации предприятия

Система Положений о подразделениях полностью и однозначно определяет организационную структуру предприятия, определяют его бизнес-процессы – связи между подразделениями и внутри подразделений. Однако для описания бизнес-процессов лучше подходят другие форматы – к Положению о подразделении хорошо прикладывать только основные бизнес-процессы иллюстрирующие основные взаимосвязи подразделения. Всю систему бизнес-процессов лучше оформлять отдельно.

Остальные документы этой системы – это общие документы, не имеющие привязки к какому бы то ни было подразделению: ПВТР, Положение о целеполагании и оценке деятельности подразделений и персонала, Положение об управленческом и владельческом учете, положение о бюджетировании, и др. Это регламенты, которые регламентируют деятельность всех структурных подразделений начиная с Предприятия в целом. В Положениях о подразделении они могут не отражаться. Отражаются только те, которые несут дополнительные ограничения.

Можно также отметить, что наша методика обеспечивает не только определение Положений организации, она обеспечивает и ее согласование с руководителями коллективов, непосредственное ее внедрение. Такая методика существенно сокращает сроки и издержки проведения организации (и реорганизации) предприятия.

Можно также отметить, что формирование такой системы Положений о подразделениях – это формирование строгой вертикали власти собственника при самоорганизации подразделений [Жемчугovy, 2021b; 2022c; 2023a]. При этом вертикаль власти должна быть непременно цельной, но она не должна нарушать самоорганизацию подразделений: требуемые результаты, средства, задаваемые регламенты, должны приниматься подразделением по возможности коллегиально.

### **3. Необходимые входящие подсистемы, обеспечивающие поддержку и развитие предприятия**

#### **3.1. Бюджетирование**

Бюджеты – это активы, распределяемые подразделениям для достижения заданных им результатов. Бюджетирование – это не просто управление финансами. Мы рассматриваем его, наряду с оперативным и стратегическим управлением, как одну из взаимозависимых частей организации и управления предприятием. Б.Г. Преображенский и др. пишут: «Для конкретизации субъектов и объектов бюджетирования в каждой отдельной организации должен разрабатываться регламент составления сводного бюджета на основе внутренних нормативных документов – Положения о бюджетировании, положений о структурных

подразделениях и должностных инструкциях их руководителей и специалистов» [Преображенский и др., 2019, с. 175]. Более того, бюджетирование может быть подсистемой управления деятельностью предприятия, но не выделенной обособленной подсистемой управления финансами. Сам по себе бюджет в отрыве от организации, предвидимых результатов, регламентов, не представляет никакой ценности.

Система бюджетирования должна быть внедрена в операционную деятельность предприятия [Кузьмичёва и др., 2020]

Бюджетирование необходимо там, где результатом оцениваемой деятельности является не конечный рыночный результат, а промежуточные результаты, не имеющие рыночной ценности [Мизес, 2006., с. 72]. Фактически бюджетирование необходимо для всех структурных подразделений предприятия, даже для дивизионов при дивизиональной организационной структуре предприятия.

Из приведенной выше таблицы можно видеть, что в предлагаемой организации формирование организационной структуры, принятие предвидимых целей и средств их достижения (включая бюджеты) – это единый и неразделимый процесс. При этом необходимая организация деятельности структурных подразделений будет неэффективной без принятия бюджетов – без учета исполнения бюджетов оценка деятельности подразделений будет далека от реальной, может даже не иметь с ней ничего общего. Ведь без учета бюджета любое подразделение может выполнить планы – если его «залить деньгами».

### **3.2. Система взаимозаменяемости**

Каждый руководитель, каждый специалист и рядовой сотрудник, ежегодно уходит в отпуск, каждый может неожиданно заболеть, уволиться. Для обеспечения стабильности деятельности предприятия необходима система взаимозаменяемости. Кроме того, если кто-либо в предприятии поставил свою деятельность так, что заменить его невозможно (за счет наличия у него специфических активов), он может этим шантажировать руководство, требуя для себя незаслуженных выгод путем вымогательства [Уильямсон, 1996]. В хорошо организованном предприятии отсутствие не только любого работника, специалиста, даже любого высшего руководителя, и даже на длительное время, не должно сбивать ритм деятельности предприятия. Каждое предприятие должно обеспечивать прозрачность своей деятельности, иметь необходимый кадровый резерв, постоянно повышать его компетенции.

Еще один важный фактор, который необходимо учитывать при формировании резерва – это общность норм и принципов деятельности руководителя и замещающего его члена



резерва. Недопустимо, чтобы ВРИО стал использовать в своей работе другие нормы и принципы, дестабилизировал деятельность подчиненного коллектива.

### **3.3. Управленческий учет**

Оценка деятельности подразделения практически невозможна без адекватной системы управленческого учета и базирующейся на ней системы поддержки принятия решений (СППР) – «панели управления» подразделением, предоставляющей необходимую информацию о деятельности за достаточно длительное время (с оценкой внешней и внутренней среды в отдельные периоды – иначе данные будут неинформативны), в реальном времени и форме, обеспечивающей наилучшие условия принятия решений.

### **3.4. Владельческий учет**

Собственник не может вмешиваться в оперативную деятельность предприятия. Некоторые собственники достаточно редко вмешиваются даже в стратегическую деятельность предприятия. И здесь необходима, во-первых, четкая прозрачная документированная деятельность предприятия: адекватные Положения о Предприятии и структурных подразделениях, Должностные инструкции, Регламенты бизнес-процессов. Во-вторых, «панель управления» предприятием, показывающая не только основные данные управленческого учета, а и соблюдение отмеченных выше организационных документов предприятия, в первую очередь, высшего руководства, и, интегрально руководства нижних и средних уровней. А эти данные получить из системы управленческого учета невозможно. Здесь необходима система аудитов организации деятельности. На высшем уровне это может быть или сам собственник, или независимый аудитор. Или внутренние аудиторы на среднем и нижних уровнях (аналогично аудиторам Системы менеджмента качества ИСО 9000). Результаты этих аудитов также должны отображаться на «панели управления» собственника.

В отличие от управленческого учета, который ориентирован на экономические результаты деятельности: прибыль, добавленную стоимость, и др., владельческий учет ориентируется и на неэкономические результаты, например, капитализацию, бренд, а и на учет самой деятельности предприятия – насколько его реальная деятельность соответствует регламентам. Для всего этого необходимо учитывать результаты маркетинга, результаты аудитов, форс-мажорных ситуаций в работе предприятия, другие доступные факторы.

### **3.5. Система отбора персонала и работы с персоналом**

В предприятии с самоорганизацией и самоуправлением, обеспечиваемыми общностью интересов, каждый новый сотрудник, если он не прошел специальный отбор, может нарушить

и это единство, и существенно понизить эффективность предприятия. Этот отбор должен вестись в первую очередь не по профессиональным признакам, а по общечеловеческим – общности культуры – принципов и норм деятельности, и по моральным<sup>22</sup> характеристикам [Дюркгейм, 1991]. При этом «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].

Ключевые положения собственника – это конституция предприятия, положение о структурном подразделении – это законодательство подразделения. Персонал, приходя в предприятие, в конкретное подразделение, принимает их. К сожалению, при устройстве на лучшие условия труда, каждый стремится показать себя наилучшим образом с той стороны, с которой производится отбор. И здесь необходимо не раскрывать этого, а выяснить у кандидата как он вел себя в различных производственных и критических ситуациях (и просто в различных жизненных ситуациях), его принципы управления коллективом. А потом ознакомить его с общими положениями предприятия, Положением о его подразделении, приведенными в нем организационными, профессиональными, институциональными положениями. И, только если он показал свою культуру, принципы и нормы деятельности, принимает положения подразделения, включая цели, средства и регламенты их достижения, с ним можно начинать предметный разговор.

Необходимо отметить, что все отмеченные подсистемы не являются автономными и действующими независимо.

- Бюджетирование – это распределение ресурсов при целеполагании, а исполнение бюджетов – это фактор оценки деятельности.
- Система взаимозаменяемости – это один из необходимых регламентов деятельности любого подразделения и предприятия в целом.
- Системы управленческого и владельческого учета – это необходимый регламент, без него оценка деятельности будет очень затруднительна.
- Система отбора персонала фактически применяется при целеполагании при существенном изменении целей и регламентов, работа с персоналом – это имплементация новых для него результатов, средств и регламентов. Это непереносимое условие и целеполагания, и целеосуществления, нормальной деятельности коллектива предприятия.

---

<sup>22</sup> «Морально, можно сказать, все то, что служит источником солидарности, все, что заставляет человека считаться с другими, регулировать свои движения не только эгоистическими побуждениями» [Дюркгейм, 1991, с. 369].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Приведенная дополненная методика организации предприятия на базе нашей единой рекурсивной процедуры использует три модифицированных (необходимых и достаточных) базовых элемента действия Толкотта Парсонса. Она показывает реальную возможность создания небюрократического предприятия с частной собственностью – с частной собственностью на средства производства, но с общей собственностью на результаты его деятельности. Предлагаемая методика позволяет создать единство интересов и целей всех заинтересованных сторон в предприятии, и полную иерархическую систему Положений о подразделениях, включающую предвидимые результаты, средства и регламенты (институты), обеспечивающие практическую деятельность коллектива для достижения целей предприятия, поставленных собственником. Для обеспечения максимально достижимой эффективности предприятия необходимо, чтобы предвидимые результаты, средства и регламенты не задавались директивно, а согласовывались, по возможности принимались коллегиально.

Данная методика может применяться и в любом бюрократическом предприятии, ключевые положения которого даже не включают коллегиального целеполагания (или включают его ограниченно), она позволяет оптимизировать все аспекты его деятельности при данном ограничении. Обеспечить максимально достижимую эффективность предприятия при наличии директивного управления.

### Литература

- Акерлоф Дж., Шиллер Р. 2010. *Spiritus Animalis*, или как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс».
- Ансофф И. 1989. *Стратегическое управление*. М.: Экономика.
- Бастиа Ф. М. 2007. *Экономические гармонии*. М.: Эксмо.
- Бир С. 1993. *Мозг фирмы*. М.: Радио и связь.
- Богданов А.А. 2003. *Тектология: всеобщая организационная наука*. М.: Финансы.
- Вебер М. 2016. *Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т.* М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Т. I. Социология.
- Вольчик В.В., Зотова Т.А. 2010. *Экономическое поведение в контексте эволюции // Terra Economicus*, Том 8. № 4. С. 62-67.
- Воробьева Е.Ю. 2021. *Аксиологическое измерение меритократии // Научный вестник Омской академии МВД России*. Том 27. № 3. с. 249–254.
- Гегель Г.В.Ф. 2015. *Система наук. Часть 1. Феноменология духа*. СПб.: Наука.
- Грейф А. 2018. *Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли*. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Дрогобыцкий И.Н. 2016. *Поведенческая экономика: экзотика или наука? Мир новой экономики*. № 3. С. 94-105.
- Дюркгейм Э. 1991. *О разделении общественного труда. Метод социологии*. М.: Наука.

- Еникеев М.И. 1999.Общая и социальная психология. Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА.
- Жемчугов А.М. 2012. Цель и целеосуществление в теории социальной организации // Проблемы экономики и менеджмента. № 4 (8). С. 6–12.
- Жемчугов А.М. 2013. Современная организация: мотивация, культура, власть // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (21). С. 6–20.
- Жемчугов А.М. 2014. Викиномика как бизнес-модель // Проблемы теории и практики управления. № 10. С. 121–125.
- Жемчугов А.М. 2014. Организация в поисках смысла // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (33). С. 3–18.
- Жемчугов А.М. 2014. Современная организация: гармония и мотивация // Проблемы экономики и менеджмента. № 3 (31). С. 4–7.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010а. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Российское предпринимательство. 2010. № 6-2. С. 86–90.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010б. Составляющие эффективной деятельности предприятия. Эффективность деятельности предприятия // Российское предпринимательство. № 7-2. С. 39–42.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010с. Цельность Миссии. Основные условия эффективности предприятия // Креативная экономика. № 9 (45). С. 64–68.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2010d. Эффективность деятельности предприятия // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. № 5. С. 11–16.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2011. Стратегическое видение и стратегия предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 1 (1). С. 23–28.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2012. Жизненный цикл организации // Проблемы экономики и менеджмента. № 9 (13). С. 3-17.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2013а. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика // Проблемы экономики и менеджмента. 2013b. № 6 (22). С. 15–21.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2013с. Современная организация: целеполагание и целеосуществление // Приволжский научный вестник. № 8-1 (24). С. 84–94.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014а. Организация в поисках смысла // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (33). С. 3-18.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014б. Сбалансированная система показателей. Недостатки или неправильное использование? // Проблемы экономики и менеджмента. № 8 (36). С. 3–8.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014с. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация // Стратегический менеджмент. № 4. С. 304–316.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2014d. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы // Проблемы теории и практики управления. No5. С. 75–80.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2015. Цель предприятия, организация и управление по достижению цели // Проблемы экономики и менеджмента. № 5 (45). С. 7–27.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента. № 6 (58). С. 4–30.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017а. Парадигма менеджмента и парадигма предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. No3, 2017. С. 7-14.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017b. Полная модель управления организацией // Менеджмент сегодня. № 2. С. 116–132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017с. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации // Менеджмент сегодня. № 3. С. 196–213.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018а. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 120–132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018. Проблема мотивации персонала: практическое решение // Мотивация и управление персоналом. №4. С. 286–296.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018b. Решение проблемы мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. № 3. С. 206–219.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018с. Управление предприятием как социальной системой // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 2. С. 156–167.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018d. Целеполагание – основа современного менеджмента // Менеджмент сегодня. № 2. С. 144–159.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018е. Целеполагание, стратегия и структура в современном менеджменте // Менеджмент сегодня. № 1. С. 66–77.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019а. Основные проблемы эффективного корпоративного управления и их разрешение. Деп. в ВИНТИ РАН 17.01.2019, № 1-В2019.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2019b. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2019. 111 с. Деп. в ВИНТИ РАН 27.02.2019 № 11- В2019.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020а. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 43–84.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020b. Рыночное предприятие: возникновение, организация и институт // Проблемы теории и практики управления. № 2. С. 98–118.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020с. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. ООО «Корпоративные системы управления». М., 2020. 141 с. Деп. в ВИНТИ 10.08.2020, № 44.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020d. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 46–71.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2020е. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. №9. С. 43–84.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021а. Концептуальные основы механизма деятельности предприятия и его эффективности Деп. в ВИНТИ РАН 26.07.2021, № 43-В2021
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021b. Производительные силы человека. Два единственных пути повышения эффективности предприятия. Деп. ВИНТИ РАН 18.01.2021, № 2-В2021
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021с. Четыре системы управления предприятием и практические методы повышения их эффективности // Менеджмент сегодня. № 3. С. 220–234.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2021d. Эффективность предприятия. Концептуальные основы и практика. ООО «Корпоративные системы управления». Деп. в ВИНТИ РАН 20.05.2021 № 27-В2021.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022а. Гайд по организации и управлению предприятием. Деп. ВИНТИ РАН 14.02.2022, № 1-В 2022.

- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022b. Институты, механизмы и сущность предприятия как детерминанты его эффективности и развития. // Менеджмент сегодня. 2022. № 1. С. 24-38.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022с. Основная проблема организации и управления предприятием и ее разрешение. Деп. ВИНТИ РАН 04.07.2022. № 30-B2022.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022d. Концептуальные основы и практическое построение эффективного предприятия (Гайд II). Деп. ВИНТИ РАН 08.11.2022, № 45-B2022.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022е. Структурное подразделение как базовая основа предприятия // Менеджмент сегодня. № 3. С. 190–206.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023а. Личный интерес человека – единственный фактор эффективности предприятия // Менеджмент сегодня. 2023. №1. С. 64–80.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023b. Современное предприятие: организация или самоорганизация? // Менеджмент сегодня. 2023. №2.
- Зельдин М.Л., Давыдов О.О., Пенкина И.В., Циклинский А.А. 2020. Истоки и практическое применение поведенческой экономики в организациях [Электронный ресурс] // Организационная психология. Т. 10. № 4. С. 219-242. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>.
- Канеман Д. Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. 2003. Т. 24. №4. С. 31-42.
- Канеман, Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
- Кирдина С.Г. 2014. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию. СПб.: Нестор-История.
- Коуз Р. 2007. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство.
- Кравченко А.И. 2020. История менеджмента: учебное пособие для вузов / Кравченко А.И. М.: Академический Проект.
- Кузьмичёва И.А., Слепченко Д.П., Сулла А.О. 2020. Современная система бюджетирования на предприятии: подходы и проблемы применения. // Век качества. № 4, с. 72–83.
- Левин К. 2018. Теория поля в социальных науках. СПб.: Речь.
- Леонтьев А.Н. 2010. Лекции по общей психологии. М.: Смысл.
- Лист Ф. 2005. Национальная система политической экономики. М.: Европа.
- Мизес Л. фон. 2006. Бюрократия. Челябинск: Социум.
- Манахова И.В. 2022. Человек в XXI веке: новый взгляд поведенческой экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. Том 235. № 3. С. 249–258.
- Найт Ф.Х. 2013. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.
- 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. М.: ИРИСЭН, Мысль.
- Парсонс Т. 2018. О структуре социального действия. М.: Академический Проект.
- Петросян А.Э. Природа организационных целей (концептуальный портрет в историческом интерьере) // Вестник Омского университета. 2015. No3. С. 68–78.
- Поведенческая экономика: современная парадигма экономического развития: монография / под ред. Г. П. Журавлёвой, Н. В. Манохиной, В. В. Смагиной; ТРО ВЭО России, ФГБОУ ВО «Рос. экон. ун-т им. Г.В.

- Плеханова», Научная школа «Экономическая теория» в РЭУ им. Г. В. Плеханова. Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г. Р. Державина. 2016.
- Поляни К. 2007. Экономика как институционально оформленный процесс // Великая трансформация Карла Поляни: прошлое, настоящее, будущее. М.: ГУ-ВШЭ. С. 44–71.
- Преображенский Б.Г., Сыроижко В.В., Глушкова М.В. 2019. Технология бюджетирования как инструмент планирования развития организации. // Регион: системы, экономика, управление. № 1. С. 168-179.
- Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо.
- Спиридонова В.И. 1997. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). – М.: ИФ РАН.
- Сухарев О.С. 2009. Теория эффективности экономики: организационный, институциональный и системный ракурс проблемы. // Журнал экономической теории.
- Тамбовцев В.Л. 2017. Планирование и оппортунизм // Вопросы экономики. №1. С. 22–39.
- Уильямсон О. 1996. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат.
- Франкл В. 1990. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс.
- Янг С. 1972. Системное управление организацией. М.: Советское радио.
- Akerlof A. 2007. The Missing Motivation in Macroeconomics American Economic // Association, Chicago, IL, No 6, pp. 1-71.
- Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization // The American Economic Review. Vol. 62, No. 5, pp. 777–795.
- Commons J. R. 1919. Industrial Goodwill. New York: McGraw.
- Commons J.R. 1931. Institutional Economics // American Economic Review, Vol. 21, pp. 648–657.
- 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>.
- 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).
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., et al. 2010. Stakeholder theory. The state of the art. New York: Cambridge University Press.
- Jensen M., Meckling W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3 (4), pp. 305–360.
- Letsch P. (2019). «The meaning of life: the major philosophical aspects hidden behind a fundamental question of human existence». Athens Journal of Humanities & Arts, Vol. 6(3), pp. 183–210.
- OECD. 2016. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.
- Ryan R.M., Deci E.L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. A Division of Guilford Publications, Inc.
- Wegge J., Schmidt K.-H., Hoch, J. 2009. Goal setting: Basic findings and new developments at the team level. In Schlick C.M. (Ed.), Industrial Engineering and Ergonomics, New York: Springer, pp. 245–254.