

ООО «КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ» – «КОРПСИС»

Практическая методика организации эффективной деятельности предприятия

CorpSys.ru

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». А основное заинтересованное лицо, после собственника – это коллектив предприятия, без него деятельность с любыми 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 путь целеполагания сверху вниз. На каждом уровне, от собственника и до рядового персонала необходимо задавать (распределять) предвидимые результаты подразделений, средства и регламенты деятельности (правая колонка Таблицы). 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 (левая колонка Таблицы). 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 нижнего уровня с заполненной правой колонкой предыдущего (Таблица ниже).

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 внедрении их 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. 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 (и вышестоящим подразделением).

Система включает всю иерархию Положений о структурных подразделениях, создаваемую, начиная с ключевых положений собственника (принимаемых руководителем предприятия результатов средств регламентов), которые включаются в правый раздел таблицы Положения о предприятии). А далее 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 распределяемые 1-у подразделению
	Средства распределяемые 2-у подразделению
	Средства распределяемые 3-у подразделению
Согласованные заданные регламенты деятельности	Регламенты задаваемые 1-у подразделению
	Регламенты задаваемые 2-у подразделению
	Регламенты задаваемые 3-у подразделению

* 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 (бюджеты), 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.

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.

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.

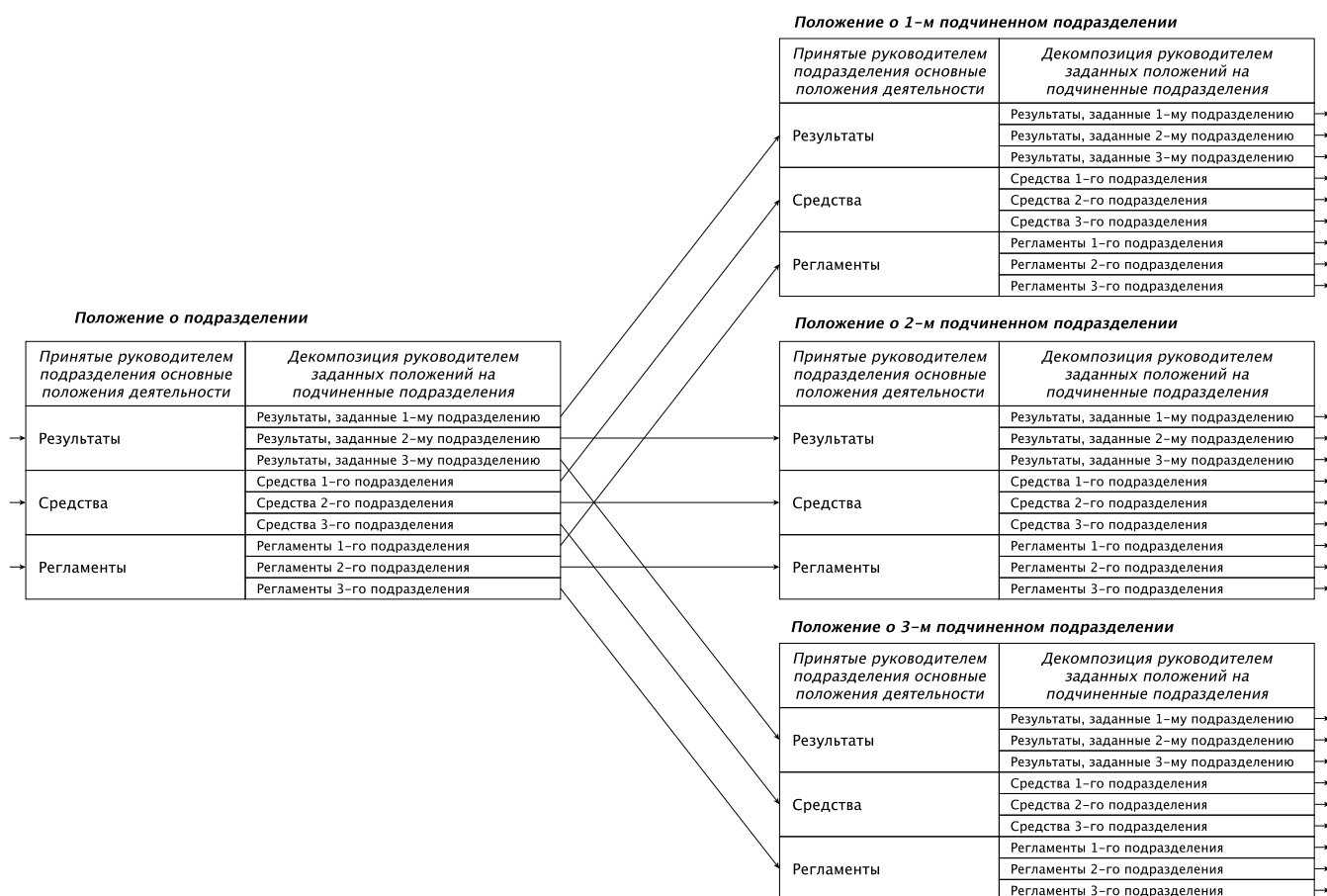


Рисунок 1. Положения о подразделениях – единая и неделимая система организационных

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).

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.

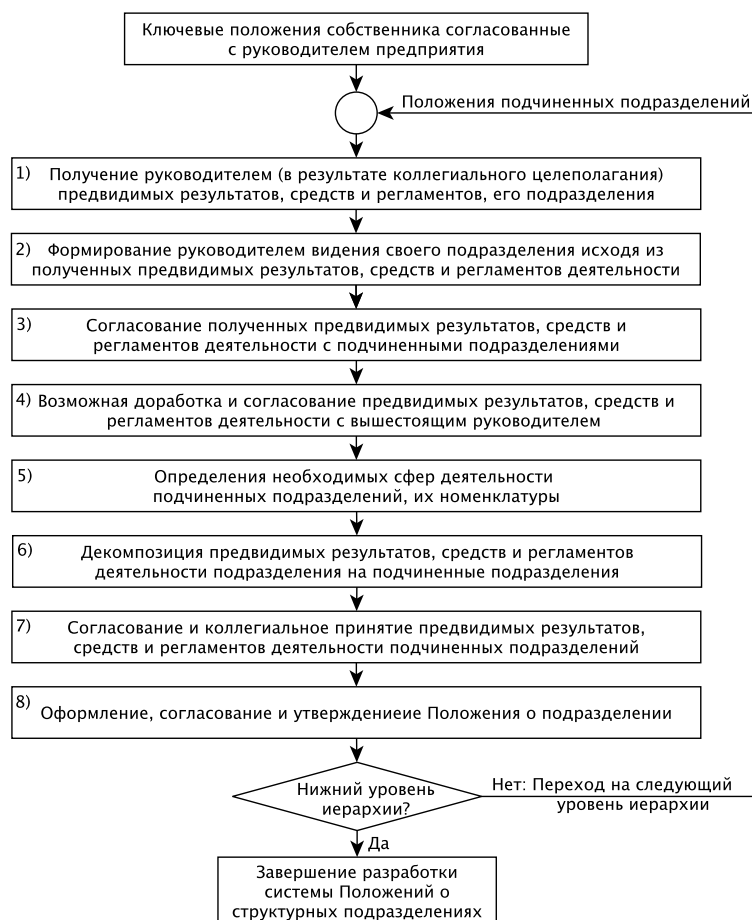


Рисунок 2. Единая рекурсивная методика организации предприятия

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. 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.

Наша методика описана и обоснована в полной статье «Организация предприятия, обеспечивающая максимально достижимую эффективность: единая рекурсивная практическая методика» <https://corpsys.ru/articles/unified-organization-methodology.pdf>, которая включает и теоретическое обоснование нашей методики.

Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.

Левин К. 2018. Теория поля в социальных науках. СПб.: Речь.

Парсонс Т. 2000. О структуре социального действия. М.: Академический Проект.

Hurwicz L. 2007. But Who Will Guard the Guardians? Prize Lecture, December 8, University of Minnesota, Department of Economics. Minneapolis, USA.