

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

**Методика организации деятельности предприятия,
обеспечивающая максимальную эффективность его деятельности**

Москва, 2024

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

Название работы: Методика организации деятельности предприятия, обеспечивающая максимальную эффективность его деятельности.

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

Настоящая статья является развитием методики организации деятельности предприятия, обеспечивающей максимальную его эффективность, приведенной в нашем исследовании «Эффективная организация деятельности и развития предприятия. Концепция и практическая методика (Гайд III)» и статье «Максимальная эффективность деятельности предприятия. Концепция и практическая методика». Она дополняет предпосылки и описание методики, ее реальное использование, и результаты ее апробации.

Ключевые слова: факторы деятельности предприятия, система регламентов, методика организации деятельности предприятия, вертикаль власти и самоорганизации.

Язык: рус.

Страниц: 10

Ил.: нет

Библ.: 22

The methodology of the organization of the company's activities, ensuring maximum efficiency of its activities

Abstract

This article is a development of the methodology of the organization of the company's activities, ensuring maximum efficiency of its activities, given in our study "Effective organization of the company's activities and development. The concept and practical methodology (Guide III)" and the article "Maximum efficiency of the enterprise. Concept and practical methodology". It complements the prerequisites and description of the methodology, its actual use, and the results of its testing.

Keywords: factors of the company's activity, the system of regulations, the methodology of the organization of the company's activities, the vertical of power and self-organization.

Введение

До настоящего времени в литературе освещаются только отдельные пути, методы, факторы, повышения эффективности деятельности наших предприятий. Приводимые пути касаются только частных вопросов, таких как бережливое производство, управление персоналом, и др. При этом во многих современных источниках приводится даже такой путь, как внешняя мотивация – стимулирование персонала – что, как давно уже доказано, а далее и подтверждено Оливером Хартом и Бенгтом Хольстромом в их Нобелевском труде 2016 года, при интеллектуальном труде¹ может приводить только к снижению эффективности [Hart, Holmström 2016]. Ведущими же факторами деятельности фирмы, определяющими ее эффективность, в литературе отмечаются: интеллект, координируемость, целенаправленность, эрудированность [Клейнер, 2021]; инновации [Третьяков, 2011]; различные разрозненные факторы [Ветрова, Смирнова, 2017].

В целом же даже отмечается: «Сегодня на многих российских предприятиях используется неадекватная реалиям бизнес-модель, не позволяющая успешно интегрировать процессы генерирования знаний и трансформации институциональных связей бизнес-среды; в рамках данной модели применяются устаревшие методы принятия управленческих решений, оценки эффективности бизнес-деятельности и финансово-экономического анализа» [Бирюков, 2022 с. 127]. Таким образом современный менеджмент еще не дошел до системных² иерархических³ методов повышения эффективности наших предприятий – тем более до научных методик: «МЕТОДИКА – это конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования» [Райзберг, и др., 1999]. Именно четкому описанию способа применения нашей усовершенствованной методики [Жемчуговы, 2024а, 2024б] и посвящена настоящая статья.

¹ Как отмечал основоположник «научной организации труда» Фредерик Тейлор, «применительна к очень элементарному виду труда» [Тейлор, 1991].

² «Правила действуют системно, а не по отдельности» [Остром, 2010b, с. 94, 109]. «Действительное поведение связано с результирующей силой, воздействующей на человека» [Левин, 2018, с. 27–39]. «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], и «изменение только одного института в попытке добиться желаемой эффективности в любом случае окажется тщетным, а то и контрпродуктивным поступком» [Норт, 2010, с. 225].

³ «Изучение правил требует многоуровневого анализа, а не анализа на каком-либо одном уровне» [Остром, 2010. Управляя общим с. 109], соответственно «система полностью конкретизирована лишь на уровне своих элементов» [Луман, 2007].

Наш путь к решению проблемы повышения эффективности деятельности предприятий

Наша компания начала свою деятельность в 2006 году. А консалтинговая деятельность началась с того, заказчик первого же нашего Интернет-проекта разработки системы управленческого учета⁴ сразу же сказал: «Нельзя автоматизировать бардак», и мы предварительно занялись оптимизацией организационной структуры и бизнес-процессов. В компании они складывались стихийно, и их оптимизация дала определенные результаты. А далее мы полностью переключились на консалтинг. Только особая проблема возникла при первой же нашей разработке системы мотивации – мы создали совсем не ту систему, которая была изначально поставлена заказчиком. Более того поняли, что системы мотивации на основе измеримых показателей просто не дают и не могут давать реальных результатов. Именно с этого момента мы осознали необходимость поиска системной методики организации деятельности предприятия, обеспечивающей повышение эффективности его деятельности. Методики, базирующейся не на отдельных факторах его деятельности, а на системном видении предприятия, охватывающем все взаимозависимые факторы его деятельности. Видении предприятия, обеспечивающего и высокую корпоративную культуру, и максимальную прибыль, и высокие результаты коллектива.

При этом первый подход к разработке системной методики мы нашли только в 2016-2017 годах, осознав, что классическая бюрократическая организация не позволяет обеспечить создание эффективного предприятия [Жемчугovy, 2016]. Требуется найти необходимую и достаточную систему ключевых положений организации, определяющих и саму ее организацию, и основные положения ее деятельности, и основные достигаемые результаты – как небюрократическую парадигму организации [Жемчугovy, 2017]. Ключевых факторов, которые включают: миссию предприятия; общие цели предприятия; основные положения продукции предприятия, принципы отношений с заинтересованными сторонами – особо, с его персоналом. [Жемчугovy, 2018]. Ведь для эффективной деятельности персонала предприятия необходимы не отдельные регламенты, а их единая взаимоувязанная иерархическая система [Нортон, 2010, Остром, 2010, Барнард, 2009, и др.]. И эта система должна быть необходимой и достаточной, с минимальной избыточностью. Поняли, что эту систему можно выявить, обсуждая деятельность предприятия с собственником и руководством, а далее, «работая с транскриптом бесед-интервью, исследователь формирует концепции/понятия, которые в сжатой форме отражают

⁴ При социализме занимались организацией и реорганизацией структурных подразделений под крупные оборонные проекты, в конце 1990-х – реорганизацией крупного коммерческого предприятия для его сертификации по стандартам менеджмента качества ISO 9000, ISO 13485, MDD 92/EC, начале 2000-х – Интернет-проектами.

изучаемое явление и, образовав связную систему, дают исследователю понимание этого явления» [Ефимов, 2015]. Дают систему ключевых положений, определяющих и деятельность предприятия, и его результаты.

Поняли, что реальная организация создается не формальными регламентами, а неформальной организацией коллектива. Необходимы предварительно сформулированное собственником видение предприятия, отбор персонала в соответствии с этим видением, совместная коллегиальная разработка регламентов [Жемчугovy, 2022]. И «для обеспечения максимально достижимой эффективности предприятия необходимо, чтобы предвидимые результаты, средства и регламенты не задавались директивно, а согласовывались, по возможности принимались коллегиально» Чтобы деятельность максимально базировалась на самоорганизации [Жемчугovy, 2023б]. Однако для того, чтобы выявить необходимую и достаточную систему ключевых положений и разработать соответствующие регламенты, необходимы большие затраты времени и собственника, и руководителей предприятия, и консультантов, а гарантия полноты и достаточности ключевых положений при этом отсутствует.

И только в 2024 году, после более чем 15-летних практических консалтинговых работ и параллельных теоретических исследований мы разработали и опубликовали результаты нашего итогового исследования «Эффективная организация деятельности и развития предприятия. Концепция и практическая методика (Гайд III)» (369 стр., 816 литературных источников) и статье «Максимальная эффективность деятельности предприятия. Концепция и практическая методика» [Жемчугovy, 2024a, 2024б].

Научные предпосылки решения проблемы повышения эффективности деятельности предприятий

Эмиль Дюркгейм пишет: «Исходное начало всякого социального процесса следует искать в устройстве внутренней социальной среды. Активным фактором является собственно человеческая среда, в том числе и частная среда всякой отдельной группы». Социальная среда включает людей и социальные объекты: «действующее право, укоренившиеся нравы, художественные и литературные памятники и т. д.» [Дюркгейм, 1991, с. 501, 504]. В любом предприятии процессы деятельности определяются личными указаниями руководителей, личными интересами подчиненных, действующими регламентами. При этом сама деятельность любого социального субъекта исходит из его личных целей и интересов с учетом положительные/отрицательные санкций за выполнение/невыполнение указаний руководителей и действующих регламентов. При этом стабильная вертикаль власти предприятия определяется действующими регламентами, а «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. 214]. Только лишь на личных указаниях и распоряжениях руководителей стабильного эффективного предприятия не построить. Однако такие личные указания необходимы для деятельности в непредсказуемой внешней среде: невозможно построить регламенты под каждую возможную текущую ситуацию⁵. Здесь Чарльз Барнард писал: «Формальная организация – ключевой фактор порядка и стабильности, неформальная организация – ключевой фактор жизнеспособности» [Барнард, 2009, с. 284]. И «наиболее значительный аспект социальной среды – это система нормативных правил, подкрепленных санкциями, необходимость появления в отношениях между индивидами принудительной власти» [Парсонс, 2002, с. 179].

Современное эффективное предприятие должно иметь необходимую и достаточную систему действующих долгосрочных формальных регламентов (фактора порядка и стабильности), и свободно формировать неформальную организацию в рамках этих регламентов (систему факторов текущей реальной производственной деятельности). При этом в современном предприятии (в отличие от предприятий времен Фредерика Тейлора) невозможно формализовать все факторы, определяющие и результаты деятельности конкретного руководителя, сотрудника, подразделения, и сам процесс их деятельности. Такие факторы непредсказуемы и число их бесконечно.

Однако, как отметил Толкотт Парсонс, «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий и норм. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов» [Парсонс, 2000b, с. 199]. Существование такой конечной необходимой и достаточной системы взаимозависимых структурных элементов (регламентов) действия как концепций/понятий, которые в сжатой форме определяют организацию⁶ деятельности предприятия, а соответственно и деятельность, и его результаты [Honold, Robert, 2002; Асаул, Чегайдак, 2012; Парсонс, 2002; Леонтьев, 1977; Ефимов, 2015]. Такая действующая система внешних регламентов и обуславливает создание внутренних институтов, направленных на достижение максимальных личных результатов социальных субъектов, но именно личных.

⁵ Точнее возможно только «применительно к очень элементарному виду труда» [Тейлор, 1991]. И система «научной организации труда» Фредерика Тейлора базируется именно на детальных регламентах элементарных видах труда. Здесь единственный фактор деятельности – это заданная норма выработки простейшей продукции в стабильной (до изменения нормы выработки) среде. Для производства интеллектуальной (многофакторной) продукции она деструктивна [Hart, Holmström 2016].

⁶ Система факторов определяет организацию и деятельность предприятия подобно тому, как ДНК определяет организацию и деятельность человека [Honold, Robert, 2002; Асаул, Чегайдак, 2012].

Наше решение проблемы повышения эффективности деятельности предприятия

Современное предприятие – это сложнейшая иерархическая социальная система, включающая ряд структурных подразделений, неформальных групп, входящих в них людей, – система социальных субъектов деятельности, связанных различными социальными связями. При этом, как уже отмечалось, деятельность любого социального субъекта исходит не из внешних указаний и распоряжений, регламентов, из его личных целей и интересов с учетом факторов внешней среды: положительных/отрицательных санкций⁷ за выполнение/невыполнение указаний руководителей и действующих регламентов. «Формальные документы – это лишь внешняя среда, на «правила игры» влияют только те их положения, которые соответствуют интересам коллектива или реально проводятся руководством действенными санкциями (положительными и отрицательными)» [Жемчуговы, 2023а]. Коллективная деятельность при интеллектуальном труде в непредсказуемой среде (с самоорганизацией, координацией и взаимопомощью) всегда дает большие результаты, чем при индивидуальном труде. И регламенты, способствующие большим коллективным результатам, становятся неформальными институтами – правилами игры. Только необходимо выявить и сформулировать необходимую и достаточную эту систему⁸ регламентов направленных на достижение целей предприятия. В нашей методике номенклатура регламентов системы едина и для предприятия в целом (изначальная отправная система регламентов), и для его подразделений, и для рядовых сотрудников⁹. При этом регламенты любого подразделения не выходят за рамки регламентов вышестоящего подразделения, регламенты рядовых сотрудников не выходят за рамки их подразделений. Наша система регламентов включает:

- 1) Регламенты сферы деятельности: продукции, поставщиков, потребителей.
- 2) Регламенты отношений собственности (оплаты труда или распределения достигаемого результата, собственности на нематериальные результаты).
- 3) Регламенты системы целеполагания.
- 4) Регламенты морально-этических, профессиональных, харизматических лидерских качеств, принимаемых сотрудников, их развития.
- 5) Регламенты социально-экономических результатов.

⁷ Без соответствующих власти и санкций возможна деятельность только в сугубо личных интересах. Коллективная производственная деятельность «без власти и принуждения – не более чем утопия» [Дементьев, 2014, с. 99]. Здесь Эмиль Дюркгейм отмечал, что «невозможно, чтобы общественная жизнь обходилась без борьбы» [Дюркгейм, 1991, с. 340].

⁸ Здесь отмечено 8-мь факторов, но если выделить в отдельных пунктах морально-этические и производственные качества, социальные и экономические результаты и бизнес-процессы, управленческий и владельческий учет, общее число факторов будет равно 12-ти.

⁹ Построение всей иерархической системы регламентов на базе видения предприятия обеспечивается рекурсивной процедурой, описанной в [Жемчуговы, 2024а].

- 6) Регламенты материальных, нематериальных, финансовых средств достижения этих результатов.
- 7) Регламенты бизнес-процессов социально-экономической деятельности.
- 8) Регламенты управленческого (внутреннего) и владельческого (внешнего – отчетности перед вышестоящим руководителем) учета.

Все отмеченные регламенты качественные, а не количественные – они задают организацию деятельности – направляют ее на достижение максимальных личных и производственных результатов. При этом они взаимосвязаны, порой противоположны и не всегда совместимы. Например, при повременной оплате труда коллегиальное целеполагание невозможно в принципе.

Что касается методики оптимального порядка разработки системы регламентов, то руководитель каждого подразделения (на высших уровнях собственник, руководитель предприятия) разрабатывают регламенты своих подчиненных подразделений строго в рамках своих регламентов. А поскольку регламенты подчиненных подразделений ничего не говорят об их бизнес-процессах (их сфера деятельности еще не распределена на нижние уровни), разрабатывают и обобщенные регламенты следующего уровня иерархии – только при этом можно судить о деятельности подчиненных подразделений. Затем согласовывают регламенты с руководителями подчиненных подразделений с учетом их конкретных компетенций (подсознательно и их личных интересов¹⁰), дорабатывают регламенты.

Такая система действующих регламентов, как непосредственно видно из приведенной их номенклатуры и методики, обеспечивает строгую вертикаль власти, направленную на достижение целей предприятия с учетом интересов коллектива. А также свободную самоорганизацию коллектива в рамках соответствующих регламентов. Обеспечивает общность целей предприятия и коллектива – высокую корпоративную культуру и максимально возможную эффективность деятельности.

Строго говоря, предприятие может функционировать и без системы действующих регламентов. Собственно многие наши предприятия именно так и поступают, и даже очень крупные. Однако в этом случае вертикаль власти в таких предприятиях определяется разнонаправленными интересами¹¹ руководителей по всей иерархической цепочке. Вертикаль власти слаба и в недостаточной степени отражает интересы предприятия, задаваемые его собственником. А в целом, деятельность такого предприятия

¹⁰ Именно для того, чтобы личные интересы руководителей не доминировали при разработке их регламентов, они и разрабатываются первоначально без их участия, и только затем согласовываются с ними и дорабатываются. Только при такой разработке вертикаль власти будет максимально направлена на достижение целей предприятия.

¹¹ С доминированием генетически заложенного доминирования личного интереса. И это закон природы.

малопредсказуема, недостаточно стабильна, и всегда недостаточно эффективна. Внедрение же действующей системы регламентов делает вертикаль стабильной и направленной на достижение поставленных целей предприятия. При этом даже введение небольшого числа регламентов, например, только регламентов сферы деятельности, управленческого и владельческого учета, резко повышает стабильность и эффективность предприятия.

Отличие описанной методики от наших предыдущих только в том, что при обсуждении видения деятельности предприятия, подразделения, рядового сотрудника, осуществляется анализ видения именно отмеченных конкретных ключевых факторов. Это позволяет резко сократить время обсуждения, анализа и выработки ключевых регламентов деятельности¹², существенно повысить их адекватность, качество системы регламентов. При этом необходимо отметить, что сама методика разработки системы регламентов – это наука, дающая четкое описание действий, а разработка системы регламентов адекватных видению факторов – это уже искусство – не поддается никаким инструкциям и описаниям.

Проведенная апробация методики, по полученным отзывам, проста и даже самоочевидна; дает собственнику и руководству полное понимание того, как предприятие осуществляет свою деятельность по достижению поставленных перед ним целей (и почему именно так), на что необходимо обратить внимание, где принять меры, и какие.

Выводы

Без действующей системы регламентов предприятия его вертикаль власти слаба и разнонаправлена, деятельность малопредсказуема, эффективность невысокая. Однако даже введение не всей необходимой и достаточной системы регламентов, а только их части, например, регламентов сферы деятельности и владельческого учета (внешней отчетности), уже существенно стабилизирует предприятие и повышает его результаты. А введение полной системы регламентов – обеспечивает строгую вертикаль власти при самоорганизации коллектива, направленного на достижение целей предприятия и, соответственно, не максимальную эффективность предприятия.

Являясь системной и базирующаяся на трудах лауреатов Нобелевских премий по экономике, классиков и современников экономики, социологии, антропологии, психологии и др. наук (816 источников), методика организации деятельности предприятия комплексно разрешает все основные проблемы предприятия: обеспечивает строгую вертикаль власти

¹² По ранним нашим методикам чтобы ничего не забыть приходилось вести аудиозапись беседы, а затем уже отдельно выявлять ключевые факторы деятельности и выработать регламенты. При этом несмотря на большое время беседы часть ключевых факторов не затрагивалась, но фиксировались многие несущественные. Система регламентов с одной стороны оказывалась неполной, с другой – избыточной.

при самоорганизации коллектива на достижение целей предприятия, высокую корпоративную культуру, стабильность, и максимальную его эффективность.

Методика полностью открыта, проста и даже самоочевидна, дает собственнику и руководству полное понимание того, как предприятие осуществляет свою деятельность по получению требуемых результатов и достижению поставленных перед ним целей (и почему именно так), на что необходимо обратить внимание, где принять меры, и какие.

И это на настоящее время это единственная системная методика организации предприятия, единственная методика научного системного консалтинга.

Литература

- Барнард Ч. 2009. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Бирюков, Е. В. 2022. Теории современного предприятия: новые направления развития / Е. В. Бирюков // Экономическое возрождение России. № 4(74). С. 121–131.
- Ветрова Н.М., Смирнова И.Ю. 2017. Система факторов деятельности малого предпринимательства в агропромышленном комплексе на уровне региона // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. Т. 3(69), № 3. С. 14–24.
- Дементьев В.В. 2014. Проблема власти с точки зрения институционального подхода // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований) Том 6. № 3. С. 91–101.
- Дюркгейм Э. 1991. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2016. Развитие предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. № 11(63). С. 3–29.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2017. Менеджмент сегодня и завтра. Теория и практика // Проблемы экономики и менеджмента. № 1(65). С. 3–25.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2018. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 120–132.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2022. Концептуальные основы и практическое построение эффективного предприятия (Гайд II) // Деп. в ВИНТИ РАН 08.11.2022, № 45-В2022. 169 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023а. Организация предприятия, обеспечивающая максимально достижимую эффективность: единая рекурсивная практическая методика // Деп. в ВИНТИ РАН 13.06.2023, № 26 – В2023.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2023б. Современное предприятие: организация или самоорганизация? // Менеджмент сегодня. № 2. С. 102–119.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024а. Максимальная эффективность деятельности предприятия. Концепция и практическая методика // Деп. в ВИНТИ РАН, 15.04.2024. № 10. В-2024. 33 с.
- Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. 2024б. Эффективная организация деятельности и развития предприятия. Концепция и практическая методика (Гайд III) // Деп. ВИНТИ РАН, 27.03.2024. № 8. В-2024. 379 с.
- Ефимов В.М. 2015b Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке. Часть II // Журнал институциональных исследований. Том 7, № 3. С. 6–59.
- Клейнер, Г.Б. 2021. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. № 1. С. 73–97.
- Левин К. 2018. Теория поля в социальных науках. СПб.: «Сенсор».
- Луман Н. 2007. Социальные системы. Очерк общей теории. СПб.: Наука.
- Орлов А.И. 2003. Менеджмент: учебник. М.: Изумруд.
- 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.
- Тейлор Ф. У. 1991. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг.
- Третьяков К.А. 2011. Инновации как определяющий фактор деятельности по формированию конкурентной стратегии предприятий // Современные исследования социальных проблем. Т. 8, № 4-2. С. 609–616.
- 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>.