

МЕТОДИКА КАЧЕСТВЕННОГО ОПИСАНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Еналеев А.К., Заложнев А.Ю., Клыков А.Ю.

(Институт проблем управления РАН, Москва)

В данной статье на примере коммерческой фирмы, основным методом деятельности которой является торговля технологическим оборудованием, представлена одна из возможных методик качественного описания хозяйствующих субъектов.

Описание любого хозяйствующего субъекта, на наш взгляд, достаточно полно может быть представлено четырьмя составляющими:

- 1) Целью и перечнем предметов (областей) деятельности.
- 2) Структурой, которая подразделяется на:
 - 2.1) организационную структуру;
 - 2.2) финансовую структуру.
- 3) Функциями составляющих его организационную структуру элементов (структурных подразделений).
- 4) Процедурами (механизмами) функционирования, описывающими взаимодействие хозяйствующего субъекта с внешней средой и взаимодействие его структурных подразделений в процессе реализации целей хозяйствующего субъекта через его предметы деятельности или распределение финансового результата, полученного организацией, между элементами его финансовой структуры.

Для понимания функционирования хозяйствующего субъекта также важно иметь представление о внешних процедурах (бизнес-процессах), которые он может задействовать для осуществления своей деятельности (реализации целей через предметы деятельности). В этих процедурах задействуются другие хозяйствующие субъекты – используются их функции или, что то же самое, присоединяются отдельные необходимые для данного субъекта предметы их деятельности. При этом внешние субъекты выполняют функции недостающих структурных подразделений первого.

Для реализации внутренних и внешних процедур хозяйствующий субъект использует имеющиеся в его распоряжении финансовые ресурсы.

Хозяйствующий субъект персонифицируется либо с его собственниками (учредителями, акционерами, участниками), либо с его единоличным (генеральный директор) или коллегиальным (правление) исполнительным органом.

Наш подход к описанию хозяйствующих субъектов в части включения процедур (механизмов) функционирования основывается на [1] и [2], а в части включения структуры – на [3] и [4].

Рассмотрим составляющие описания хозяйствующего субъекта более подробно.

Целью (целями) функционирования хозяйствующего субъекта являются цели, устанавливаемые его учредителями (фиксируются в уставе организации). Например:

- исполнение заказов физических и юридических лиц на основе заключаемых с ними договоров и контрактов;
- получение прибыли.

Следует отметить, что в первом случае цель функционирования фактически совпадает с перечнем предметов деятельности.

Перечень предметов деятельности указывает на те области деятельности, в которых хозяйствующий субъект реализует свои цели. В качестве примера можно привести нижеследующие предметы деятельности:

- производственная деятельность;
- торговая деятельность;
- проведение работ и оказание услуг в соответствующих областях;
- внешнеэкономическая деятельность;
- издательская деятельность;
- работы по планированию, созданию и размещению рекламы и т.д., и т.п.

Под организационной структурой хозяйствующего субъекта следует понимать перечень составляющих его подразделений (элементов) с указанием или без указания подчиненности (иерархии). Количество структурных подразделений в организации, очевидно, может изменяться по решению собственников или исполнительного органа.

Под финансовой структурой организации понимается группировка структурных подразделений хозяйствующего субъекта по отношению к распределению доходов организации. Описание финансовой структуры организации включает принципиальное описание этого распределения. Очевидно, существует соответствие между организационной и финансовой структурами хозяйствующего субъекта.

Функции структурного подразделения описываются либо в положении о соответствующем структурном подразделении, либо задаются исполнительным органом организации (уполномоченными им лицами) в виде устных инструкций. При достаточной квалификации персонала возможно также функционирование структурных подразделений на основе понимания своих обязанностей сотрудниками этих подразделений.

При этом позиционирование функций со стороны исполнительного органа необходимо только в случае возникновения конфликтных ситуаций.

Функции конкретных подразделений могут быть описаны путем перечисления в виде отдельных списков, соответствующих каждому подразделению. Эти списки не являются полными и расширяются в зависимости от вновь появляющихся у организации предметов деятельности, перед организацией проблем и вновь создаваемых процедур их решения (процедур функционирования).

Процедуры функционирования – процедуры (алгоритмы) решения хозяйствующим субъектом отдельных задач, связанных с конкретным предметом деятельности этого субъекта, реализуемые путем использования (последовательного или параллельного) функций составляющих его подразделений или задействования функций других хозяйствующих субъектов (использования внешних процедур).

Конкретные процедуры функционирования, описывающие распределение финансового результата – прибыли или дохода хозяйствующего субъекта между элементами его финансовой структуры называют финансовыми схемами (внутренние финансовые схемы).

Финансовый ресурс (доход), который хозяйствующий субъект использует для реализации внутренних и внешних процедур (для покрытия издержек) поступает к нему извне в процессе его деятельности, как правило, в количествах, превышающих необходимое для реализации этих процедур.

Организация (хозяйствующий субъект) сама может являться элементом макроструктур двух типов:

а) владельческие схемы;

б) схемы финансовой оптимизации, связанные с выделением отдельных хозяйствующих субъектов в качестве центров затрат и центров прибыли (внешние финансовые схемы).

При рассмотрении владельческих схем и схем финансовой оптимизации входящие в них организации (хозяйствующие субъекты) следует рассматривать не как субъекты, а как объекты.

Следует отметить, что по смыслу вышесказанного субъектами являются сама организация, а также составляющие ее структурные подразделения. Данное исследование не доходит до уровня рассмотрения истинных субъектов – сотрудников организации – конкретные мотивационные аспекты их деятельности не рассматриваются. Следует, однако, отметить, что этим вопросам уделяется большое внимание в работах [1] и [2], а также в работах [5], [6] (стр. 76-81) и [7] (стр. 13-25).

В целях анализа процедуры функционирования представляются, как правило, в виде графических схем. Графические схемы представляют собой описания, состоящие из блоков (прямоугольников или иных фигур), соответствующих структурным подразделениям, соединенных направленными дугами (стрелками), соответствующими передаче информации или иных ресурсов (в случае описания производственных процессов).

Сложные процедуры функционирования могут изображаться в виде блок-схем. При этом хозяйствующий субъект фактически описывается не в виде иерархической структуры, а в виде структуры, объединенной горизонтальными связями (конвейер). В этом случае, для ясности описания, в блоках целесообразно помещать не название соответствующего подразделения (“договорной отдел”), а его конкретную функцию или ее детализацию (“составление текста договора”) либо условие ветвления процедуры (“имеется ли товар на складе?”). При этом каждая из процедур (блоков), задействованных в блок-схеме должна быть помечена соответствующим указателем, показывающим какое именно структурное подразделение хозяйствующего субъекта реализует данную процедуру, и какая именно его функция (если задана ее детализация) задействуется при этом.

Графические схемы, описывающие внешние процедуры, называют “бизнес-схемами”. Бизнес-схемы, как правило, содержат, кроме всего прочего, описание направления движения финансовых потоков между хозяйствующими субъектами, задействованными в описываемой данной бизнес-схемой внешней процедуре функционирования.

Если в графических схемах, описывающих процедуры функционирования, в соответствие дугам поставить объемы ресурсов (например, финансы или время), то мы получим сетевой график данной процедуры, а сама процедура будет представлять собой проект.

Проектам и управлению ими посвящена значительная по объему литература; см., например, [8, 9, 10].

Применение методов управления проектами в области управления продажами (маркетинга) называется “стратегическим планированием”. О стратегическом планировании можно прочитать, например, в [11] (стр. 280-290).

Нужно отметить, что, если следовать излагаемому нами взгляду на описание хозяйствующих субъектов, то система документооборота, являющаяся главным объектом анализа при информационном подходе к исследованию организаций, рассматривается как совокупность проекций процедур функционирования на бумажные или электронные носители. Так, например, договор на поставку оборудования является представляемым на бумажном носителе описанием процедуры функционирования,

определяющей взаимодействие покупателя и продавца, и, возможно, третьих лиц по поводу купли-продажи поименованного в этом договоре (предмет договора) оборудования. Это описание должно содержать все существенные аспекты данной процедуры.

Предлагаемый нами подход к описанию хозяйствующих субъектов достаточно близок к подходу, изложенному в [11], стр. 184-185, с той разницей, что в представленной нами модели основное внимание уделяется “геометрии” хозяйствующего субъекта – его качественному описанию, а “физика” – количественное описание, остается, по крайней мере, на первоначальном этапе рассмотрения хозяйствующего субъекта, за ее рамками. Также следует отметить, что в отличие от подхода, предложенного в [11], наше описание не доходит до уровня персональных исполнителей (сотрудников) – т.е. до уровня реальных субъектов.

Понятию “описание хозяйствующего субъекта”, вводимому в настоящей работе, соответствует понятие “организационная структура” из [12] (стр. 180-181). Нашему понятию “процедуры функционирования” соответствует понятие “связи” из [12]. Но наш подход к описанию в силу его определенного “минимализма” позволяет вычленять конкретные, обозримые процедуры функционирования (связи). Это позволяет описывать конкретные процессы и доводить описания до уровня, на котором возможно их достаточно простое проектирование на систему документооборота. Понятие “процедуры функционирования” также в целом соответствует понятию “бизнес-процесса”, введенному в [13] (стр.98-104).

В настоящей работе мы концентрируемся непосредственно на описании хозяйствующего субъекта и, в отличие от [13], не обсуждаем вопрос приведения в соответствие процедур функционирования (бизнес-процессов) целям хозяйствующего субъекта. Но в согласии с [13] и [14], здесь следует подчеркнуть, что для большего соответствия целям хозяйствующего субъекта процедуры функционирования (бизнес-процессы) могут быть трансформированы, т.е. может быть осуществлен их “реинжиниринг”.

В работе [15] основное внимание уделяется описанию видов структур хозяйствующих субъектов и видов взаимодействия элементов (структурных подразделений) внутри самой структуры (вертикальные и горизонтальные взаимодействия), а также формированию внеиерархических элементов структуры (целевые группы, команды). Такой подход очень важен для анализа крупных организаций с высоким уровнем бюрократизации. В работе [15] также уделяется большое внимание проблемам так называемого “организационного проектирования”, т.е. формированию структуры, заданию функций структурных подразделений и процедур функционирования в

соответствии с целями хозяйствующего субъекта. Понятие “организационное проектирование” для новых хозяйствующих субъектов вполне соответствует понятию “реинжиниринг” для уже функционирующих.

Для крупных организаций или для систем, состоящих из нескольких хозяйствующих субъектов, процедуры реинжиниринга реализуются в виде “целевых комплексных программ”. По поводу целевых комплексных программ существует достаточно большая по объему литература ([16, 17]). Из последних по времени работ можно указать, например, на [18] (стр. 109-126). Реализация таких программ и управление ими осуществляется методами, изложенными, например, в [17].

В работе [19] основное внимание уделяется стратегии предприятия – формированию наиболее эффективных способов реализации целей предприятия через их предметы деятельности, а также проблеме инноваций – созданию новых для хозяйствующего субъекта предметов деятельности и привлечению для этого ресурсов (инвестиций). В этой же работе достаточно широко обсуждаются методы принятия решений единоличным или коллегиальным исполнительным органом хозяйствующего субъекта.

На основе вышеизложенного рассмотрим описание конкретного хозяйствующего субъекта – коммерческой фирмы (далее – КФ), основным видом деятельности которой является поставка импортируемого технологического оборудования.

Рассматриваемая КФ имеет следующие цели:

- исполнение заказов физических и юридических лиц на основе заключаемых с ними договоров и контрактов;
- получение прибыли.

КФ имеет следующие предметы деятельности в порядке убывания их значимости:

- торговля технологическим оборудованием;
- осуществление операций по импорту и экспорту товаров;
- техническое обслуживание технологического оборудования;
- разработка конструкторской и технической документации;
- производство технологического оборудования;
- разработка и производство программного обеспечения;
- обслуживание, ремонт и пусконаладочные работы в области вычислительной техники и другие.

Данный список предметов деятельности является неполным и открытым.

Структура хозяйствующего субъекта и функции составляющих его подразделений могут быть представлены в виде неполного и открытого списка, приведенного в Приложении 1, где для каждого структурного подразделения приведен неполный и открытый список исполняемых им функций.

Что касается иерархии, то, очевидно, подразделение “Дирекция” находится на верхнем уровне иерархии, поскольку в него в данном случае входит единоличный исполнительный орган КФ – Генеральный директор и группа лиц, которым он, как правило, делегирует через инструмент доверенностей часть своих полномочий – заместители генерального директора.

Принципиальная схема финансовой структуры рассматриваемой организации (КФ) приведена в Приложении 2. В этом же приложении указано соответствие между организационной и финансовой структурами этого хозяйствующего субъекта.

В качестве примера внутренней процедуры функционирования приведем описание основного технологического цикла организации – продажи технологического оборудования, соответствующего одноименному предмету деятельности. Эта процедура, в силу своей сложности, оформлена в виде блок-схемы, приведенной в Приложении 3.

В качестве примера внешней процедуры приведем бизнес-схему доставки товара от производителей до покупателей, представленную в Приложении 4.

В данной статье на примере коммерческой фирмы, основным предметом деятельности которой является торговля технологическим оборудованием, мы сделали попытку составить методiku качественного описания хозяйствующих субъектов. Эта методика, на наш взгляд, состоит в выделении и описании четырех качественных компонент объекта: цели и перечня предметов (областей) деятельности, структуры, функций составляющих элементов, процедур функционирования.

Представленная методика, на наш взгляд, может быть использована для анализа хозяйствующего субъекта с тем, чтобы определить его т.н. “проблемные области”, поскольку для ряда проблем в математической экономике существуют или могут быть разработаны достаточно эффективные методы решения.

Литература*

1. БУРКОВ В.Н. *Основы математической теории активных систем*. М.: Наука, 1977. – 255 с.
2. БУРКОВ В.Н., КОНДРАТЬЕВ В.В. *Механизмы функционирования организационных систем*. М.: Наука, 1981. – 383 с.
3. ЦВИРКУН А.Д. *Основы синтеза структуры сложных систем*. М.: Наука, 1982. – 200 с.

4. БУРКОВ В.Н., КОНДРАТЬЕВ В.В., ЦЫГАНОВ В.В., ЧЕРКАШИН А.М. *Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма*. М.: Наука, 1984. – 272 с.
5. БУРКОВ В.Н., ДАНЕВ Б., ЕНАЛЖЕЕВ А.К. и др. *Большие системы: моделирование организационных механизмов*. М.: Наука, 1989. – 245 с.
6. БУРКОВ В.Н., ИРИКОВ В.А. *Модели и методы управления организационными системами*. М.: Наука, 1994. – 272 с.
7. НОВИКОВ Д.А., ПЕТРАКОВ С.Н. *Курс теории активных систем*. М.: СИНТЕГ, 1999. – 105 с.
8. ВОРОПАЕВ В.И. *Управление проектами в России*. М.: Аланс, 1995. – 226 с.
9. БУРКОВ В.Н., НОВИКОВ Д.А. *Как управлять проектами*. М.: СИНТЕГ, 1997. – 188 с.
10. МАЗУР И.И., ШАПИРО В.Д., ЦВЕТКОВ А.В. и др. *Управление проектами*. Справочник для профессионалов. М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
11. БОЧКАРЕВ А., КОНДРАТЬЕВ В., КРАСНОВА В. и др. *7 нот менеджмента*. М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001. – 652 с.
12. *Менеджмент (Современный российский менеджмент)* под редакцией Ф.М.РУСИНОВА и М.Л.РАЗУ. М.: ИД “ФБК-ПРЕСС”, 2000. – 502 с.
13. ЛЕОНТЬЕВ С.В. *Технология инновационного развития организационной структуры предприятия*. М.: ПФ “Азбука”, 2000. – 252 с.
14. ТРЕНЕВ В.Н., ИРИКОВ В.А., ИЛЬДЕМЕНОВ С.В., ЛЕОНТЬЕВ С.В., БАЛАШОВ В.Г. *Реформирование и реструктуризация предприятий*. Издание второе. М.: ПРИОР, 2001. – 320 с.
15. МИЛЬНЕР Б.З. *Теория организации*. Издание третье. М.: ИД “ИНФРА-М”, 2002. – 558 с.
16. ПОСПЕЛОВ Г.С., ИРИКОВ В.А. *Программно-целевое планирование и управление*. (Введение). М.: Советское радио, 1976. – 440 с.
17. ПОСПЕЛОВ Г.С., ИРИКОВ В.А., КУРИЛОВ А.Е. *Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ*. М.: Наука, 1985. – 424 с.
18. СМОЛКИН А.М. *Менеджмент: основы организации*. М.: ИД “ИНФРА-М”, 2002. – 248 с.
19. БОЛЬШАКОВ А.С., Михайлов В.И. *Современный менеджмент: теория и практика*. С-Петербург: ИД “Питер”, 2000. – 411 с.

* Приведена в порядке цитирования

Приложение 1

Структура и функции подразделений коммерческой фирмы

1. ОТДЕЛ ПРОДАЖ.
 - 1.1. Проведение переговоров с заказчиком, организация продаж.
 - 1.2. Проведение ценовой политики.
 - 1.3. Осуществление закупки (в части заказа) товаров.
 - 1.4. Инсталляция и сервисное обслуживание оборудования.
 - 1.5. Работа с заказчиками по оформлению документов.
 - 1.6. Мониторинг процесса производства и отгрузки у производителя.
2. ФИНАНСОВЫЙ ОТДЕЛ.
 - 2.1. Осуществление расчетов с поставщиками. Контроль платежей.
 - 2.2. Контроль за поставкой товаров от производителя.
 - 2.3. Бюджетирование и оценка финансовых результатов.
 - 2.4. Контроль договоров и исполнение схем оплаты товаров.
 - 2.5. Управление и учет сложных контрактов.
 - 2.6. Организация доставки товаров по стране и экспорта товаров (совместно с 1 и 7).
3. БУХГАЛТЕРИЯ.
 - 3.1. Ведение архива документов.
 - 3.2. Регистрация операций. Расчет балансов.
 - 3.3. Выписка счетов, накладных и счетов-фактур.
 - 3.4. Работа с заказчиками и менеджерами по оформлению документов.
 - 3.5. Учет сложных контрактов.
 - 3.6. Контроль договоров в части налогообложения и бухгалтерского оформления.
 - 3.7. Осуществление платежей. Контроль за поступлением средств.
4. ДОГОВОРНОЙ ОТДЕЛ.
 - 4.1. Составление договоров и контроль за их условиями.
 - 4.2. Ведение переговоров по детализации условий договоров.
 - 4.3. Выставление претензий и судебное представительство.
5. СКЛАД.
 - 5.1. Учет товаров на складе.
 - 5.2. Отпуск товаров по накладным.
 - 5.3. Оприходование товаров из вновь поступивших партий.
6. ХОЗЯЙСТВЕННАЯ СЛУЖБА.
 - 6.1. Организация погрузочно-разгрузочных работ.
 - 6.2. Поддержание нормальных условий функционирования подразделений и хранения товаров.
- 6.3. Организация доставки товаров в пределах города-месторасположения коммерческой фирмы.
- 6.4. Управление транспортом.
7. ТАМОЖЕННЫЙ ОТДЕЛ.
 - 7.1. Организация таможенного оформления грузов.
 - 7.2. Работа с перевозчиками.
8. СЕКРЕТАРИАТ.
 - 8.1. Первичная работа с клиентами.
 - 8.2. Подготовка исходящей и внутренней документации.
 - 8.3. Информационное и представительское обеспечение деятельности дирекции.
 - 8.4. Регистрация входящей и исходящей документации.
9. ОТДЕЛ КАДРОВ.
 - 9.1. Кадровый учет.
 - 9.2. Выпуск приказов и распоряжений.
10. ДИРЕКЦИЯ
 - 10.1. Общая ответственность за организацию.
 - 10.2. Подписание документов.
 - 10.3. Внешнее представительство.
 - 10.4. Работа с учредителями.
 - 10.5. Задание внутренних регламентов.
 - 10.6. Кадровая политика
11. ВНЕШНИЕ (ЗАИМСТВОВАННЫЕ) ФУНКЦИИ.
 - 11.1. Охрана.
 - 11.2. Аудит.
 - 11.3. Адвокатура.
 - 11.4. Прикладные научные исследования и конструкторские разработки.
 - 11.5. Перевозка.
 - 11.6. Ремонтно-строительные работы.

Приложение 2

Финансовая структура организации

1.МЕНЕДЖЕРЫ

Получают фиксированную зарплату и фиксированный процент от прибыли (или дохода) организации.

2.СОТРУДНИКИ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Получают фиксированную зарплату и премию (% от зарплаты) по итогам полугодия (года).

3.РУКОВОДСТВО

Получают фиксированный процент от прибыли организации

Соответствие между организационной и финансовой структурами хозяйствующего субъекта

МЕНЕДЖЕРЫ = Отдел продаж

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ = Бухгалтерия + Договорной отдел + Хозяйственная служба + Таможенный отдел + Секретариат + Отдел кадров

РУКОВОДСТВО = Финансовый отдел + Дирекция

Приложение 3

ОСНОВНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ

(продажа оборудования)





