

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра национальной экономики

М.И. КУЛИКОВ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Рекомендовано Ученым советом
государственного образовательного учреждения высшего профессионального
образования «Оренбургский государственный университет»
в качестве учебного пособия для студентов специальности 08.00.05-
Экономика и управление народным хозяйством

Оренбург 2006

УДК 65 (075)
ББК 65.290-2 я 73
К 90

Рецензенты: д.э.н., проф., зав. кафедрой ОГУ, Медведева Т.П.
к.э.н., доцент Оренбургского аграрного университета,
Ширяева Н.М.

Куликов М.И.

**К 90 Теоретические и методологические основы реформирования системы управления предприятием: учебное пособие / М.И. Куликов. - Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2006 - 123 с.
ISBN 5-7410-0610-8**

В учебном пособии представлены современные концепции совершенствования системы управления предприятием, приведены основные принципы реформирования системы управления предприятием и регламентация деятельности предприятия как основа регулярного менеджмента, а также предложены основы функционального и процессного подходов к проектированию организаций,

Кроме того, в учебном пособии рассматриваются основные положения разработанной методики реформирования системы управления предприятием.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических и управленческих специальностей, а также для всех интересующихся проблемами экономики и управления на предприятии.

ББК 65.290-2 я 73

К $\frac{0605010200}{6Л9-06}$

ISBN 5-7410-0610-8

© Куликов М.И., 2006
© ГОУ ОГУ, 2006

Содержание

Введение.....	5
1. Общие положения реформирования системы управления предприятием.....	7
1.1. Современные концепции совершенствования системы управления предприятием.....	7
1.2. Основные принципы реформирования системы управления предприятием.....	11
1.3. Регламентация деятельности предприятия как основа регулярного менеджмента.....	15
1.4. Основы функционального подхода к проектированию организаций.....	19
1.5. Основы процессного подхода к проектированию организаций.....	25
1.6. Основные положения разработанной методики реформирования системы управления предприятием.....	39
Выводы	52
2. Методика построения динамической модели предприятия.....	54
2.1. Кризис менеджмента на предприятиях России в условиях перехода к рыночным отношениям.....	54
2.2. Характеристика ООО «Оренбурггазпром», анализ организационной и функциональной структур предприятия.....	57
2.3. Построение динамической модели предприятия.....	65
2.4. Анализ существующей информационной системы управления предприятием.....	77
Выводы	79
Заключение.....	81
Список литературы.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

Введение

Современное производство отличается высокой динамичностью, которая обусловлена техническим прогрессом, развитием науки, обостряющейся конкуренцией, политическими и социальными процессами. В настоящее время каждое эффективно работающее предприятие постоянно находится в состоянии перманентных изменений продукции, технологии, системы организации производства. В условиях растущей глобализации производства и вхождения России в мировой рынок повышается значимость рационального, научно обоснованного управления предприятиями.

Задача управления всегда включает в себя два рода деятельности: действия, направленные на стабилизацию, и действия, направленные на активизацию процессов в организации.

Первое подразумевает укрепление существующей структуры и поддержание заданного уровня эффективности существующего производственного процесса.

Действия второго рода являются активизирующими и направлены на повышение эффективности деятельности предприятия в целом и в будущем: новая стратегия, новые продукты, новые системы и структуры. То есть, это действия, направленные на планирование нового будущего и его осуществление. Именно это чаще всего называют «управление изменениями» и именно оно вызывает наибольшие трудности в настоящее время

Между стабилизацией деятельности компаний и активизацией существует объективное противоречие. Чтобы эффективно разрешить его, необходимо разделить в компании два этих процесса. И это первая проблема «менеджмента изменений».

Вторая проблема связана с методами, которые используются для проведения непрерывных изменений в компаниях.

Для эффективного управления процессами изменений на предприятии необходимо:

- чтобы руководство компании понимало суть управления процессами изменений и осознавало необходимость перемен, у каждого процесса изменений должен быть - человек, который хочет и способен проводить необходимые изменения в компании.

- процесс проведения изменений должен быть цикличным и иметь определенную структуру.

В основе «управления процессами изменений» также лежат определенные структура и технология.

Переход к рыночной экономике связан с изменением всей системы управления, с уходом от принципов бюрократического административно-командного руководства, подразумевающих беспрекословное подчинение нижних уровней управления верхним, нейтрализацию горизонтальных форм связи, ориентацию на власть, приказ, контроль, а не на мотивацию, к

системе современного менеджмента, объектом управления которого становится, во-первых, организация (предприятие), во-вторых, процесс управления как явление, берущее начало от человека, его потребностей и целей.

Многочисленные исследования и опросы руководителей наиболее благополучных компаний позволяют сделать важное обобщение: эффективность (производительность) организации зависит от трех важнейших условий:

- благоприятной деловой окружающей среды;
- правильной стратегии компании;
- качества человеческого капитала.

Остальные классические факторы производства — капитал, технология и т.д. — результат выше названных условий.

При переходе российских предприятий к унификации деловых и технологических отношений они столкнулись с рядом трудностей, основные из которых можно объединить в три группы. Первая касается непосредственно процедуры выделения процессов, так как подавляющее большинство российских предприятий работают на основе линейно-функциональных организационных структур управления, деятельность которых не нацелена на конечный результат. Построение управления на основе процессного подхода возможно только при горизонтальных структурах управления, а это требует длительной подготовки и обучения персонала для работы в совершенно иных условиях. Отсюда вытекает вторая группа проблем, связанная с неготовностью и нежеланием ряда руководителей и специалистов преодолевать трудности, связанные с переходом на организацию деятельности в соответствии с процессным подходом. Третья группа трудностей касается собственно отсутствия состава руководителей, способных руководить такими интегрированными управленческими структурами.

Выделяя процессы, в том числе и «специальные», следует предусмотреть удобную форму документа, несущего информацию о данном процессе, а также правильно определить класс характеристик (отличительных свойств). Такой подход сможет позволить:

- гибко управлять процессами, в том числе технологическими;
- управлять производством оперативно, минимизируя риски;
- избегать необоснованных потерь и минимизировать издержки;
- получать многоуровневую оперативную информацию в реальном масштабе времени;

- решать вопросы управления производственными потоками на каждом конкретном этапе его движения, еще до начала производственного цикла.

Подготовка и внедрение системы документирования - сложный и долгий процесс, требующий усилий всего персонала организации. При этом необходимо иметь в виду, что это всегда непрерывный процесс, который требует постоянного улучшения. Поэтому необходимо иметь описанный инструментарий как взаимосвязанная система управления, позволяющая учитывать интересы всех заинтересованных лиц, так и механизм оценки каждого из составляющих эту систему процессов, т.е. регламентация управления.

1. Общие положения реформирования системы управления предприятием

1.1 Современные концепции совершенствования системы управления предприятием

Научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные компании превращаться во всё более сложные системы. Для обеспечения управляемости таких систем необходимы новые методы, соответствующие сложности внутренней и внешней сред предприятий.

К началу XXI в. происходит радикальное переосмысление технологии ведения бизнеса [1,2,3]. В дополнение к предметной (или продуктовой) унификации постепенно приходит унификация деловых и технологических процессов исполнения (бизнес-процессов), новым словом в управлении стало появление контроллинга. Возникли новые концепции: реинжиниринга бизнеса и управления, обучения и самообучения управляющих систем предприятий, новые подходы к мотивации персонала.

Ускорение процессов связанных с научными исследованиями, разработками и нововведениями, неизбежно привело к проектно-матричным структурам управления [88].

Результатом стало выделение в составе организации полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного проекта [112]. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координационные механизмы [85,149]. Матричные структуры управления помогают решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп. Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю базового подразделения (службы), которое выделяет ресурсы (в том числе персонал) и иную помощь руководителю проекта или целевой программы; с другой - руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе. В составе его команды находятся две группы исполнителей постоянные члены и другие работники и специалисты.

Существуют два варианта матричной структуры: один со специально созданным центром управления проектами, другой-без такового. Но в обоих вариантах имеет место перекрещивание двух структур: постоянной и временной. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь часть. Матричная структура явилась отражением попыток одновременно максимизировать преимущества и минимизировать недостатки как функционального (деление организации по функциям), так и продуктного подходов (деление организации на продуктные отделения). Она

представляет собой компромисс с между делением и группированием работ (процессов) вокруг ресурсов и результата [88]. Новая схема управления обеспечивает быструю перестройку организации с одного продукта на другой, а также обуславливает: конкурентоспособность организации; предпосылки для ее интенсивного экономического роста; финансовую устойчивость и стабильность ее функционирования.

В традиционной матричной системе управления для производства принципиально нового продукта необходимо выстраивать новую линию матрицы или использовать измененную типовую для группы аналогичных заказов. Процессная матричная концепция предусматривает управление функциональными областями и управление унифицированными бизнес-процессами или операциями. Инновационные возможности таких предприятий значительно повышаются [89 с. 243].

Новым словом в управлении стало появление контроллинга как обособленного направления экономической работы в организации. Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг выполняет функцию «управления управлением» [52,100]. Одной из причин появления контроллинга на современных предприятиях явилось усложнение систем управления предприятием, потребовавшее создание механизма координации внутри системы управления. Следовательно, концепция контроллинга, ориентированная на систему управления, связана с развитием проектного менеджмента и появлением матричных организационных систем [19,24,27,105]. Контроллинг переводит управление предприятием на качественный уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей [39,52,86,91].

К новым правилам ведения бизнеса относится и постоянное совершенствование системы управления предприятием, т.е. реинжиниринг бизнеса и управления [84,101]. реинжиниринг бизнес-процессов - новый подход к улучшению бизнес-процессов, появившийся в начале 90-х годов XX в. BPR (Business process reengineering) изменяет способ выполнения бизнес-процесса, делая его более эффективным. Следствием этого может стать сокращение затрат, другим возможным - повышение производительности, улучшение качества, уменьшение количества ошибок, потерь или брака, сокращение численности персонала, повышение уровня удовлетворенности потребителей [84]. Новая концепция развития бизнеса и управления базируется на системе реинжиниринга бизнес-процессов, созданной в 90-х годах XX в. и принятой на вооружение почти всеми ведущими компаниями мира [76,139], дают понятия "инжиниринг", "реинжиниринг" и "усовершенствование бизнеса" [76,92]. Реинжиниринг предполагает использование новых информационных технологий для достижения совершенно новых деловых целей [101]. Организация, находящаяся в процессе непрерывного обучения носит название обучающейся. По определению автора этого понятия П.Сенге, это «такая организация, которая постоянно расширяет свою

способность создавать будущее» и, что особенно важно: «Обучающаяся организация - это новый ресурс конкурентоспособности, но кроме того, это новый подход к работе»[112 с. 258]. В книге «Пятая дисциплина» П. Сенге выделяет такое важное условие формирования обучающейся организации, как создание рабочих систем, члены которых привержены общей идее и ценностям и несут полную ответственность за все, что в них происходит [116].

Наиболее важные изменения в управленческой парадигме XXI в. можно охарактеризовать следующим образом: новыми ценностями организационных культур становятся решение проблем в условиях изменений и неопределенности, а не рациональности и стабильности; организационная структура становится все более плоской - происходит отказ от жестких иерархических структур; власть и контроль все чаще передаются на нижние уровни организации; люди стремятся к карьере, которая открывает пути для индивидуального творческого роста и обретения мастерства в решении сложных задач, а не на удовлетворение потребности в безопасности. Кроме того, лидерство во все большей мере обретает черты вдохновения и стремления к преобразованиям, персонал становится все более разнообразным, а задачи решаются скорее командами, чем индивидами [88 с. 157].

Ответом на вопрос о том, каким образом организация может удовлетворить новым и постоянно меняющимся требованиям внешней среды, является концепция «научающейся организации» (learning organization). В литературе используются четыре возможных перевода английского термина «learning organization»: «обучающаяся» организация, «научающаяся» организация, «самообучающаяся» организация и «саморазвивающаяся» организация. Не углубляясь в терминологические тонкости языка, наиболее приемлемым переводом, отражающим сущность и содержание данного понятия, представляется «научающаяся организация». Это обусловлено тем, что в концепции, развиваемой ведущими исследователями научающихся организаций, в частности П. Сенге, особую роль играет тот факт, что организации ориентированы на приобретение знания любыми доступными способами, и, прежде всего, с помощью анализа, или «познания», опыта - как своего, "внутреннего», так и «внешнего», получаемого из внешней среды. Такая ориентация лучше всего может быть передана с помощью термина «научение», используемого в когнитивной психологии, и, соответственно, термина «научающаяся организация». Таким образом, несмотря на сложность экономических, социальных и политических условий деловой среды современной российской организации, в России формируются определенные предпосылки для появления концепции новой системы управления организацией на базе таких ситуационных факторов, как креативность, высокий уровень качества человеческого капитала, специфические характеристики менеджеров [88с.58].

Современные подходы к мотивации определяют ее как органическую часть процесса управления. Мотивация персонала - это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сфор-

мулированных в планах. Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником эффективного развития организации. В то же время неудачи в реализации их замыслов чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала [111, 112]. К сожалению, недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях - существенный недостаток руководства российских предприятий. А между тем человеческий потенциал для большинства российских предприятий представляет собой главное и, возможно, единственное сегодня конкурентное преимущество [129, 167].

Хорошо обученный, организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия [88,173].

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Среди них выделяют три наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А. Маслоу, Д. Мак Клеландом и Ф. Герцбергом. Их подробное содержание, достоинства и недостатки описаны достаточно полно в специальной литературе [42,112]. Наряду с теориями мотивации, базирующимися на потребностях, учеными разработаны и другие подходы, которые получили название процессуальных теорий мотивации. Общим в них является то, что поведение людей в организации определяется не только их потребностями, но и восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения, модель Л.Поршера-Э.Лоулера [112 с.255].

Понятие мотивации очень сложное гипотетическое построение, позволяющее объяснить и предсказать поведение человека. Мотивация проявляется в поведении, в частности таких ее характеристиках, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность. Другими словами, мотивация представляет внутреннее побуждение или намерение, которое заставляет человека делать что-либо или поступать определенным образом.

Одной из ее форм является мотивация работой, мотивации, возникающей у человека при выполнении работы. Согласно Хакману («Теория характеристик работы») [88 с.148] в содержании работы существует ряд факторов, которые мотивируют работника. Эти факторы носят качественный субъективный характер и оцениваются самим работником. Мотивация работой создается в процессе выполнения работы, что приводит к самовоспроизводству вознаграждения, и направлена на получение результата. Мотивацию человека в организации можно представить в виде трех составляющих, каждая из которых подчиняется определенным закономерностям и по своему проявляется (таблица 1.1). Если проследить, отношение к людям, по мере развития организаций, то сначала людей рассматривали как расходный материал, затем - ресурс, далее - инвестицию и в настоящее время как движущую силу, потенциал организации. По мере развития представления о человеке в организации менялись инструменты воздействия, но информация о человеческом потенциале до сих пор не выходит за рамки списочного состава,

среднего возраста, профессионального уровня [88].

Таблица 1.1.

Главные составляющие мотивационной среды.

Составляющие мотивации	Закономерность	Проявление
Желание быть в организации	Экономическая	Текучность кадров
Желание делать свою работу	Организационная	Результативность
Желание делать работу лучше	Когнитивная	Нововведения и качество

Итак, новые условия экономики поставили перед организациями и новые задачи, решить которые можно только опираясь на мотивированные кадры. Недостаточно материальной заинтересованности и точного выполнения работником своих функций и обязанностей, от работника требуется мотивированное поведение, проявление инициативы. Время, когда менеджер говорил работнику, что и как нужно делать, кануло в Лету, сменилось новым подходом, когда работник должен решать это сам.

1.2 Основные принципы реформирования системы управления предприятием

Структура большинства организаций, особенно отечественных, сложилась в основном под воздействием времени, в меньшей степени под воздействием рынка и минимальный процент - в результате целенаправленных действий по ее оптимизации. Однако все эти структуры в той или иной степени эффективны. В противном случае им бы грозило банкротство. Идеальной структуры нет. Даже прекрасно спроектированная организационная структура с течением времени начинает становиться неадекватной внешней и внутренней среде. По утверждению У. Д. Дункана [57], все исследователи организационных структур были едины во мнении, что не существует единственно верного пути организации и управления. Идею необходимости непрерывной реорганизации, которая предполагает, что фирма должна постоянно перестраивать свою структуру, для того, чтобы учитывать требования меняющейся окружающей реальности, обосновал в своей книге «Техника организации» (1931г.) Г.С. Деннисон. Чем больше структура остается без изменения, тем сильнее накопленные напряжения, что может привести к возникновению разломов и расколу структуры [133,142]. Следует отметить, что любые действия с организацией сводятся в общем виде или к ее преобразованию, или к ее ликвидации. Организационная структура является важнейшим компонентом реформирования системы управления предприятием. Она взаимосвязана с её многочисленными подсистемами и потоками. Поэтому локальные, фрагментарные изменения, имевшие место в практике, внесли еще большую путаницу и не согласованность. Возникает вопрос по каким признакам можно определить, что система организации находится в критическом положении и необходимы существенные изменения этой системы.

В качестве ориентиров этого вопроса могут служить проблемы, выявленные в результате обследования деятельности «ООО Оренбурггазпром», и характерные для многих российских предприятий (приложение 1.1.). Для проведения реформирования системы управления предприятием и успешного осуществления значительных изменений в его деятельности необходимо осознание существующих проблем на всех уровнях и наличие желания их устранить. В представлении авторов [38, 88 с.12] первопричинами появления новых идей управления организациями являются изменения, происходящие во внешней среде и в самих объектах управления - организациях. Именно поэтому многие исследователи управления изучают внутренние и внешние симптомы и причины появления новых организаций, пытаются предсказать направления их модификаций, предвидеть их новые сущности, формы и типы с целью своевременной разработки новых концепций управления и новых систем управления, соответствующих новым организациям. С точки зрения авторов [90] решения об изменениях могут касаться одной или более внутренних переменных организации: целей, структуры, задач, технологии, человеческого фактора. Основными направлениями изменений и модификации компаний, систем и структур управления, по мнению авторов [88 с.13], являются:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере управленческой деятельности к процессным оргструктурам;
- трансформация оргструктур компаний из пирамидальных в плоские, усиление горизонтальных связей в организации;
- осуществление децентрализации ряда функций управления (прежде всего производственных и сбытовых);
- повышение роли нововведенческой деятельности и венчурного финансирования;
- усиление филиальных форм в деятельности компании, например, путем создания внутренних рынков;
- создание компании-сети и сетей из компаний (с усилением статуса кадрового и информационного потенциалов);
- создание обучающихся и самонастраивающихся организаций.

Классические теории изменений предлагают такой план на стадии подготовки проведения изменений [84, 88].

Этап 1. Диагноз - создание необходимости и возможности преобразований. На этом этапе анализируются тенденции во внешней среде, проблемные ситуации и их причины, противодействующие группы в организации, их позиции и уровни притязаний, прогноз их поведения, структура власти в организации, стратегический потенциал организации.

Именно на этом этапе делается попытка ответить на вопрос: «Почему и для чего или с какой целью осуществляются изменения в организации?».

Этап 2. Постановка задач будущих изменений. На этом этапе формулируются и уточняются структура задач, форма собственности, организационно-правовой статус, уровень самостоятельности организации, формулируются требования к новой системе управления (новые цели, стиль и

методы управления, стратегия), способы и темп изменений, возможные ограничения и допущения и, наконец, критерии эффективности реорганизации. Иными словами, на втором этапе требуется понять чего конкретно хочет достичь организация, куда она хочет попасть и что именно необходимо изменить.

Этап 3. Разработка нового видения. На этом этапе формируются ответы на вопросы: в чем миссия организации, какова новая концептуальная основа и модель управления организацией, какова будет новая структура управления организацией и управленческая деятельность в рамках нового структурно-функционального строения. Как следствие решения этих задач возможны формулировки новых требований к системе управления человеческими ресурсами организации.

Этап 4. Институционализация организационных изменений. На этом этапе делается ответ на вопрос «Как проводить изменения?», разрабатываются детальные сценарии изменений, создаются схемы контроля и оценки. Именно на этом этапе уделяется внимание способам мотивации персонала и методам сглаживания сопротивления изменениям. В связи с этим формируются программы, проекты и планы преобразований. В завершение проводится оценка эффективности проводимых изменений, корректировка образа будущего и способов его достижения.

Следующая стадия – выполнение изменений. Как и в других областях управления, универсального алгоритма выполнения изменений не существует. Стратегия изменений выстраивается для конкретной организации, и только в этом качестве изменение может быть успешно реализовано. И тем не менее, опыт показывает, что для успешности их выполнения необходимо создать в организации две группы условий:

- 1) готовить руководителя к мобилизации всех ресурсов для достижения цели (это финансы, деньги, время, персонал, усилия, воля, власть – все, чем он обладает как личность, предприниматель и должностное лицо);
- 2) готовить персонал к восприятию новых идей.

По Питеру Дракеру «готовность руководителя организации выполнять план» означает «готовность руководителя предоставить ресурсы для его выполнения». Для реализации оперативного плана это утверждение вполне справедливо. Для выполнения кардинальных стратегических изменений аналогичным показателем будет «готовность руководителя предоставить гораздо большие ресурсы, чем запланировано».

Поскольку не все программы изменений успешны, то интересны результаты исследований по систематизации ошибок и выявлению их причин. Наиболее типичными ошибками при выполнении изменений являются:

Ошибка 1. Высокий уровень самодовольства, удовлетворенности текущей ситуацией. Основные причины - это переоценка своих возможностей по воздействию на организацию; недооценка сложности выведения людей из их комфортных зон; недооценка сложности изменения поведения людей; нетерпение к возникающим проблемам.

Ошибка 2. Неспособность создать достаточно мощную коалицию в

организации.

Ошибка 3. Недооценка силы видения будущего. Если устранение первых двух ошибок способствует инициированию, поддержке и усилению изменений, то устранение третьей обеспечивает понимание направления осуществляемых изменений.

Ошибка 4. Недостаточное освещение видения. Однако надо помнить, что ничто так не портит перспективы изменений, как явное расхождение дел со словами в поведении руководства организации.

Ошибка 5. Попустительство возникновению препятствий и обстоятельств на пути нового видения. Изменения приостанавливаются, если люди не в силах справиться с силой обстоятельств и барьеров, мешающих им действовать, разнообразие которых, к сожалению, достаточно велико. Это может быть несоответствующая изменениям организационная структура и должностные обязанности, устаревшая система стимулирования, поведение людей, усложняющее реализацию изменений.

Ошибка 6. Отсутствие соответствующих качеств у руководителей для достижения быстрых промежуточных результатов изменений.

Ошибка 7. Преждевременное объявление победы. Данная ошибка проясняет предыдущую и заключается в следующем: после осуществления некоторых изменений, когда получены действительно первые результаты программы изменений, часто возникает ошибочное ощущение о завершении программы изменений в целом.

Ошибка 8. Пренебрежение закреплением изменений в корпоративной культуре организации.

В соответствии с набором ошибок исследователями по изменениям предлагается процесс выполнения программы изменений, содержащий этапы:

- создание понимания насущности перемен;
- создание профессиональной коалиции в организации;
- выработка видения и стратегии;
- информирование коллектива о видении изменений;
- наделение работников полномочиями;
- достижение быстрых тактических результатов;
- подведение итогов и продолжение процесса изменений;
- закрепление новых подходов в корпоративной культуре.

Четыре первых этапа близки по смыслу стадии «размораживания» в теории американского социолога «Курта Левина», с пятой по седьмую – стадии «проведение действий», восьмая стадия направлена на «замораживания» [88с.24]. Основное правило - должны быть пройдены все этапы, без исключения, и именно в указанной последовательности. Если это правило нарушается, то ход преобразований теряет свой импульс, база для дальнейших преобразований уменьшается, и программа изменений может остановиться. Это «нарушение» может быть причислено к числу вышеназванных ошибок.

В соответствии с вышеизложенным следует, что большинство российских предприятий нуждается в реорганизации, и главная задача состоит в том, чтобы

перестроить систему управления в соответствии с изменившейся политической и экономической ситуацией в стране. Один из способов решения данной проблемы состоит в проведении организационных изменений, перераспределении функций, обеспечении координации деятельности подразделений организации на новом качественно отличном уровне.

Подводя итог изложенному, можно констатировать, что практически задача сегодня состоит в том, чтобы перепроектировать организацию в целом таким образом, чтобы преодолеть существующий хаос и неразбериху, создать порядок, соответствующий деятельности организаций, и отразить этот порядок во внутрифирменных организационно-распорядительных документах, т.е. речь идет о создании управленческого регламента.

1.3. Регламентация деятельности предприятия как основа регулярного менеджмента

С ростом размера компании и ее подразделений часть властных полномочий менеджеров перекладывается на правила, регламенты и процедуры формирования решений [133]. Схемы координации должны работать с учетом временных и ресурсных рамок. В связи с этим разрабатываются регламенты, описывающие процедуры прохождения информационно-аналитических, административно-управленческих, материально-финансовых, и производственно-технологических потоков. Степень формализации в разных организациях не одинакова, что связано с разным характером производимых продуктов и услуг [58, 112, 121].

В газовом производстве, в силу аппаратурного непрерывного характера технологического процесса необходима высокая регламентация деятельности значительной части персонала, занятого эксплуатацией и ремонтом сложного оборудования в условиях высоких температур и агрессивных сред, и ведением автоматизированных диспетчерских режимов [130]. Вполне закономерно, что эта проблема, по-прежнему актуальная, отходит в период рыночных реформ на второй план. Все более важным становится другой ключевой объект-сам менеджмент, т.е. такое его состояние, когда все организационные элементы работают синхронно, обеспечивая своего рода гармонию.

Впервые на необходимость регламентации управления указал Х. Эмерсон в своей работе «Двенадцать принципов производительности» (1913 г.), одним из наиболее существенных отличий идей которого от представителей других авторов школы научного менеджмента является его взгляд на связь между эффективностью и организационной структурой [155]. По мнению автора, немалая доля неэффективности есть результат недостаточной организации. Х. Эмерсону принадлежит заслуга, в том, что он заложил основы построения и функционирования организаций, которые не потеряли своей актуальности и в настоящее время. Среди двенадцати принципов, которым необходимо следовать при построении эффективной организации, Х. Эмерсон назвал создание документально оформленных стандартных инструкций. Этот принцип положен в основу данной работы, поэтому рассмотрим его более подробно. Для

реализации своей миссии предприятия должны обладать эффективной системой управления. Эффективность системы управления обеспечивается использованием ряда принципов и закреплением этих принципов в соответствующих внутренних нормативных документах. Необходимость и даже обязательность выполнения этих принципов в практической деятельности организаций позволяет решать следующие основные задачи [96, 155]:

1. Классифицировать определения основных объектов управления и управленческих функций на предприятии.
2. Описывать организационное (структурное) построение и взаимодействие объектов управления друг с другом и с внешней средой.
3. Описывать совокупность приемов и методов воздействия на объекты управления. Эти приемы и методы охватывают все функции (процессы) управления предприятием.

Х. Эмерсон предложил последовательность создания кодекса внутрифирменного права, который в большей части должен разрабатываться работниками предприятия (Приложение 1.2). Он также обратил внимание на распространенное заблуждение, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат, однако это не так. Тщательный анализ показывает, что 80% выполняемых работниками работ и операций, являются периодическими, т.е. повторяющимися, а поэтому хотя бы часть из этих 80% может и должна соответствующим образом описана в корпоративных документах.

На рубеже тысячелетий стали говорить о так называемой «новой экономике» - новой концепции развития человеческого общества. Данная концепция в качестве основного по своему значению признает «человеческий капитал» [96]. Человек - основной генератор идей, а поскольку идея - самое главное в бизнесе, надо создать такие условия, чтобы человек работал творчески. При этом выполнение рутинных операций признается «растратой человеческого капитала». Здесь уместным будет применение принципов (чисел) Парето. На упомянутые выше 80% повторяющихся работ (операций) мы должны тратить 20% нашего времени, а все остальное время использовать для оценки и принятия решения в нестандартных операциях, для генерирования идей. Идеи основоположников менеджмента о регламентации управления получили свое дальнейшее развитие, и в настоящее время разработка процедур и правил является элементом стратегического планирования. Понятия «процедура» и «правила» наиболее полно описаны в работе [90].

В настоящее время эти «понятия» расширены и углублены в работах [112, 122] как и сам подход к управленческим решениям. По сути, процесс принятия решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом. Классификация решений на высоко и слабо структурированные позволяет более эффективно организовать процесс путем разработки разных подходов и действий, обеспечивающих движение к поставленным целям. Решения в высокой степени структурированные считаются программируемыми. Они являются результатом реализации определенной последовательности действий. Слабо структурированные решения являются

незапрограммированными, так как принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, внутренней не структурированностью, неполнотой и недостоверностью информации. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решений. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов сложности организации. В то же время современные разработки в области исследования операций, развитие информационной технологии и компьютеризации позволяет значительно повысить долю программируемых решений, которые характеризуются большой точностью и в ряде случаев требуют меньших затрат времени и ресурсов. Программируемость решений повышается по мере продвижения сверху вниз по вертикали управления.

В обобщенном виде процедура представляет собой запрограммированное решение. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений, т.к. определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решений.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть, крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями, а почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами.

В зарубежной практике организационное проектирование вообще не выделилось в самостоятельную область управленческой науки и ограничилось рассмотрением лишь некоторых аспектов формирования систем управления, касающихся зон управляемости, типов организационных структур управления и методов управления [57,90]. Частично ответы на данные вопросы можно найти в некоторых работах российских авторов, например, в [137, 138] в которых указывается, что административные методы управления опираются на систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и систему планов, программ, заданий. В работе [137] предложены только общетеоретические принципы, в соответствии с которыми должно осуществляться создание внутри фирменных документов, и несистематизированный и далеко неполный перечень этих документов. Более глубокая проработка данного вопроса представлена в работе [58], в которой приведены классификация регламентов в зависимости от элементов системы управления (Приложение 1.3), описание содержания и методики разработки некоторых из названных документов, например, штатного расписания, положений о подразделениях, должностные инструкции и т.п. В данной системе не хватает группы документов, основополагающих для целей управления предприятием и являющихся источником для создания

большинства перечисленных документов. Речь идет об описании функциональной и организационной структур, бизнес-процессов и процедур предприятия. Не имея четкой картины деятельности предприятия в целом, вряд ли можно создать полные, охватывающие все связи в организации положения о подразделениях, должностные инструкции и т.п. Другими словами, данная работа, к сожалению, не соответствует представлениям о предприятии как о едином организме, или открытой социотехнической системе.

На самом деле, отсутствие описания процессов, процедур и операций предприятия является очень серьезной проблемой, т.к. приводит к непониманию общей технологии работы предприятия, несогласованности действий отдельных людей и целых подразделений. В результате возникает не только информационная неразбериха, но и информационная закрытость внутри организации. Поэтому, разработка внутрифирменных регламентов, регулирующих осуществление деятельности организации в целом и отдельных процессов представляется самой актуальной, значимой, первостепенной задачей при проведении реформирования системы управления.

Некоторые способы решения данной задачи более менее подробно описаны в трех работах российских авторов [30,32,121]. Изложенные авторами указанных работ подходы представляют определенный интерес и будут рассмотрены ниже. В целом можно сказать, что в данных работах, как и в рассмотренных выше, также отсутствует системный подход, т.е. дается описание предприятия с точки зрения локальных блоков, а не совокупности процессов, составляющих его деятельность.

Речь идет об упорядочении, о порядке, о формальных системах, своего рода сбалансированной конструкции, где ответственность соответствует правам, степень риска - потенциальному доходу, система управления характеру внутрикорпоративных отношений между их участниками, когда менеджерами и персоналом ясно понимаются:

- какие у компании цели и приоритеты деятельности;
- кто наделен правом принятия решений и каких;
- кто, как и в какой последовательности готовит эти решения;
- кем и каким образом контролируется, корректируется и стимулируется процесс исполнения решений;
- кто, как, какую и в какое время получает информацию о положении дел в компании в подведомственной сфере.

Это те основы, которые определяют организационный порядок и его результат - управляемость компании. На поверхности же она характеризуется формой и быстротой реакции на принимаемые менеджментом решения. Если эта реакция происходит так, как необходимо менеджерам, а в конечном счете учредителям, то говорят, что компания управляема [45,147]. Анализ убеждает, что главные причины неуправляемости отечественных компаний лежат в нечетко обозначенных новых приоритетах сфер деятельности, а также в организации политической системы, т.е. в таком распределении власти в руководстве, когда появляется политическая неопределенность, отсутствие регулярности в процессах управления. Любая компания работает с

использованием многих системо-определенных упорядоченных правил, процедур и нормативных положений, необходимых для производства. Именно они изо дня в день и из года в год обеспечивают упорядоченную работу компании и являются фундаментальной основой организационного порядка. управление производством. Поэтому цель данной работы, как уже отмечалось, состоит в выработке алгоритма разработки наиболее полного управленческого регламента, охватывающего все структурных единиц при осуществлении этих процессов и их основные процессы предприятия, описывающего взаимодействие документальное оформление.

1.4. Основы функционального подхода к проектированию организаций

Одной из причин возникновения описанных в литературе проблем российских предприятий, которые будут рассмотрены в настоящей работе, является функциональный подход к построению организационной структуры предприятия, основанный на жесткой иерархии линейной структуры административного управления по вертикали. Принципиальная модель деятельности предприятия с точки зрения функционального подхода представлена в таблице 1.2. Функциональный подход, суть которого заключается в том, что деятельность организации рассматривается как совокупность определенных функций, реализуемых через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления.

Таблица 1.2

Деятельность предприятия с точки зрения функционального подхода

Деятельность предприятия		
Функция 1.	Функция 2.	Функция 3.
Задание 1.1.	Задание 1.2.	Задание 1.3.
Задание 2.1.	Задание 2.2.	Задание 2.3.

Впервые их состав был сформулирован и описан А. Файолем в работе «Общее промышленное управление» в 1916 г. В ней он выделил шесть групп, на которые можно разбить все операции, имеющиеся на предприятии: технические операции (производство); коммерческие операции (покупка, продажа, обмен); финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими); страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц); учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика); административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль). В последующих разработках состав функций управления включаются такие виды деятельности, как мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности, а также их взаимосвязи в пространстве и времени.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, которые затрагивают два основных аспекта:

1. Разработка рациональной структуры организации с учетом основных функций бизнеса.

2. Построение на ее основе рациональной системы управления, которая представляет собой бюрократическую модель, без которой по мнению сторонников школы, невозможно рациональное функционирование этих структур.

В настоящее время создание эффективной системы управления в соответствии с функциональным подходом включает следующие элементы:

- Проработку функциональной структуры управления предприятием;
- Определение состава общих функций управления, осуществляемых в организации;
- Определение порядка взаимодействия между подразделениями и должностными лицами;
- Определение стадий «жизненных циклов» элементов организации, осуществляемых внутри организации;
- Разработку штатно-должностного расписания;
- Определение состава специфических функций и задач управления, осуществляемых в организации;
- Формирование предварительного перечня документов, обеспечивающих выполнение специфических функций управления;
- Проектирование информационного обеспечения, системы управления;
- Определение операционального содержания функциональной управленческой деятельности.

В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться координация их деятельности, которая выступает основой структуры организации. Если под структурой понимать принципиальную схему иерархически упорядоченной совокупности функционально взаимосвязанных элементов, обеспечивающих целостность системы, то, очевидно, что в организации можно выделить целый комплекс взаимосвязанных структур (схем организационных структур) [92, 121, 142].

Однако в теории управления не рассматривается весь комплекс возможных организационных структур, характеризующих организацию как систему с различных сторон. Под организационной структурой всей организации понимается только структура системы управления, а точнее, форма построения аппарата управления или иерархия управленческого персонала на основе административных связей. Таким образом, к сожалению, в большинстве публикаций под организационной структурой понимается лишь схема структуры системы управления, т. е. состав подразделений (отделов, служб) и должностных позиций высшего управленческого персонала системы управления и административные связи соподчинения между ними. Некорректность такого подхода к организационной структуре обусловлена тем, что неправомерно и бессмысленно рассматривать структуру системы управления без объекта управленческой деятельности - производственных

процессов и их элементов. При этом организационная структура системы управления рассматривается крайне односторонне и бессистемно.

Таким образом, под организационной структурой, или структурой организации в целом, будем понимать схему иерархически упорядоченной совокупности подразделений организации и их административных взаимосвязей подчинения, субординации, обеспечивающих целостность организации как социально-экономической специализированной системы различных видов деятельности. Структура организации является ее основной статической характеристикой, определяющей, с одной стороны, потенциальную устойчивость и стабильность существования - функционирования организации как системы, а с другой стороны - консервативную неадекватность статического состояния организации в условиях постоянной динамики объективного мира. Прежде всего, в структуре деятельностных организаций можно выделить две взаимосвязанные подсистемы: производственную и управляющую. Производственная подсистема предопределяет миссию организации в обществе, а управляющая подсистема обеспечивает социально-экономическую целесообразную реализацию этой миссии. Первая представляет собой состав и взаимосвязи производственных подразделений, вторая, соответственно - состав и взаимосвязи управленческих подразделений и должностных позиций. Организационная структура организации в целом представляет собой иерархически взаимосвязанную композицию производственной и управленческой структур.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации, они формализуются в процессе проектирования организации в соответствии с принципами функционального подхода, действуют постоянно и изображаются на всех возможных схемах, отражая распределение полномочий. Данные связи служат каналами передачи распорядительной отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. На изложенных принципах основаны методы реформирования системы управления, упоминавшиеся в п.1.3 (речь идет о трех разработках, изложенных в [30,32,121]). Хотя в данных работах имеются определенные различия в деталях, в целом они придерживаются указанной логики. Остановимся на некоторых аспектах названных разработок.

В работе [30] поставлена задача создания положений о подразделениях, должностных инструкций данных документов, исходя из самого процесса функционирования организации с учетом потока материальных ресурсов и последовательности в решении задач, стоящих перед организацией. Данный алгоритм автор сравнивает с одним из методов логистики - искусства организации своеобразного конвейера, упорядочивающего работу всего предприятия, суть которого состоит в том, чтобы проследить в сквозном режиме всю цепочку бизнес-процесса, чтобы смоделировать слаженную и эффективную работу всей организации, четко определив: кто, что, и в какой последовательности должен делать. В соответствии с данной методикой модель управления производственным профилем каждой структурной единицы должна создаваться в порядке, представленном в Приложении 1.4. При этом каждый этап моделирования должен завершаться разработкой

соответствующего организационного документа. Остановимся на некоторых аспектах разработки перечисленных организационных документов.

1. Функциональная структура управления.

Для обозначения функций были использованы наименования подразделений, что, по нашему мнению, стирает отличия, существующие между функциональной и организационной структурой предприятия, и может служить причиной еще большей путаницы и неразберихи в управлении предприятием.

2. Функции подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных директору. По мнению автора для каждой службы последовательно должны быть сформированы: главная задача, ответственность, функции. Практически в этом документе описывается содержание элементов функциональной структуры, т.е. тех операций, которые должны осуществляться в рамках каждой функции. Поэтому акцентирование внимания с процессов на задачи, ответственность и функции структурных подразделений, по нашему мнению, мешает решению поставленной автором задачи описания деятельности предприятия как непрерывного процесса.

3. Маршрутная карта движения документооборота при функционировании структурной единицы, которая должна включать следующие элементы: этапы работы служб предприятия с учетом движения материальных потоков и взаимодействие служб и подразделений, и поэтапные операции с документами.

В работе предлагается следующая последовательность работы служб предприятия и документооборота. (Приложение 1.5).

Рассматривая подбор, последовательность и содержание операций, выделенных в данной методике, нельзя не заметить их несоответствие между собой по масштабу. Кроме того, такая классификация работ в организации явно не решает задачу интеграции деятельности всех структурных подразделений. Этапы работы, связанной с движением материальных и финансовых потоков, носят те же названия, что и этапы работы с документами (планирование, закупка ресурсов, реализация), хотя, по сути это совершенно разные операции.

4. Документы, находящиеся в документообороте структурной единицы. В работе [30] приводятся примеры документов, которые могут быть использованы при планировании деятельности предприятия. В предложенном описании документооборота не прослеживается внутреннее единство и взаимосвязь всех плановых, фактических и отчетных документов, не отражено формирование информационной базы для принятия управленческих решений, т.е. рассматриваемую разработку документооборота фирмы можно признать недостаточной для обеспечения эффективного управления.

5. Положения о подразделениях и должностные инструкции лиц рекомендуется структурировать в анализируемой работе в следующем порядке: общие положения; главная задача службы; функции службы; ответственность службы; документооборот. На наш взгляд, этот подход не позволяет преодолеть основной недостаток в разработке данных документов, а именно: функции, права и ответственность подразделения определяются автономно от деятельности предприятия в целом и носят весьма общий характер, т.к.

описываются такими словами как: обеспечение, организация, разработка и т.п. Другими словами в этой модели не прослеживается корреспонденция между отдельными организационными документами: маршрутной картой движения документооборота, где указаны более конкретные действия служб, и положениями о подразделениях.

Приведенный обзор показывает, что рассмотренная модель лишь отчасти позволяет решать организационные проблемы на предприятии, т.к. предложенный способ создания положений о подразделениях и должностных инструкций существенно отличается от распространенной порочной практики формального подхода к созданию и использованию этих документов. Тем не менее, необходимо отметить, что эта модель не обеспечивает комплексное решение поставленных самим же автором задач. Речь, прежде всего, идет о том, что построение модели начинается с определения функций отдельных служб, а не с определения видов деятельности (бизнес-процессов).

Отсутствие описания: бизнес-процессов в рассматриваемой модели фактически означает, что моделируемое предприятие является закрытой системой, поскольку отсутствует описание связей с внешней средой (поставщиками, покупателями, налоговыми органами и т.д.).

Вторым существенным недостатком данной модели является совмещение описания взаимодействия структурных единиц и документооборота в одном документе - Маршрутной карте движения документооборота. Несомненно, на нормально работающем предприятии все действия необходимо фиксировать в документах, но при этом, на наш взгляд, необходимо четко разделять операции по осуществлению бизнес-процессов и действия по документальному оформлению данных операций. Иначе теряется связь между действиями персонала и деятельностью предприятия в целом, что не способствует достижению желаемой эффективности.

Несколько иной подход в решении проблем, связанных с реорганизацией управления, описан в работе [32], в которой предлагаются действия по внедрению регулярного менеджмента начинать с разработки специального документа «Положение об организационной структуре». Первые четыре раздела Положения связаны с инвентаризацией и составлением перечней видов деятельности, функций и организационных звеньев. Результаты инвентаризации представляются в системно построенных анкетах, примеры заполнения которых приведены в приложении 1.6. Разработка пятого раздела Положения опирается на процедуры определения зон ответственности организационных звеньев за реализацию видов деятельности и функций.

Казалось бы, на первый взгляд, рассмотренный порядок определения видов деятельности и функций представляется вполне логичным и учитывающим все аспекты коммерческой деятельности компании. Однако, что касается содержательной части этих анкет, то она вызывает ряд существенных замечаний. В начале данного раздела приведена классификация видов деятельности любого предприятия, предложенная в начале XX века А. Файолем. За истекший период учеными и практиками предлагались различные варианты и комбинации функций предприятия и функций

управления. Некоторые примеры различных подходов приведены в приложении 1.7, из которых видно, что некоторые функции, такие как маркетинг, планирование разными авторами относятся к разным группам: или к функциям предприятия, или к функциям управления. По нашему мнению, по данному вопросу следует руководствоваться классификацией, данной А. Файолем, поскольку она наиболее полно и точно определяет сущность деятельности предприятия и сущность управления. При этом словосочетание, содержащее понятие «организация», означает управление неким процессом, а не сам процесс. Поэтому в анкете 2 в качестве функциональных направлений должны быть названы: закупки, сбыт и т.д. В связи с изложенным, можно констатировать, что в работе предложен в принципе правильный подход к решению организационных проблем предприятия. Однако следует сказать, что в нем допущены неточные определения функций и процессов, осуществляемых предприятием, что может ввести в заблуждение пользователей этой методики и не поможет добиться порядка и прозрачности в системе управления предприятием.

В работе [121] сделана попытка создания комплексной методики организационного и организационно-кадрового проектирования систем управления, восполняющая определенный пробел в этих вопросах. Автор рассматривает управление через призму концепции системодетельностной социальной организации жизнедеятельности. Согласно этой концепции управление представляет собой систему различных типов, классов и видов управленческой деятельности. Объектами производственной деятельности являются:

- Производственные, организационные и межорганизационные процессы изменения состояний организации во взаимосвязи с внешней средой. В связи с тем, что результат управленческой деятельности представлен в форме управленческих решений, информация в этой деятельности является одно-временно предметом, средством и результатом деятельности.
- Структурность взаимосвязей и характеристик элементов в процессах производственной деятельности, обусловленная материальной, вещественной, физической природой этих отношений, предопределяет функциональный, регламентированный, формализованный, алгоритмизированный характер описания этих процессов, т.е. функциональный характер содержания управленческой деятельности.

В литературе и в практике этот тип управленческой деятельности обозначает как систему общих функций управления. В то же время творческая (нефункциональная) деятельность вследствие невозможности формального алгоритмизирования отображения коллективных когнитивных процессов описательно может быть выражена слабо. В научной литературе ее обозначают «искусство управления». Методика оформления основных документов системы управления включает в себя состав рабочей документации организационной системы управления и порядок ее разработки. Однако мы считаем, что не все аспекты организационного проектирования освещены в данной работе, это прежде всего: автоматизация системы управления; формирование

рациональной системы документационного обеспечения управленческой деятельности; рациональная организация рабочих мест и разработка рациональных форм документов.

Схема организационной структуры системы управления, приведенная в составе рабочей документации системы управления, значительно снижает роль документа по сравнению с положением об организационной структуре управления. Кроме того, в соответствии с принципами «новой экономики» решающим для успешности любого бизнеса является «человеческий капитал» и, соответственно, в качестве управленческой функции выделяется функция труда. Автор не предоставляет свою версию самой главной управленческой функции. В целом данная работа выполнена с учетом проблем современных предприятий. Однако отмеченные выше упущения снижают эффективность использования предлагаемой методики.

1.5. Основы процессного подхода к проектированию организаций

Любая организация представляет собой социально-экономическую специализированную систему различных видов деятельности. В свою очередь деятельность как элемент организации - это сложное системное образование включающее: субъект, предмет, средство, условия, результат деятельности и процесс деятельности. Процесс представляет собой определенную совокупность действий, направленных на преобразование ресурсов в результаты, которые чаще всего выступают в виде продукции или услуг. Рассмотрение организации как системы убеждает в том, что каждое предприятие представляет собой совокупность процессов, отсутствие которых означает, что предприятие не функционирует. В любой организации одновременно протекает большое число процессов, различающихся как по своему назначению, так и по основным характеристикам [48,81].

Процессный подход подразумевает рассмотрение предприятия и его деятельности в динамике, как непрерывную совокупность взаимосвязанных действий. Для раскрытия сущности данного подхода используются понятия концепции контроллинга и реинжиниринга бизнес-процессов.

В теории и практике современного управления новым явлением стал контроллинг. Появление контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы на предприятии связано с реализацией финансово - экономической комментирующей функции в менеджменте, обеспечивающей принятие оперативных и стратегических управленческих решений [52]. Он позволяет интегрировать традиционный учет, планирование и маркетинг в единую систему управления, которая должна координировать два вида мышления: системное и прямолинейное [81,137,166]. Структура контроллинга схематично представлена на рисунке 1.1.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует, координирует их и обеспечивает обратную связь в контуре управления [39, 90,

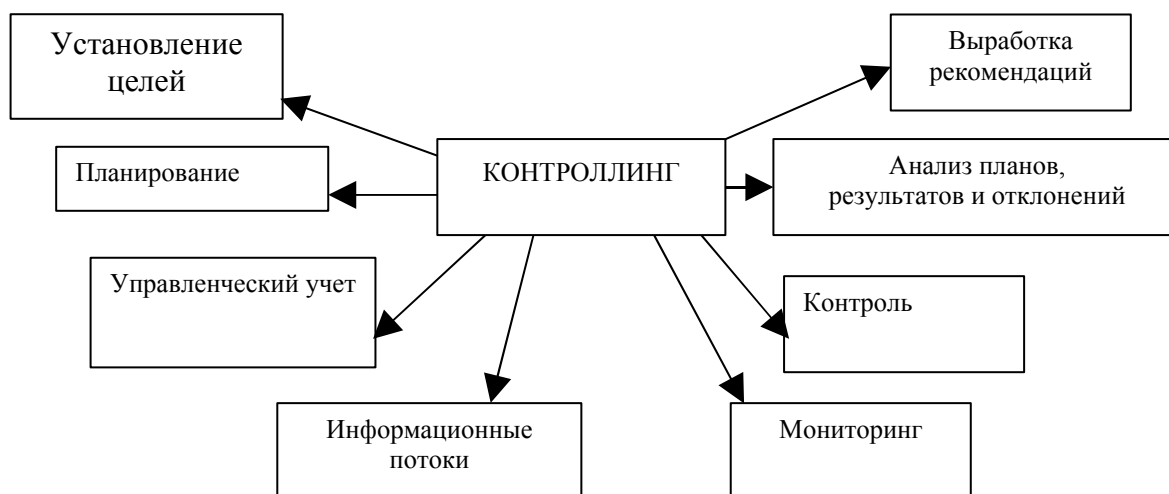


Рис. 1.1. Разделы контроллинга

Итак, основные задачи контроллинга: выработка рекомендаций для принятия управленческих решений и нацеливание системы управления предприятия на достижение поставленных целей [86, 140]. Воплощение контроллинга на практике требует создания четкой организационной структуры и четкого разделения ответственности, а также регламентации процессов управления, что роднит его с административными методами управления. С другой стороны, концепцию контроллинга пронизывает системный подход: предприятие последовательно рассматривается как социотехническая система, а управление им - как система принятия решений, планирование и контроль - как функции системы управления предприятием. Значение системного подхода особенно велико при исследовании таких сложных многоуровневых систем, какими являются организации газового комплекса [4,17, 130,137]. Наиболее важные системные особенности газовой отрасли приведены в таблице 1.3. Приведенные характеристики газовой промышленности оказывают существенное влияние на организацию, планирование и управление газовым производством.

Подход к управлению с точки зрения теории систем позволяет, прежде всего, дать характеристику принципиальной модели предприятия как:

- целеориентированного центра действий, где люди (кадровый потенциал) ставят определенные цели и производят с использованием материального потенциала предприятия действия для их достижения;
- сверхсложной открытой социотехнической системы, связанной специфическими отношениями с внешней средой и заинтересованными в ней группами людей;
- долговременной целенаправленной структуры потенциала и процессов, которая обуславливает систему управления предприятием.

Таким образом цели предприятия реализуются через воздействие элементов потенциала на объекты, и предприятие как центр действий, ориентированных на цели, представляет собой целеориентированную структуру потенциала и процессов. В результате системный подход дает возможность рассматривать деятельность предприятия как систему непрерыв-

Таблица 1.3

Особенности газовой промышленности как системы.

Признак классификации	Характеристика системы
1. Источник создания	Искусственная
2. Основа создания	Эмпирическая
3. Состав	Человеко-машинное
4. Взаимодействие с окружающей средой	Открытое
5. Время функционирования	Постоянное
6. Изменение свойств и функций во времени	Стабильное
7. Прогноз поведения	С элементом случайности
8. Степень централизации управления	Децентрализованное, Централизованное
9. Ресурсная база	Физически Не воспроизводимая

ных процессов, связанную с системой потенциала предприятия, в том числе с организационной структурой [19,127]. В рамках системного подхода к рассмотрению – предприятие, Особенно промышленное, можно упрощенно изобразить следующим образом (Рисунок 1.2).

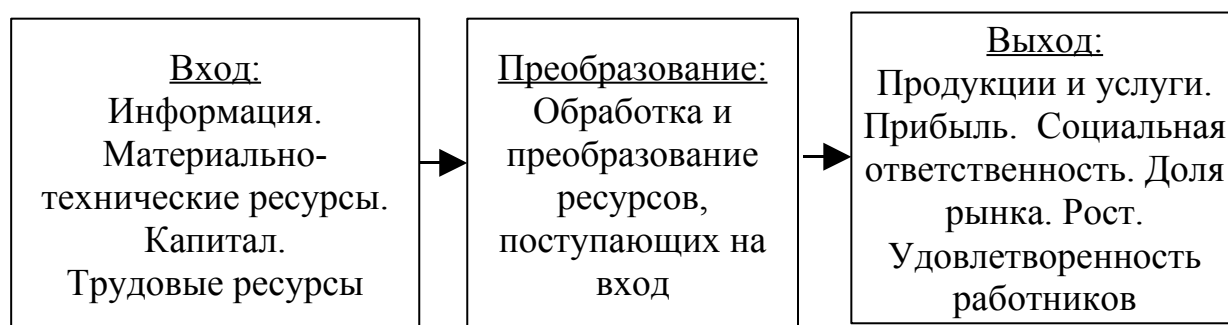


Рис. 1.2 Модель предприятия с точки зрения системного подхода

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным термином «управление» стало широко использоваться слово «менеджмент». В настоящее время в специальной управленческой литературе оба понятия рассматриваются практически с одних и тех же позиций [86,107]. Однако уже в печати появляются понятийные изменения в менеджменте. По мнению авторов [98,] менеджмент как традиционное управление по принципам Ф. Тейлора и М. Вебера устарел из-за избыточной

жесткости структур при наличии мягких реальностей. При этом в настоящее время Международная Организация Труда опубликовала набор материалов, который вновь возвращает нас к проблеме тейлоризма. Вызвано это следующим:

1. Происходит полный пересмотр производственной политики в мире, согласно которому руках вкладчиков, желающих получить прибыль ускоренно, наемные работники теряют свободу действий и вновь ориентируются на ритм системы машин.
2. Каждый клиент в менеджменте должен получить ответ на свой вопрос, но не позже чем через 5 минут.
3. Международная конкуренция снижает социальное согласие (кроме того, в бизнесе основным показателем становится не прибыль, а рост производительности труда).
4. Тейлоризм позволяет больше внимания уделять стоимости акции на
5. В современном менеджменте требуется все больше учитывать тенденции отказа от единственности жестких и мягких структур одновременно, так как они находятся в зависимости от спроса.

П. Фалетти утверждает, что эра «экономического регулирования» начинает уступать перед НТП, приватизацией и интернационализацией финансов и бизнес-процессов и, главное, перед инновациями (в особенности финансовыми), которые вызывают изменения в характере координации и тем самым «бросают вызов» традиционным (экономическим) методам линейно-функционального управления.

Неспособность менеджеров справляться с нарастающими трудностями во внешней среде поставила проблему управляемости социально-экономическими системами [83 с.5]. Отсюда менеджмент есть деятельность по обеспечению реализации целей и организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. Другие авторы считают менеджмент «аналогом термина управления», так он уже используется в части управления социально-экономическими системами на уровне организации в рыночных условиях [60]. Имеются и другие суждения типа «менеджмент есть вид оперативного искусства» [147 с.11,13]. Менеджмент, считают те же авторы, создает необходимые организационные условия для синтеза науки, практических навыков и знаний для оптимизации принимаемых решений.

В процессе управления менеджеры выполняют функции, необходимые для решения задач организации. Их состав впервые был установлен основателем процессной теории менеджмента А. Файолем в 1916 г. В литературе даются определения содержания труда менеджеров как членов организации. Наиболее полное описание работ приведено в работе Генри Минцберга «Работа менеджера: вымыслы и факты» (1975 г.).

Однако конец XX - начало XXI века предъявили менеджерам совершенно новые требования:

1. Работать в условиях других режимов отношений, т.е. через доверительность, понимание, временную взаимопомощь.
2. Умение выбора клиентов с близкими взглядами (отношениями и

состояниями), что позволяет минимизировать транзакционные издержки.

3. Современные менеджеры должны уметь создавать временные системы отношений на основе временной взаимозависимости.

В настоящее время любой менеджер в рамках менеджмента практически одновременно сталкивается при реализации бизнес-процессов не с одной, а с четырьмя тенденциями одновременно: с модернизированным тейлоризмом; с институционализмом; с виртуальной реальностью и инновационными процессами [97,146].

Особое значение приобретают сетевые формы организации бизнес-процессов. Такие системы отношений характеризуются следующими особенностями: формирование временных организаций, сочетающих централизацию и децентрализацию с целью обеспечения временной, но высокой конкурентоспособности; в сетевой организации бизнес-процессов важными являются стратегические союзы с клиентами, которые характеризуются временной взаимозависимостью на перспективу; посредничество - главная функция менеджмента, она становится методом создания новых комбинаций в отношении менеджера и клиентов; суперцелью менеджмента является переход на торговлю, но не собственную, а «временной взаимозависимостью» с ресурсами [98 с.94,161,171]. На начало XXI в. в экономике Российской Федерации и соответственно в менеджменте имеет место:

- Эволюционный переход от индустриализма (т.е. тейлоризма) и деиндустриализма (90-х г. XX в.) к постиндустриализму (информационному менеджменту) (догоняющая модель);

- Параллельный скачок к постсовременному (сетевому) менеджменту (ускоряющая модель).

Специфика менеджмента начала XXI в. имеет следующий вид:

- в Российской Федерации делается упор на тейлоризм и найм (неконтактно-технологический подход), что представляет собой индустриальный аспект в менеджменте, а также на корпоративизм с целью сохранить планирование реализации и ресурсообеспечения;
- в странах с развитой экономикой тейлоризм остался лишь некоторой базой, корпоративизм отстает (особенно вертикальный), развивается самоорганизация, т.е. имеет место транзакционное контрактное саморазвитие на основе краткосрочных контрактов.

Особое место в современном менеджменте занимает маркетинг. Маркетинг - рыночная деятельность предпринимателя (работа в рынке) представляет собой комплекс мер по управлению производством на основе изучения рынка [47, 74, 82].

Маркетинг - «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» [73, 120].

Понятие маркетинг включает в себя не только анализ рынка, он может рассматриваться как социальный процесс прогнозирования, расширения и удовлетворения спроса на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации [115]. Ф. Котлер, П. Дракер отмечают ошибочность, например, трактования маркетинга лишь как сбыта: цель маркетинга -

факт покупки, а не нужда потребителей, а также планирование каждой коммуникации взамен сетей. Следовательно, маркетинг может быть представлен как процесс планирования и воплощения замысла о создании новых видов товаров, услуг и идей, удовлетворяющих потребности отдельных лиц и организаций [124]. Как метод управления производством он характерен тем, что не только учитывает условия рынка, рыночных отношений, но и активно на них влияет. Предприятие не ищет хороших условий, оно их себе создает.

По П. Дракеру (конец XX в.) [55], предметная область, например, маркетинга складывается из четырех элементов программного характера т.н. 4-х «пи» (4p), т.е. product (продукта) + place (места) + price (цены) + promotion (продвижения).

Таким образом, маркетинг- это комплекс мероприятий в области исследования торгово-сбытовой деятельности предприятия по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю [123, 124].

Работая в единой предметной области (с функциональными и секторальными отличиями), менеджмент, маркетинг и логистика способны в совокупности реализовывать т.н. компенсаторную функцию социально-экономического системообразования, т.е. временное восстановление функционирования организаций в кризисных ситуациях без изменений базовой структуризации [109 с.7,11,17,22].

Г.А. Саймон отмечал, что любая практическая деятельность, в том числе и управленческая, состоит из решений и действий [113]. Под управлением как деятельностью Д. Хан подразумевает процесс волеизлияния и реализации этой воли, т.е. организация работ по плану, выражающейся в получении, переработки и передачи информации [140]. Другими словами, управление как цикл принятия решений представляет собой совокупность процессов планирования, регулирования и контроля. Если в эту совокупность добавить процесс исполнения принятых решений, то получим описание деятельности предприятия. При этом систематически осуществляемый и направляемый на будущие события процесс волеобразования может быть интерпретирован как процесс планирования, а процесс реализации воли – как исполнение, регулирование и контроль [104].

При переходе к рыночной экономике система планирования предприятия претерпела существенные изменения, снизилась роль анализа результатов выполнения планов, ранее жестко регламентировавших жизнь предприятия. Однако планирование, как один из методов управления, необходимо и при рыночной экономике [110,151].

В новых условиях работы план является основой организационной деятельности, так как без него невозможно обеспечить: согласованность в работе всех составных частей организации; взаимосвязь с рыночной инфраструктурой; контроль процессов; определение потребности в ресурсах; стимулирование трудовой активности работающих на предприятии. И еще одна важная роль планирования в современных условиях состоит в том, что оно представляет собой непрерывный процесс использования новых путей и спо-

собов совершенствования работы организации за счет выявленных возможностей окружающей среды [125].

Главной целью планирования становится разработка и обеспечение гибкой стратегии поступательного развития производства [166]. Функция планирования включает выбор целей организации, а также определение политики, программ, образа действий и методов их достижения. Планирование по существу обеспечивает основу для принятия интегрированных решений [103]. При системном подходе к планированию предприятие рассматривается как комплекс многочисленных подсистем. В соответствии с системным подходом к планированию система планирования, с точки зрения ее предмета, состоит из отдельных плановых комплексов (подсистем общего плана), а именно:

1. Планирование целей (или, что тоже самое - результатов), предметом которых являются высшие материальные, стоимостные и социальные цели, в совокупности определяющие политику организации. К предмету целевого планирования относятся программы (целевые комплексы) и отдельные цели - мероприятия. Планирование программ может быть дифференцировано.
2. Планирование потенциала.

Успешная и эффективная деятельность любого предприятия во многом определяется потенциалом предприятия, являющегося одним из элементов менеджмента. Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов, к основным из которых относятся:

- каким объектом потенциала обладает предприятие;
- насколько высок уровень конкурентоспособности предприятия;
- какова его доля на рынке и кем предприятие является (лидером, конкурентом, аутсайдером);
- какие цели предприятие ставит перед собой (сохранить лидерство, удержаться в середине, избежать банкротства).

Следовательно, в условиях рынка управление потенциалом предприятия сводится в основном к управлению его конкурентностью. В теории и практике рынка понятие экономического потенциала предприятия появилось тогда, когда стали исчерпываться возможности получения большого эффекта от действий технико-технологических факторов. Основное внимание стало уделяться человеческому капиталу, а именно способностям работников к более полной реализации их личностных возможностей.

3. Планирование процессов и объектов. Деятельность по выполнению функции планирования осуществляется как процесс, требующий определенных затрат времени и других ресурсов. Данный вид определяет последовательность осуществления процессов, необходимых для достижения целей, и тем самым устанавливает виды и объем использования в соответствующих процессах субъектов (потенциала) предприятия и объектов (информации и материальных и денежных средств) [20].

Контроль является продолжением планирования, сопровождает процесс реализации планов и предполагает определение и документирование фактических показателей. Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой

можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными планами, обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе [97,140]. В процессе контроля используются различные методы, способы, приемы, позволяющие эффективно проводить работу на всех этапах контрольного процесса [96, 112 с.272].

Итак, можно сделать ряд выводов. Во-первых, концепция контроллинга позволяет рассматривать деятельность предприятия как совокупность взаимосвязанных процессов, направленных на достижение поставленных целей, стоящих перед предприятием. Во-вторых, взгляд на планирование как на процесс принятия решения, предшествующий непосредственной деятельности, позволяет говорить, с одной стороны, о планировании процессов, организационной структуры, т.е. в конечном итоге о планировании системы управления предприятием, а, с другой стороны, о планировании текущей деятельности (снабжения, производства, сбыта и т.д.), начиная с преддоговорной работы и заканчивая плановыми документами.

Несмотря на то, что с практической точки зрения в изложенном материале нет конкретных рекомендаций по поводу реформирования системы управления организаций, данный подход может быть весьма эффективно использован для разработки методики реформирования, что будет продемонстрировано в последующих главах.

Массовое распространение различных концепций менеджмента привело руководство компаний к пониманию того, что деятельность - это единый процесс, улучшая составные элементы которого можно обеспечить конкурентное преимущество на рынке. Это достигается путем радикального пере-проектирования деловых процессов, т. е. - реинжиниринга, который применяется для достижения резких, скачкообразных улучшений по решающим современным показателям деятельности компании, таким как стоимость, качество, сервис и темпы [135]. Объектом реинжиниринга являются бизнес-процессы, а не компания. Основатели теории реинжиниринга определили его как «фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений о деловых процессах с целью достижения радикальных улучшений критически важных показателей деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание и скорость» [139]. В изданных [29,31,38,77,84,101] в России книгах по данной проблематике достаточно полно дается определение реинжиниринга, структуры, способов его осуществления. В этих изданиях приводятся исследования достижений реинжиниринга бизнес-процессов ведущих компаний мира, при этом выделяется значение информационных технологий в реинжиниринге. Однако простое применение средств компьютерного моделирования не дает нового качества производства. Авторами [84, 109] приведен другой подход. Ими предложен научный труд, адаптированный для практического применения, в котором на первый план выдвинуты не информационные технологии и системы автоматизированного проектирования, а действия менеджеров и персонала организации, направленные на планомерное,

последовательное улучшение бизнес - процессов в каждой конкретной организации. Эти работы содержат, несомненно, важную и полную информацию о способах реорганизации системы управления предприятием. Однако следует иметь в виду, что реинжиниринг бизнес - процессов является продуктом развития рыночной экономики. Приведенные в вышеуказанной литературе описания БПР (Business process reengineering) отражают опыт крупнейших фирм, прошедших путь своего развития от идей А. Смита и Ф. Тейлора до последних научных разработок наших дней.

Российские предприятия находятся в настоящее время совсем в другой ситуации. Экономика переходного периода требует иных подходов к решению проблем, стоящих перед российскими предприятиями. Однако отдельные приемы и инструментарии БПР могут применяться и на наших предприятиях, что будет показано в последующих параграфах. Поэтому необходимо более подробно рассмотреть основы теории бизнес - процессов и способы их совершенствования. Ключевым звеном в определении понятия «реинжиниринга» является «процесс». Т. Давенпорт по этому поводу отмечал следующее [101 с.17]: «В то время как иерархическая структура организации обычно представляет собой временной срез распределения ответственности и взаимоотношений по отчетности, структура ее процессов отражает динамический взгляд на то, как эта организация производит эту продукцию». Принципиальная модель деятельности с точки зрения процессного подхода представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Деятельность предприятия с точки зрения процессного подхода

Деятельность предприятия	Процесс 1		
	Задание 1.1.	Задание 1.2.	Задание 1.3.
	Процесс 2		
	Задание 2.1.	Задание 2.2.	Задание 2.3.

В этом случае моделирование носит горизонтальный характер: создаются подразделения, ответственные за процессы в целом. Бизнес, или комплекс, ради которой создана организация, условно может отождествляться с организацией, которая включает две части: организационно- структурные аспекты системы и структуру деятельности или бизнес-процессы. Иначе говоря, организационная структура представляет собой проекцию бизнес - процессов, а штатная структура определяется структурированием БПР до уровня рабочего места. Причем бизнес-процессы являются первичными. Поэтому данный подход требует создания проектной или матричной формы организационной структуры. Преимущества матричной структуры в наибольшей степени проявляются в инновационных процессах типа "реформирование компании" при реализации одновременно ряда новых проектов. Матричный подход из всех имеющихся в практике является наиболее сложным и мало изученным. Это подтверждает и литература, в которой авторы [46,84,88] по сути, ставят проблемы, не говоря о конкретных механизмах реализации той или иной методики. Исторически

концепция группировки работ вокруг продукта и результата, как в традиционных матричных организациях (строки матрицы – продукты - заказы, столбцы – этапы работ), заменяется на новую концепцию группировки работ вокруг функциональных областей и бизнес-процессов (Рис. 1.3)

Разработка принципов и методики управления, позволяющей находить экономичные (по времени и затратам ресурсов) и качественные маршруты исполнения заказов, становится актуальной проблемой. В качестве маршрута исполнения закладывается качество будущего продукта-товара.

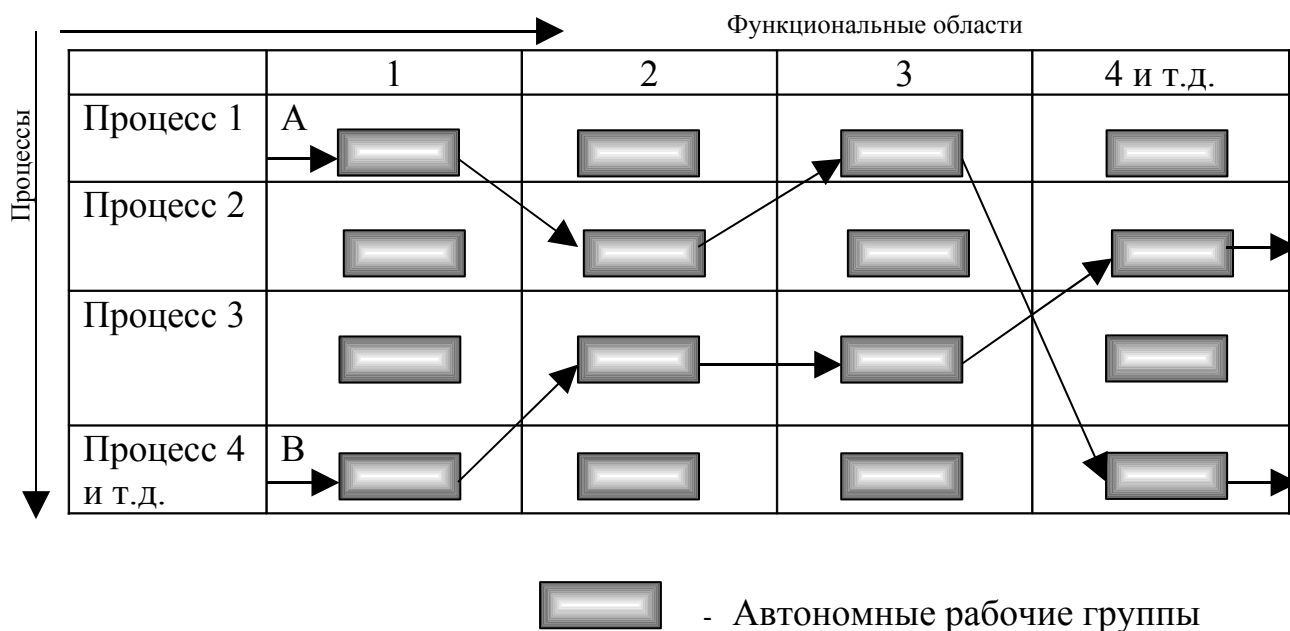


Рис 1.3. Концепция процессного матричного управления.

Новый продукт в матрице может быть реализован без дополнительного построения линий матрицы (например, из рис. 1.3 видно, что заказ А может быть реализован в матрице по маршруту 11—22—13—44, а заказ В — по маршруту 41—32—33—24), что ведет к экономии ресурсов.

Можно использовать и более сложные - трехмерные матричные схемы управления: «функциональные области» - «бизнес-процессы» - «трудовые операции». Создание проектной или матричной организационной структуры считается целесообразной в следующих случаях: освоения новых изделий (продуктов) в сжатые сроки; внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Очень важной для понимания внутренних процессов предприятия является технология, обуславливаемая взаимозависимостью работ, которая также влияет на организационную структуру. В литературе различают четыре основных варианта связей между работами: складывающийся, последовательный, связанный и групповой.

Складывающийся: не требуется взаимодействия с другими работниками, операции складываются независимо.

Последовательный: начало работы одного зависит от успешного завершения работы другого, например, производство автомобилей на конвейере.

Связанный: конец работы одного становится началом работы другого с повторением процесса наоборот; пример - взаимодействие хирурга с ассистентами во время операции.

Групповой: одновременное участие всех сторон в рабочем действии.

Примером является создание целевых групп, комплексных бригад.

Важной характеристикой процессов являются организационные связи. Связь способствует интеграции всей системы в едином целом и является тем основным элементом, который позволяет организациям функционировать как открытые системы, частично использующие управление с обратной связью. В организационных структурах управления выделяются три группы организационных связей:

- Линейные - административная подчиненность должностных лиц (вертикальные);
- Функциональные (горизонтальные) - административная подчиненность отсутствует, имеются связи по выполнению отдельных работ;
- Межфункциональные (кооперационные) - между подразделениями или должностями одного и того же уровня.

Основной отличительный признак выделения организационных связей является право принимать решения (линейное руководство) или давать рекомендации (штабная роль). Неформальные элементы делают связь более гибкой и надежной. В этом случае усиливаются горизонтальные связи. Горизонтальные связи помогают укреплять вертикальные связи, это делает организацию более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. В связи с этим особый интерес представляет анализ практики - способов установления связей. Различают технологическую и хозяйственную формы интеграции компании. Технологическая интеграция - физическая связь процессов добычи, транспортировки и распределения газа и конденсата может быть вертикальной (вертикально - интегрированные структуры) и горизонтальной (горизонтально - интегрированные структуры) [148,172].

В экономической теории различают два типа вертикальной интеграции:

- интеграция продукта, или интеграция «вперед» включает в себя процесс приобретения фирмой предприятий, относящихся к последующим стадиям реализации продукции;
- интеграция ресурса, или интеграция «назад», состоящая из приобретения фирмой предприятий - поставщиков ресурсов [40 с.238].

Вертикально - интегрированные структуры широко распространены в отечественной газовой промышленности. Большинство обществ с ограниченной ответственностью ОАО «Газпром» построены по этому принципу [18,21, 22,41,130]. Технологические формы интегрированных структур в газовой промышленности представлены в таблице 1.5. Технологическая интеграция может быть основой для последующей хозяйственной интеграции, которая, в свою очередь, может иметь разные виды. Например: территориальная газосистема - это технологически интегрированная структура, на базе которой организуется хозяйственная интеграция в ОАО «Газпром» [41].

Таблица 1.5.

Технологические формы интегрированных структур.

Форма интеграции	Способ интеграции
Вертикальная	Объединение установок (УКПГ, ДКС, ДНС), выполняющих ряд последовательных технологических функций в процессе газоснабжения транспорта, распределение в рамках единой территории газосистемы
Горизонтальная	Интеграция региональных газосистем в объединенные газосистемы (ОГС) - первая ступень интеграции; формирование единой газовой системы страны - вторая ступень

Исторически во всех странах именно по такой схеме строилась так называемая «индустриальная модель» организации.

С развитием рыночных отношений внутри отрасли связь между технологической и хозяйственной структурами уже не является закономерностью. При этом следует учесть, что любая хозяйственная интеграция в широком смысле слова - это ассоциация. В зависимости от преобладания того или иного вида организационных связей образуются соответствующие организационные структуры управления.

В некоторых исследованиях по этому поводу высказывается мнение о том, что матричные организационные структуры требуют высокой культуры менеджмента, сложного программного обеспечения, логистики, информационного обмена и эффективной системы контроля [92, 94, 112].

На основании этого иногда появляются работы, в которых ставятся под сомнение возможность в настоящее время применения проектно-матричных структур на российских предприятиях, в т.ч. и в газовой промышленности, сводя это к организационно-ментальной неподготовленности в использовании данного подхода. Мы считаем, что при этом не учитываются качественные изменения, происходящие в промышленности, в т.ч. и газовой. Эти изменения мы рассмотрим в последующих главах.

Процессы, являющиеся составной частью организованных структур, можно описать на разных уровнях, но всегда они должны иметь начало, определенное количество элементов посередине и четко определенное окончание. Анализ данного определения процессов показывает, что оно соответствует описанию организации с точки зрения системного подхода, рассмотренного в предыдущем подразделе. Аналогичный подход можно обнаружить при рассмотрении методов логистики, объединяющий в единый процесс закупки, производство и сбыт [153].

Как правило, не существует стандартного списка бизнес - процедур. Поэтому каждая компания должна сама разрабатывать перечень бизнес-процессов, что способствует более глубокому пониманию руководством и специалистами конкретных интересов потребителей (клиентов) и тех изменений, которые необходимы в связи с этим в ее внутренней среде [45,109]. С другой стороны, описывать процессы гораздо сложнее, чем корпоративную культуру компании, так как имеется достаточное количество литературы по работе с персоналом, управлению конфликтами, управлению корпоративной культурой. Поэтому в целях оказания помощи руководителям организаций и пополнения теории менеджмента, на наш взгляд, необходимо разработать перечень, описание типовых процессов в деятельности организации.

В данной работе этот вопрос применительно к предприятиям газовой промышленности будет рассматриваться в следующих разделах.

Отправной точкой для характеристики процессов является разделение их на две группы [82 с.30, 95,106,112]:

1. Внешние процессы, ориентированные на клиента, производящие ценности клиента.
2. Внутренние процессы, несвязанные с созданием потребительских ценностей и обеспечивающие выполнение внешних процессов.

Теперь после рассмотрения базового понятия для характеристики данного подхода к реформированию предприятия перейдем к рассмотрению изложения реинжиниринга бизнес-процессов. Реинжиниринг-это радикальное перепроектирование (реконструирование) деловых процессов с целью быстрого достижения поставленных целей. Его проведение целесообразно только в случаях, когда требуется резкое (скачкообразное) улучшение показателей деятельности предприятия.

В этом определении реинжиниринга подчеркивается решающая роль радикального перепроектирования бизнес-процессов. Однако необходимо иметь ввиду, что реинжиниринг начинается с перепроектирования процессов, но не заканчивается на этом и затрагивает организационную структуру, изменяя структуру, необходимо менять систему управления в целом.

В реинжиниринге бизнес-процессов в настоящее время выделяют три существенно отличающихся вида деятельности:

1. Кризисный реинжиниринг. Применяется, когда организация находится в состоянии кризиса.
2. Реинжиниринг развития. Используется, когда текущее состояние компании можно считать удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности пессимистичны.
3. Конкурентный реинжиниринг. Рекомендуются, когда предприятие находится в благополучном состоянии, но возникает необходимость резкого отрыва от конкурентов.

Немногим из российских предприятий, в основном торговым, требуется реинжиниринг развития. Для них наиболее важным является преодоление неэффективности существующего управления и сложившихся бизнес-процессов. Большинству отечественных промышленных предприятий требуется

реинжиниринг кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности организации [150]. Как уже было отмечено в п. 1.2, это связано с тем, что предприятия создавались в период централизованного планового хозяйства, и в связи с этим схема управления производством осталась прежняя, или приспособленная к новым условиям, которая не работает, и не могла работать эффективно в рыночных условиях. Структура управления организациями не соответствует рыночной экономике: не рационально расходуются ресурсы, нет полноты информации для принятия решений. При этом элементы бизнес-процессов, которые должны быть максимально развиты, на которых должно быть сконцентрировано внимание менеджеров, находятся в зачаточном состоянии. Анализ литературы [84,101, 109] позволяет сформулировать этапы реинжиниринга, в соответствии с которыми была определена последовательность реформирования системы управления предприятием в предлагаемой в данной работе методике, следующим образом:

1. Разработка новой модели (моделей) бизнеса. На этом этапе компания выстраивает картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей.

2. Анализ существующего бизнеса и создание существующей модели организации.

3. Разработка новой модели бизнеса, т.е. прямой инжиниринг. На этом этапе производится перепроектирование бизнес-процессов, разработка процессов организации на уровне трудовых процессов, разработка поддерживающих информационных систем.

4. Внедрение нового бизнеса и управление изменениями. На этом этапе осуществляется интеграция и тестирование разработанных процессов и поддерживающей информационной системы.

Необходимо подчеркнуть, что перечисленные этапы обычно выполняются с определенным совмещением во времени, причем некоторые этапы поворачиваются. Подводя итог изложенному, следует отметить, что авторы рассмотренных работ противопоставляют реинжиниринг бизнес-процессов традиционному менеджменту. По этому поводу можно утверждать, что реинжиниринг основан на фундаментальных принципах менеджмента, больше того, развивает их, показывает деятельность организации более полной и достоверной. В качестве примера связи реинжиниринга бизнес-процессов с теорией менеджмента рассмотрим, как соотносится перепроектирование бизнес-процессов в рамках реинжиниринга с моделями проектирования работы, описанными в литературе, по традиционному менеджменту [38,57,90]. При этом имеет смысл рассмотреть две модели проектирования работы: модель обогащения труда и модель социотехнической системы. Обогащение труда по сути означает добавление к выполняемой индивидом работе задач, позволяющих повысить ответственность исполнителя за планирование, организацию, контроль и оценку своей работы. Модель социотехнической системы в отличие от модели обогащения труда строится на делегировании полномочий

рабочей группе как единому целому, а не каждому индивиду в отдельности. При такой организации труда особое значение приобретает упоминавшаяся выше групповая взаимозависимость работ, которая приводит к усложнению структуры предприятия, т.е. происходит переход от функциональной структуры к так называемой проектной матричной. Отличительной особенностью моделирования бизнеса в рамках реинжиниринга является создание двух взаимосвязанных моделей. Это вызвано делением всех процессов в деятельности организации на внешние и внутренние, в соответствии с которыми осуществляется разработка внешней и внутренней моделей компании. Внешняя модель описывает бизнес и его окружение. При этом бизнес проявляет структуру деятельности, т.е. бизнес-процессы, а внешнее окружение состоит из контрактов, которые принимают участие в этих процессах. Внутренняя модель компании описывает, как строится каждый бизнес-процесс из различных рабочих процедур, т.е. внутренних процессов и какие ресурсы используются для получения предметов бизнеса (продукции, услуг).

В завершение этого параграфа на основании сделанного обзора методов реорганизации деятельности компании можно сделать ряд выводов. Во-первых, в рассмотренной литературе дано достаточно полное описание различных видов моделирования организаций, которые позволяют разработать модель организации, соответствующую современным требованиям развития отечественной экономики. Во-вторых, авторами рассмотренных работ предложены также методики создания этих моделей и способов их внедрения. В-третьих, в рассмотренных методах, несмотря на различие терминологии, и некоторых приемов, наблюдаются общие подходы к рассматриваемой проблеме. И, тем не менее, эти работы нельзя признать достаточными и удовлетворяющими требованиям современного состояния менеджмента в России. Если функциональный подход уже исчерпал себя, а реинжиниринг является, по сути, предметом стратегического планирования, то явно необходима модель переходного состояния и соответственно методика ее создания и внедрения.

1.6. Основные положения разработанной методики реформирования системы управления предприятием

Процесс функционирования организаций прежде всего заключается в их непрерывном развитии. Только в этом случае может быть обеспечена их конкурентоспособность за счет адаптации к постоянно изменяющимся условиям рыночной среды. Рациональная система управления предприятием, а следовательно, и его персоналом предполагает, что в организационной деятельности выделяются две основные функции [43, 59, 127]:

- ♦ поддержание сложившихся организационных отношений и связей для обеспечения надежного функционирования предприятия;
- ♦ создание новых и совершенствование существующих организационных отношений и связей.

Если первая функция реализуется прежде всего линейным и частично функциональным персоналом, то вторая функция имеет специфический характер. Подчеркнем, что, осуществляя первую функцию, мы обеспечиваем исполнение управленческих решений, стабилизируя тем самым действующую систему управления. Специфика второй функции состоит в том, что в наибольшей мере она применима при проектировании организаций, а также в критические моменты жизни предприятия. К ней руководство прибегает тогда, когда осознает необходимость развития, а иногда и коренной реорганизации предприятия для достижения конкурентоспособности в рыночных условиях. В методологическом плане в концепции организационного развития используются системный, поведенческий и ситуационный подходы.

Первый исходит из необходимости изучать организацию и протекающие в ней процессы как состоящую из взаимосвязанных частей единую систему. Второй определяет поведение людей как результат взаимодействия организации и человека. Основной установкой третьего подхода является следующий тезис: что работает в одной ситуации (обстановке), может не работать в другой [127].

Предприятия, входящие в систему ОАО «Газпром», переживают в настоящее время те же трудности, что и большинство российских предприятий, речь о которых шла в п. 1.2 [11,87,159]. Для решения этих задач определена программа реструктуризации финансовой и производственно – хозяйственной деятельности в системе ОАО «Газпром» [41,61,132]. Основные направления и методы этой программы ОАО «Газпром» сводятся к следующему:

- 1.Содание более эффективной организационной структуры Общества исходя из новых требований организации процессов производственно-хозяйственной деятельности на современном этапе, а также изменившихся условий реализации управленческих действий при выработке решений.

- 2.Совершенствование системы планирования и реализации управленческих решений, предполагающее создание отлаженной и взаимосвязанной системы долгосрочного и краткосрочного планирования, улучшение качества и гибкости планирования с использованием компьютерных моделей и систем.

- 3.Развитие системы финансового контроля, предусматривающей осуществление консолидированного финансового контроля, проведение внутреннего аудита, постоянного мониторинга экономической эффективности деятельности ОАО «Газпром» в условиях создания обособленных структур в транспорте и добычи газа.

4. Изменение структурообразующих принципов в газовой промышленности без нарушения целостности экономико-организационного механизма ОАО «Газпром» и при сохранении требуемой надежности газоснабжения, с использованием новых информационных технологий, направленных на создание интегрированной корпоративной информационной системы управления. и переход к новым современным принципам ведения хозяйственной деятельности.

В контексте изложенных направлений реструктуризации в данной диссертационной работе рассмотрены современные подходы к реформированию

системы управления предприятием и возможности их применения на предприятиях, входящих в систему ОАО «Газпром», в частности в ООО «Оренбурггазпром» [15,156,157,163,164,168]. На основании изучения современных подходов реформирования организаций в данной работе предлагается методика организационного перепроектирования, сущность которой заключается в создании двухмерной модели деятельности предприятия, в которой предполагается сохранение организационной структуры предприятия, построенной по функциональному признаку (Таблица 1.6).

Таблица 1.6.

Двухмерная модель деятельности предприятия

Процессы	Функции		
	Функция 1	Функция 2	Функция 3
Процесс 1	Задание 1.1	Задание 1.2	Задание 1.3
Процесс 2	Задание 2.1	Задание 2.2	Задание 2.3

Новым является то, что при этом меняется содержание деятельности структурных подразделений: от выполнения автономных функциональных заданий к выполнению функциональных заданий в рамках бизнес-процессов предприятия. Применение этой методики позволит компании мягко войти в методологию регулярного менеджмента и информационных систем, т.к. несет большой обучающий потенциал, позволяет создать необходимую управленческую почву, подготовить персонал для внедрения современных компьютерных систем. С точки зрения содержания реформирования, необходимо выделить три основных очень важных составляющих: создание модели предприятия, адаптированной к требованиям внешней среды; выработка механизма коллективной работы подразделений предприятия; разработка информационной системы предприятия.

Для того чтобы лучше раскрыть сущность предлагаемой методики реформирования системы управления, необходимо рассмотреть принципы, в соответствии с которыми оно должно осуществляться.

1. Проектирование деятельности предприятия с точки зрения маркетинговой ориентации. Как уже было отмечено выше, до сих пор большинство российских предприятий продолжает ориентироваться в значительной мере в своей деятельности на возможности собственного производства, а не на покупательский спрос. Многие предприятия газового комплекса, в том числе ООО «Оренбурггазпром», были созданы, когда в такой ориентации не было необходимости. Но и сейчас при возникновении необходимости маркетинговой ориентации в деятельности предприятия организация работ не претерпела существенных изменений.

С точки зрения современной теории маркетинг понимается как единство трех аспектов [34,72,75]: особая философия фирмы, суть которой состоит в том, что она строит свою работу на сочетании своих интересов с интересами рынка, ориентируется при выработке решений на потребности рынка и достигает свои цели через удовлетворение требований рынка; комплекс инструментов (методов,

методик, приемов), с помощью которых фирма изучает ситуацию на рынке и воздействует на рынок; функция предприятия, в рамках которой осуществляется планирование, организация, контроль, стимулирование и руководство рыночной деятельностью предприятия. Управление маркетингом базируется на координации работы служб предприятия, связанных с маркетингом, который должен быть делом не только конкретного подразделения, выделенного специально для этих целей, но и каждого сотрудника фирмы. Это достигается только многолетней и целенаправленной интеграцией маркетинга в систему управления [134].

2. Коллективная ответственность за конечный результат. С практической точки зрения применение этого принципа означает изменение психологии отдельных работников и подразделений таким образом, чтобы все участники процесса четко осознавали, что от их слаженной работы с другими участниками, четкого исполнения своих обязанностей зависит выполнение данного процесса, что их работа является неотъемлемым звеном общей цепочки действий, и что успех предприятия в целом зависит от каждого из них. Поэтому очень важно, чтобы работники предприятия понимали весь процесс, участниками которого они являются, и свое место в этом процессе.

3. Расширение самостоятельности и ответственности исполнителей. Как уже было подчеркнуто выше, основным недостатком существующей системы управления на предприятиях является затрудненное движение информации в организации по вертикали. В результате чего: медленно принимаются решения, т.к. обсуждение проблем проходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения; качество решений на высшем уровне определяется уже не столько компетентностью самих руководителей и специалистов, сколько надежностью и достоверностью информации, поступившей к ним; решения практически по всем вопросам независимо от их сложности и важности принимаются на уровне директората.

Моделирование процессов с помощью данной методики позволяет распределять принятие решений по всем уровням организационной иерархии с помощью так называемых запрограммированных решений, описание которых дано в п.1.2. Данный подход облегчает руководителям осуществление делегирования полномочий: делегировать что-то легче и безопаснее, когда это «что-то» детально прописано и может быть в любой момент проконтролировано и точно оценено.

4. Интеграция деятельности подразделений предприятия в сквозном режиме. Названный выше недостаток функциональной структуры относится также и к горизонтальным коммуникациям: руководители и специалисты разных функциональных отделов просто не могут понять проблемы друг друга, говорят практически на разных языках. Совместная работа представителей всех подразделений над разработкой описания модели предприятия даст возможность преодолеть разобщенность в их деятельности, устранить непонимание особенностей того или иного участка работы.

Применение данной методики позволяет определять взаимозависимость работ, устанавливать информационные связи и единые форматы представления информации, удовлетворяющие всех участников процесса.

В работе рассматриваются различные подходы к реформированию системы управления предприятием, базируясь на которых, автором предлагается следующее содержание программы реформирования системы управления предприятием.

Этап 1. Принятие решения о реформировании. В зависимости от степени осознания возникших задач руководством предприятия принимается решение о том, какие именно изменения необходимо осуществлять. Данная методика может быть использована на разных уровнях, как во всей организации, так и в отдельных подразделениях, группе подразделений, в отношении отдельных процессов.

Этап 2. Анализ деятельности предприятия, построение существующей модели предприятия. На данном этапе осуществляется обратное или ретроспективное моделирование компании, при котором происходит идентификация и документирование структуры и деятельности предприятия в виде отчета состоящего из следующих разделов: описание организационной структуры; описание функциональной структуры; анализ соответствия функциональной и организационной структуры; описание основных процессов в деятельности предприятия; определение процессов, которые должны быть реформированы.

На данном этапе необходимо описать два взгляда на компанию: внешний и внутренний. Внешний вид описывает компанию и ее окружение в терминах видов и направлений деятельности, т.е. с точки зрения взаимодействия компании с клиентами. Внутренний вид компании показывает, что и как осуществляется внутри компании для реализации выбранных видов и направлений деятельности. Задача состоит в том, чтобы работники предприятия научились видеть и понимать проблемы не только своего отдела, но и других, чтобы сформировать единое виденье того, чем является деятельность предприятия, и что в ней следует изменить. Это поможет уже на этом этапе устранить многие проблемы, сделать работу предприятия более скоординированной, а персонал - более дружным.

Этап 3. Перепроектирование модели предприятия. На данном этапе осуществляется перепроектирование организации, т.е. создание более эффективных рабочих процедур и структуры, идентификация необходимых изменений в работе персонала. Создание новой модели организации состоит практически из тех же элементов, но выполняемых в другой последовательности: разработка структуры процессов; разработка функциональной структуры; разработка организационной структуры; разработка порядка взаимодействия подразделений предприятия при осуществлении процессов; разработка документального оформления процессов.

Этап 4. Внедрение новой модели предприятия. На данном этапе с особой осторожностью следует относиться к вопросу о готовности разработанной модели к внедрению, т.к. эффект внедрения чего-то, что еще не готово к нему, может быть весьма разрушительным. Внедрение является наиболее сложным и ответственным этапом реформирования компании и от него во многом зависит успех всего проекта по реформированию. На данном этапе необходимо провести: тестирование разработанной модели, обучение персонала, информирование клиентов об

изменениях в работе предприятия, переход к новой модели работы предприятия.

Для того чтобы создать оптимальную модель предприятия, перечисленные этапы необходимо неоднократно повторить, т.е. моделирование предприятия должно осуществляться по спирали.

При разработке данной методики автор исходит из того, что необходимость изменений осознана и принято решение проводить реорганизацию в соответствии с принципами, изложенными в данной главе. Поэтому в последующих главах подробно освещено содержание второго и третьего этапов реорганизации. Для выполнения поставленной задачи необходимо определить основные направления реформирования информационной системы управления предприятием. Вопросам документирования деятельности предприятия и способам построения информационной системы управления посвящено достаточно много работ российских и зарубежных авторов, в том числе [14,23,53,54,70,80,106]. Все они едины во мнении, что основой разработки и реализации управленческих решений должна быть качественная информация о состоянии управляемого объекта и его окружения, выполнении управляющих команд и выходных обобщающих результатах. Именно наличие надежной информации является определяющим фактором принятия наиболее верных коммерческих решений. Поэтому первоочередной и насущной задачей при проведении реформирования компании является создание принципиально новой информационной системы управления, т.к. в функционально-ориентированных организационных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией в силу внутренних бюрократических стандартов. Однако с другой стороны, чтобы сделать большую компанию подконтрольной владельцу или руководителю, нужно обеспечить хороший, качественный, квалифицированный бюрократический аппарат, который необходим для того, чтобы доносить волю и желания управляющих до конечных исполнителей по различным направлениям и осуществлять контроль за их деятельностью.

Итак, объектом реформирования в предлагаемой методике являются не только процессы в деятельности предприятия, но и тесно связанная с ними информационная система. Информационная система может быть определена как постоянно действующая система взаимосвязанных людей, оборудования и методологических приемов для сбора, классификации, анализа, оценки и передачи своевременной и точной информации для планирования, организации, руководства и контроля деятельности предприятия.

Разработка элементов информационной системы в рамках рассматриваемой методики фактически означает их унификацию и стандартизацию. Под унификацией в широком смысле понимается уменьшение многообразия типов и видов объектов одинакового функционального назначения. Применительно к поставленной задаче унификация означает установление единообразия совершаемых в организации операций и соответствующего единообразия в составе и форме сопровождающих эти операции документов. Стандартизация, в свою очередь, означает юридическое закрепление результатов унификации, т.е.

разработка управленческого регламента является, по сути, стандартизацией деятельности организации. Процессы стандартизации и унификации являются возможными в связи с тем, что вся деятельность предприятия состоит из задач двух типов: оригинальные (нетривиальные) задачи, которые сложно унифицировать и стандартизировать в полном объеме, но для них могут быть стандартизированы принципы решения и однотипные повторяющиеся задачи, которые целесообразно стандартизировать как в части технологии их выполнения, так и в части формы представления информации.

Центральное место в информационной системе управления занимает документ, т.е. зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. Появление документа является результатом специфического для каждого типа документов регламентируемого процесса записи информации на носителе. Данный процесс определяется как документирование событий хозяйственной жизни организации (фактических или предполагаемых) и призван обеспечивать полное и достоверное отражение деятельности предприятия. Для этого создаваемые документы должны обладать юридической силой, т.е. свойством, сообщаемым документам действующим законодательством, компетенцией создавших их органов или установленным порядком их создания.

Унификация документов предполагает унификацию состава и форм документов, применяемых для документирования деятельности предприятия. Унификация состава документов необходима для того, чтобы преодолеть несогласованность состава документации и четко классифицировать все документы, которые встречаются в деятельности организации; она заключается в отборе и закреплении комплексов документов, необходимых и достаточных для отражения деятельности организации. Унификация форм документов заключается в отборе и закреплении в унифицированных документах информационных показателей и реквизитов, соответствующих назначению документов, и установлении единых требований к их составлению и оформлению.

В предлагаемой методике для получения удовлетворяющего описания информационной системы необходимо изучить следующие документы: планы, договоры, первичные документы (акты, счета, накладные и т.п.), учетные регистры, отчетные документы (внешние и внутренние), распорядительные документы (приказы, распоряжения руководства), переписку (внутреннюю и внешнюю). Следующим шагом изучения системы документации предприятия является определение внутренней структуры полученного массива документов. В основу этой классификации можно взять состав информационной системы, соответствующий функциональному описанию деятельности организации, рассмотренному выше, т.е. документы в зависимости от обслуживаемой ими сферы деятельности организации подразделяются на: производственные, коммерческие, финансовые, учетные, управленческие и т.д. Другим важным элементом информационной системы предприятия является документооборот, который можно определить как совокупность взаимосвязанных процедур, обеспечивающих движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки адресату или сдачи их на хранение. В

данной методике объектом изучения и реформирования является не весь документооборот организации, создание и функционирование которого подчиняется требованиям государственных стандартов, а только документооборот, связанный с выполнением процессов коммерческой деятельности организации. Поэтому здесь рассматриваются только те аспекты организации документооборота, которые имеют существенное значение для этих процессов.

Еще раз подчеркнем, что движение документов во всех случаях отражает организационную структуру и структуру процессов организации. Поэтому совершенствование документооборота является неотъемлемой частью реорганизации предприятия. Это означает, что документопотоки, являющиеся отражением производственных и управленческих задач и ситуаций, необходимо исследовать только в комплексе с определением содержания и особенностей процессов предприятия, субъектов и объектов, выявлением системы принятия решений и фиксацией полного состава информационного обеспечения принятия этих решений, установлением той его части, которая обеспечивается циркулирующими в организации документами.

Но это не значит, что организация документооборота не поддается самостоятельному регулированию и нормированию. Проектирование рациональной системы документооборота основывается на положениях, выработанных практикой делопроизводства и научной организации труда, например: исключение или крайнее ограничение возвратного движения документов; однократность пребывания документа в одном структурном подразделении или у одного исполнителя; пребывание документа в той или иной инстанции должно быть обусловлено только необходимостью его обработки; различные операции должны выполняться параллельно для сокращения времени движения документов и повышения оперативности их исполнения; должны быть предусмотрены все возможные варианты движения документов.

Основными управляемыми параметрами документопотоков, подлежащими реформированию, являются: структура, направление, объем.

Структура потока описывается признаками, в соответствии с которыми может быть осуществлена классификация документов, их индексация. В значительной степени структура документопотоков соответствует функционально-целевому назначению составляющих его документов. При определении структуры документопотоков необходимо осуществить разделение всего документооборота организации на три части: поток документов, поступающий в организацию из внешней среды; внутренний поток документов; поток документов, поступающий из организации во внешнюю среду.

Направление документопотока зависит от содержания конкретного технологического звена обработки документов: создание или поступление документа, согласование, регистрация, обработка и т.п. Вероятностный характер поступления документов в организацию делает необходимым и возможным выделить в общем документообороте потоки периодической (постоянной) и несистематизированной (переменной) документации. Необходимость такого деления вызвана тем, что поток периодической информации несет, как правило, устойчивое содержание, внутреннюю структуру, объем в течение заданного

периода. Документы этого потока (плановая, учетная, финансовая, статистическая и т.п.) движутся в организации по строго определенным направлениям, и при четком определении границ этого потока их доведение до исполнителей должно проводиться автоматически. Практическая реализация этого положения находит отражение в составлении списка документов, поступающих сразу к их непосредственным получателям, минуя службу документационного обеспечения и руководство. К ним относятся: документы, регламентирующие отношения с контрагентами (договоры, заказы, письма, акты и т.п.); документы первичного бухгалтерского учета (банковские выписки, счета, кредитные справки и т.п.); документы первичного материального учета (накладные, наряды, заявки и т.п.).

Наличие в системе документооборота переменной части информации определяет специфику адресности движения документов и режима их обработки. Именно с этой целью часть поступающей документации направляется на рассмотрение руководства и дополняется резолюцией, содержащей в обязательном порядке недостающую информацию об адресах исполнителей и, как правило, режиме исполнения. Поэтому затраты рабочего времени руководителей на рассмотрение поступающей корреспонденции определяются прежде всего долей переменной ее части. Возможности уменьшения нагрузки руководителей в обработке корреспонденции лежат в области анализа состава этой корреспонденции, определения степени ее периодичности и расширения на этой основе состава постоянной части входящего и исходящего документопотоков. При реформировании деятельности организации необходимо перенаправить от руководства к исполнителям поток документов, касающийся текущей деятельности предприятия, что предполагает широкое делегирование полномочий в принятии решений и подписании документов.

При разработке порядка движения информации в организации, надо исходить из того, что любая информация может быть представлена в виде таблиц и маршрутов их перемещения (заполнения, визирования, подписи, ознакомления) с указанием желательных ответвлений от этого маршрута и нежелательных, но возможных. Для анализа и фиксации движения документов достаточно простым и наглядным средством является составление графиков информационных потоков, в которых последовательно отражаются операции, проводимые над документами.

Объем документопотока измеряется физическим количеством документов (подлинников и копий), который может быть конкретизирован или дополнен объемом содержащейся в документах информации, выраженной в листах, знаках, количестве исполнителей и т.д. При изучении данного аспекта документооборота предприятия приходится считаться с одной особенностью: документации свойственно при использовании возрастать, а не сокращаться, как это происходит с материально-техническими ресурсами.

Основной задачей при реформировании документооборота по этому критерию является оптимизация количества документов, сопровождающих деятельность предприятия. При этом следует учитывать, что существует целый ряд причин возрастания документопотоков: нестабильность законодательства,

несовершенство системы управления, экстенсивное развитие системы документации, приводящее к созданию дублирующих, некачественных документов. Еще одной очень распространенной причиной роста документопотоков является несвоевременное или некачественное выполнение договорных обязательств, несогласованность действий предприятия со своими контрагентами, а структурных подразделений друг с другом. Это приводит к появлению значительного количества дополнительных документов: напоминаний, претензий, рекламаций, корректировок, жалоб, докладных и объяснительных записок, писем и телеграмм, дополнительных соглашений, протоколов и актов.

Базируясь на подходах к реформированию системы управления предприятия, изложенных в данной работе, в качестве реальных путей сокращения неоправданного документопотока можно назвать: повышение качества самих документов как носителей информации путем создания систем унифицированных документов и унификации содержания документов; регламентация порядка документообразования и прохождения документов; построение эффективных информационно-поисковых систем; замена бумажного документооборота использованием телефонной, электронной связи и электронных носителей информации; делегирование полномочий по принятию решений и подписанию документов от руководителей к исполнителям; минимизация ручных операций и переписки, переноса данных из одного документа в другой; применение компьютерных технологий на всех этапах движения документов; введение системы контроля исполнения документов.

В заключение данного параграфа необходимо остановиться еще на одном немаловажном элементе реформирования информационной системы предприятия. Речь идет об определении документопотоков для каждого структурного подразделения организации методом вычленения из общего массива собранной информации о документообороте организации той ее части, которая относится к каждой структурной единице. Информация о составе документов в структурном подразделении, составе исполнителей, порядке создания, движения и обработки документов должна быть представлена также в графическом виде и оформлена как приложение к Положениям об отделах и Должностным инструкциям.

Логическим завершением создания модели системы управления предприятием, как это было показано в п. 1.3, является документирование модели системы управления предприятием и отражение ее в организационных документах, утвержденных руководством. Модель компании, полученная в результате ее анализа или перепроектирования, должна быть тщательно задокументирована и издана руководством в виде комплекта организационных документов, образующих внутрифирменный регламент. Организационные документы должны содержать положения строго обязательные для исполнения, т.к. они реализуют нормы административного права и являются правовой основой деятельности организации [79, с. 90].

В настоящее время описание модели предприятия в большинстве случаев представлено следующими документами:

1. Устав, в котором обычно указаны сферы деятельности, для осуществления которых создана организация, органы управления, организационная иерархия и общие вопросы управления.

2. Схема организационной структуры, отражающая функциональное строение компании и организационную иерархию.

3. Штатное расписание, отражающее также организационную структуру компании и ее количественные характеристики.

4. Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции, описывающие подчиненность, функциональные права и обязанности подразделения и отдельных должностных лиц.

Как видно из этого списка, существующие организационные документы отражают компанию исключительно с точки зрения функционального подхода без описания бизнес-процессов, осуществляемых ею, и порядка взаимодействия частей компании при осуществлении этих процессов. Поэтому при реформировании компании в соответствии с предлагаемой методикой необходимо разработать следующие организационные документы:

1. Положение о структуре процессов компании.

2. Положение о функциональной структуре компании;

3. Положение об организационной структуре компании.

4. Положения о порядке осуществления отдельных процессов в деятельности компании.

5. Положения о порядке взаимодействия структурных подразделений при осуществлении процессов.

6. Положение о порядке документального оформления процессов.

В соответствии с [79 с.90] положение как вид организационных документов является правовым актом, определяющим порядок образования, правовое положение, права, обязанности, организацию работы предприятия в целом и его структурных подразделений. Кроме того, в форме Положения могут создаваться также документы инструктивного характера, предназначенные для определения правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности предприятия, структурных подразделений и должностных лиц. При разработке и оформлении этих документов необходимо ориентироваться на современные требования к оформлению организационно-распорядительной документации, зафиксированные в государственных стандартах по унифицированным системам документации. Теперь, после того как определены подходы к оформлению организационных документов, перейдем к непосредственному описанию их содержания.

Положение о структуре процессов компании. Как было определено выше, все процессы компании можно разделить на внешние и внутренние. Внешние процессы мы определили как виды деятельности компании, а внутренние процессы - как совокупность действий персонала, обеспечивающих осуществление внешних процессов. Для небольшой компании, имеющей небольшое количество несложных процессов, вся необходимая информация может быть представлена в виде одного документа. По мере увеличения количества и сложности процессов может возникнуть необходимость подготовить несколько документов,

описывающих процессы компании. В соответствии с делением процессов на внешние и внутренние можно разработать два документа: Положение о видах деятельности и контрагентах компании и Положение о структуре внутренних процессов компании. Если этого разделения окажется недостаточно, можно в этих документах показать только общую схему процессов и краткую их характеристику, а описания отдельных процессов оформить особыми документами, которые можно назвать Положениями о порядке осуществления некоторого процесса. Таким образом, само Положение о структуре процессов компании превращается в комплект взаимосвязанных документов, описывающих всю деятельность компании в двух аспектах: внешнем и внутреннем.

Следующий документ является также достаточно новым для российской практики управления - положение о функциональной структуре компании. Описание функциональной структуры вынесено в отдельный документ с той целью, чтобы разработчики модели компании, и ее руководство четко осознавали, какие именно функции составляют ее деятельность. В этом документе надо не только назвать эти функции, но и представить как можно более полное описание содержания каждой функции и тех работ, которые должны осуществляться в рамках той или иной функции.

Положение об организационной структуре компании. Этот документ разрабатывается на основании существующей схемы организационной структуры и подготовленных первых двух Положений. Смысл разработки этого Положения заключается в определении организационного строения компании в соответствии с функциональной структурой и закреплении за структурными единицами и должностными лицами ответственности за выполнение тех или иных процессов. Этот документ позволит четко и эффективно распределить ответственность за осуществление деятельности компании между должностными лицами и подразделениями.

Если в Положении об организационной структуре осуществляется закрепление первоначально определенных процессов за структурными звеньями, то в Положении о порядке осуществления отдельных процессов в деятельности компании необходимо описать эти процессы более подробно вплоть до первичных операций с указанием взаимодействия исполнителей при совершении этих операций, т.е. речь в данном документе идет о внутренних процессах компании. При тщательной проработке этого Положения в результате можно получить всесторонне описание деятельности компании и действий персонала, которое сделает ее деятельность вполне прозрачной как для руководства, так и для исполнителей. Для более четкой организации документооборота и более полной его увязки с действиями работников компании является целесообразной разработка Положения о порядке документального оформления процессов, в котором необходимо отразить все документы, используемые компанией, порядок их составления, визирования, обработки, маршруты их передвижения. Результаты предпринятого анализа и преобразования документов и документооборота необходимо отразить в Положении о порядке оформления процессов предприятия, в котором необходимо указать состав документов,

назначение, реквизиты, формы документов и маршруты их движения.

Имея все названные документы, не составит большого труда внести изменения в Положения о подразделениях и Должностные инструкции, т.к. вся необходимая информация об их правах, обязанностях, задачах, порядке действий уже содержится в предшествующих документах. Необходимо только перегруппировать имеющиеся описания процессов так, чтобы получить отдельные описания деятельности каждой службы или должностного лица.

Разработка управленческого регламента приведет к тому, что возникнет необходимость внести изменения в два документа, которые были названы в самом начале этого подраздела: устав и штатное расписание. Поскольку устав является правовым актом, определяющим структуру, функции и права организации, то необходимо соблюдать соответствие устава и других организационных документов. Для этого в существующий устав следует внести и зарегистрировать в установленном порядке изменения, затрагивающие следующие вопросы: предмет и цели деятельности; виды деятельности; механизм отношений с другими организациями в вопросах финансово-хозяйственной деятельности. Аналогичную работу по приведению в соответствие с разработанными организационными документами необходимо проделать и со штатным расписанием. Таким образом, мы рассмотрели последовательность разработки и содержание внутрифирменного регламента компании, стремящейся к реформированию своей деятельности. При этом считаем нужным подчеркнуть, что эта работа очень трудоемкая и длительная, и требует больших усилий и вовлеченности, как от руководства, так и от персонала компании. Но именно такой подход позволит создать ментальные и организационные предпосылки для внедрения современных управленческих технологий.

Важнейшую, если не определяющую, роль при проведении реформирования деятельности компании играет управление персоналом реформируемого предприятия, т.к. от активности персонала, его заинтересованности в результатах реформы, готовности к изменениям и подготовленности к решению новых задач зависит, каким образом будут происходить изменения, и какие результаты будут при этом достигнуты. Поэтому существенные усилия должны быть направлены на то, чтобы постепенно и планомерно объяснять работникам компании: цели деятельности компании; цели реформирования и их роли в этом процессе; место каждого подразделения и должностного лица в деятельности компании. В результате проведения реформирования многие бизнес-процессы останутся все еще основанными на выполнении людьми четко определенных и узко специализированных заданий. Но при этом достигается всеми работниками предприятия осознание того, что каждый человек представляет собой звено в цепочке действий, направленных на производство продукта или оказание услуги для клиента. В результате внедрения процессной формы организации труда, возможно достижение некоторых преимуществ: уменьшение времени выполнения работы, поскольку количество передач из рук в руки сводится к минимуму; уменьшение времени выполнения заказов клиентов, поскольку устранены помехи и запутанные или дублирующие связи; расширение поля деятельности каждого конкретного человека, что позволяет

прочувствовать смысл всего процесса в целом, стать ближе к клиентам и больше участвовать в принятии решений. Успех во многом зависит от старших менеджеров, работа которых состоит в том, чтобы вырабатывать направления движения организации и доводить это до своих подчиненных. Привлечь персонал на свою сторону, возможно, самая тяжелая задача при проведении реорганизации, т.к. в результате повседневная работа служащих может измениться до неузнаваемости. Для этого в высшем руководстве организации должен быть бесспорный лидер, который должен обеспечить управление изменениями. Особое внимание следует уделять управляющим среднего звена, т.к. именно их деятельность в наибольшей степени будет изменена в результате реорганизации. Реформирование деятельности организации на базе процессного подхода не только сокращает численность работающих за счет более эффективной организации работы, но и устраняет потребность в менеджерах традиционного склада. В связи с этим многим начальникам отделов придется отказаться от привычной для них позиции, при которой вся информация к подчиненным поступает только от них, и подчиненные передают им всю информацию, предназначенную другим частям компании.

Важно предоставить каждому сотруднику возможность принимать участие в составлении модели предприятия. Тогда они могут быть заинтересованы в рассмотрении бизнеса на разных уровнях детализации, в зависимости от тех ролей, которые они играют в организации. Избыток персонала и в то же время недостаток квалифицированных кадров, характерные для большинства российских предприятий, обуславливают необходимость всесторонней работы с персоналом, особенно в части формирования коллективного мнения о проводимых изменениях, аттестации, обучения и поиска высококвалифицированных кадров. В процессно-ориентированных организациях аттестация должна отражать коллективный, а не индивидуальный подход. Такой подход дает работнику тройную обратную связь: сверху вниз - от непосредственного руководителя, по горизонтали - от коллег и снизу вверх - от подчиненных. Добавление двух направлений дает два преимущества по сравнению с традиционной аттестацией «сверху вниз», которая используется в большинстве систем управления. Участники процесса предъявляют определенные требования друг к другу, а значит, существует потребность в отношениях, где стороны могли бы обсуждать цели работы, не обладая при этом формальной властью друг над другом.

Выводы

1. При исследовании выявлено, что большинство предприятий, действующих в России в настоящее время, продолжает применять способы управления, сложившиеся в предшествующие периоды, которые не соответствуют современным требованиям развития рыночных отношений. Управленческие проблемы организаций в настоящее время связаны с тем, что несмотря на существенные изменения требований внешней среды к их деятельности, содержание функций многих подразделений осталось в основном неизменным. Выбирая все лучшее из теории и практики зарубежного опыта управления компаниями, а так же отечественных наработок, российский

менеджмент настойчиво ищет свой путь в бизнесе. И по имеющемуся мнению задача состоит в том, чтобы, используя современные программно-технические средства, на основе апробированных в мировой практике форматов управления и адаптации этих форматов к российской практике управления перейти к регламентации деятельности предприятия как основанию регулярного менеджмента.

2. В результате исследования было установлено, что одной из причин возникновения проблем российских предприятий является функциональный подход к построению организационной структуры предприятия, основанный на жесткой иерархии линейной структуры административного управления по вертикали. Поскольку функциональный подход уже исчерпал себя, а реинжиниринг является, по сути, предметом стратегического планирования, то явно необходима модель переходного состояния и соответственно методика ее создания и внедрения.

3. На основании вышеизложенного формулируется вывод, что процессный подход к управлению предприятием в наибольшей степени отвечает модели переходного состояния. Для раскрытия сущности данного подхода используются понятия концепции контроллинга и реинжиниринга бизнес-процессов. Контроллинг (управление управлением) является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления. Воплощение контроллинга на практике требует создания четкой организационной структуры, а также регламентации процессов управления. Использование и методов, средств реинжиниринга позволяет достигнуть кардинального улучшения основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

4. Реинжиниринг бизнес-процессов, затрагивая организационные основы предприятия, требует совершенно другого ее модельного представления на базе процессно-ориентированного подхода, предполагает принципиально иную корпоративную культуру и многие кардинальные изменения в смежных системах. Тем не менее этот метод, используемый даже в ограниченных масштабах как способ упорядочения процедур, их осознания и локального совершенствования, актуален и по мере внедрения компьютерного моделирования даст немалый эффект.

5. На основании изучения современных подходов реформирования предприятий в данной работе предлагается методика организационного перепроектирования, сущность которой заключается в создании двухмерной модели деятельности предприятия, в которой предполагается сохранение организационной структуры предприятия, построенной по функциональному признаку. Новым является то, что при этом меняется содержание деятельности структурных подразделений: от выполнения автономных функциональных заданий к выполнению функциональных заданий в рамках бизнес-процессов предприятия. Объектом реформирования в предлагаемой методике являются не только процессы в деятельности предприятия, но и тесно связанная с ними

информационная система.

6. Управление персоналом являясь производным от бизнеса, оказывает значительное влияние на его развитие и успешность, если стратегия управления бизнеса является частью стратегии бизнеса. Проведенный анализ показывает, что адекватное бизнесу управление персоналом позволяет раскрыть человеческий потенциал организации на базе объединения всех направлений в единую программу.

2. Методика построения динамической модели предприятия

2.1. Кризис менеджмента на предприятиях России в условиях перехода к рыночным отношениям

Анализ, проведенный экономистами России и многих развитых стран мира, показывает, что на большинстве предприятий продолжают оказывать негативное влияние не только объективные, но субъективные факторы:

- несовершенство структуры и методов управления экономикой;
- уровень экономического управления не соответствует современным требованиям, рыночным условиям по оперативности и обоснованности принимаемых решений;
- аппарат экономического управления не оснащен необходимым для квалифицированного управления в рыночных условиях инструментарием (методами, моделями, необходимой документацией по технологии управления);
- применяемая система учета и отчетности, основанная на бухгалтерской системе учета, не соответствует динамичным рыночным отношениям, а необходимый для экономического управления управленческий учет еще не сформирован.

Рассмотрим подробнее некоторые проблемы, свойственные современным компаниям, препятствующие их эффективному функционированию в условиях складывающихся рыночных отношений, выявленные при исследовании деятельности ООО «Оренбурггазпром» (в дальнейшем «Общество»), для которого характерна сложная структура, связанная с многопрофильностью подразделений, их территориальной распределенностью и различием в производственном потенциале. К ним можно отнести неэффективность системы управления, обусловленную:

- ❖ отсутствием организационного единства среди подразделений предприятия, в частности одинакового понимания сущности бизнес-процессов, единой методологии учета, унификации нормативно-справочной документации;
- ❖ трудностями планирования деятельности (оперативного, текущего и долгосрочного) на всех уровнях управленческой вертикали, доведения до каждого подразделения конкретных задач, контроля за текущим исполнением и анализа выполнения этих задач;
- ❖ недостаточной оперативностью (актуальностью) данных о хозяйственно-финансовой деятельности подразделений и Общества в целом.

Высокой трудоемкостью сбора и обработки данных, их разнородностью и несогласованностью, большим количеством ошибок;

- ❖ отсутствием достоверной оперативной информации о взаиморасчетах с внешними поставщиками и потребителями.
- ❖ отсутствием стратегии деятельности предприятия и ориентацией на конкретные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- ❖ недостаточным знанием конъюнктуры рынка;
- ❖ низким уровнем квалификации менеджеров и персонала в области регулярного менеджмента и информационных технологий, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий;
- ❖ неэффективностью финансового менеджмента и управления издержками производства;
- ❖ низким уровнем ответственности руководителей организаций перед учредителями за финансово-хозяйственные результаты деятельности;
- ❖ отсутствием достоверной информации о финансово-хозяйственном состоянии фирмы для руководителей предприятия, акционеров, инвесторов, кредиторов.

Управленческие проблемы организации связаны с тем, что, несмотря на существенные изменения требований внешней среды к их деятельности, содержание функций многих подразделений осталось в основном неизменным. В результате этого система учета не способствует адаптации организации к изменяющимся рыночным условиям: плановый отдел фактически не участвует в процессах управления организацией, функции отделов сбыта и снабжения выполняют фирмы-посредники и т.п. Деятельность планового отдела не соответствует современным требованиям текущего планирования деятельности предприятия, так как:

- ◆ процесс планирования финансовой деятельности не имеет своего логического завершения: не составляются прогнозные отчеты о прибылях, убытках и баланс по состоянию на конец планируемого периода;
- ◆ во многом еще процесс планирования ориентирован на производство продукции, а не на покупательский спрос.

Такая ситуация вызывает необходимость преобразования системы управления предприятием. В качестве ориентиров в решении этого вопроса могут служить проблемы, выявленные в результате обследования деятельности ООО «Оренбурггазпром», и характерные для многих российских организаций. Для проведения реформирования системы управления предприятия и успешного осуществления значительных изменений в его деятельности необходимо осознание существующих проблем на всех уровнях и наличие желания их устранить. В целях устранения отмеченных негативных тенденций экономического развития необходимо сконцентрировать внимание на обеспечении эффективного развития

предприятий как основного структурного элемента экономической системы России. Изменение среды функционирования предприятий, которое до настоящего времени являлось основным направлением реформы, должно быть в ближайшие годы дополнено стимулированием внутренних преобразований на предприятиях.

Руководством многих компаний предпринимаются меры для решения существующих проблем. К их числу относится, в первую очередь, автоматизация, использование современных компьютерных технологий, но это не всегда дает требуемые изменения, прежде всего из-за несовершенства самих систем управления. При этом общими для всех вариантов создания компьютеризированной системы управления являются следующие особенности:

- ▶ бизнес-процессы находятся в стадии формирования;
- ▶ отсутствует сформированная система полноценного управленческого учета;
- ▶ недостаточен уровень подготовки специалистов в области регулярного менеджмента и информационных технологий.

Это означает, что автоматизация обречена на неудачу, если действующая в компании система управления несовершенна и отсутствуют планы ее реформирования и развития. Поэтому наиболее актуальной задачей сегодня является переход к комплексным решениям в управлении, т.е. к постановке регулярного менеджмента. Мировой опыт менеджмента достаточно широко описан в зарубежной и отечественной литературе и задача российского менеджмента состоит в том, чтобы грамотно и эффективно перенести имеющиеся знания на предприятия России с учетом специфических особенностей их функционирования в наших условиях.

Современное производство отличается высокой динамичностью, которая обусловлена техническим прогрессом, развитием науки, обостряющейся конкуренцией, политическими и социальными процессами. В условиях растущей глобализации производства и вхождения России в мировой рынок, повышается значимость реального, научного обоснованного управления человеческими ресурсами, с целью обеспечения максимально высокого уровня производительности труда. В настоящее время вышло из печати много литературы по рассматриваемой тематике. В первую очередь это труды основоположников западного менеджмента [16,44,113,119,131,136], вторую группу представляют переводные учебники и монографии, рассматривающие проблемы управления компанией [24,34,36,57,78,90,140], а также книги российских авторов [30,32,37,38,43,45,58,84,112].

Таким образом, в качестве исходного состояния мы имеем, с одной стороны, кризис менеджмента на многих российских предприятиях, а, с другой стороны, мировой опыт построения системы эффективного менеджмента. Задача состоит в том, чтобы используя автоматизированные методы управления на основе апробированных в мировой практике новых форматов управления и адаптации их к российской действительности перейти к регулярному

менеджменту. При этом в литературе как зарубежной, так и отечественной, в основном раскрывается сущность и принципы менеджмента, описываются различные подходы к управлению и т.п., и только в некоторых работах присутствуют [29,32,58,84,121,127] описания способов решения проблем, стоящих перед российскими предприятиями.

2.2 Характеристика ООО «Оренбурггазпром», анализ организационной и функциональной структур предприятия

Эффективность управления организацией тесно связана с построением хозяйствующего субъекта, то есть с его производственной структурой и структурой управления. Организационная структура любого предприятия в различных отраслях промышленности формируется под влиянием ряда факторов, среди которых главным является совокупность производственных процессов, закрепленных за данной структурой, как следствие общественного, или отраслевого разделения труда. Кроме этого, существенно влияют на структурное построение предприятия следующие факторы:

- степень специализации;
- уровень концентрации производства;
- объемы производства продукции;
- территориальное размещение;
- уровень развития общей и производственной инфраструктуры региона.

Применительно к субъектам газовой промышленности, к числу которых относится ООО "Оренбурггазпром", существуют специфические факторы, накладывающие отпечаток на формирование организационной структуры. Прежде всего, это геологические особенности эксплуатируемых газовых и газоконденсатных месторождений; состав газа и газоконденсатной смеси, находящейся в продуктивном пласте; наличие и объем сопутствующих компонентов и примесей; режим залежи; стадия разработки; наличие нефтяной оторочки и ряд других. Они носят объективный характер и имеют, как правило, долговременное действие и соответствующее влияние на построение организации. В настоящее время к ним добавились специфические факторы, обусловленные переходом экономики страны к рыночным отношениям. К числу наиболее важных из них следует отнести:

- коренное изменение организационно-правовых форм хозяйственной деятельности;
- либерализация форм собственности и юридического оформления прав собственности;
- создание в газовой отрасли одного акционерного общества открытого типа (ОАО "Газпром");

- объективная необходимость его реструктуризации и связанное с этим изменение организационно-правовых форм, объема прав и обязанностей предприятий, а также дочерних предприятий, входящих в состав вновь созданного общества.

Наиболее сильное влияние на динамику организационной структуры рассматриваемого хозяйствующего субъекта оказала и оказывает структурная перестройка общества "Газпром", централизация ряда важнейших сфер деятельности, изменение статуса территориальных производственных образований, составляющих основу единой системы газоснабжения, выделение в самостоятельные субъекты хозяйствования непрофильных организационных образований, ранее находившихся в составе предприятий.

Существующая производственная структура представлена структурными подразделениями (на правах цеха), осуществляющими добычу, переработку газа и конденсата, производство гелия, а также транспорт газа (внутри-производственный), конденсата и продуктов их переработки. Такой уникальный состав подразделений обусловлен особенностями состава газоконденсатной смеси, добываемой на Оренбургском газоконденсатном месторождении, наличием в добываемом газе значительных объемов сероводорода, а также присутствием инертного газа гелия [169]. Газодобывающий передел представлен традиционным для газовой промышленности производственным газопромысловым управлением (ПГПУ). Вся добываемую продукцию ПГПУ передает на газоперерабатывающий завод (ГПЗ), самое мощное подразделение в системе структур основного производства. Его функционирование является непременным условием добычи газа, поскольку перед подачей в магистральный газопровод на его установках осуществляются процессы сероочистки, осушки газа и доведение его параметров до требований отраслевого стандарта. Данное подразделение в отличие от рассмотренного ранее производит следующие виды готовой продукции: серу, стабильный конденсат, ШФЛУ, сжиженный газ, газ стабилизации, одорант. Наличие в составе газа Оренбургского газоконденсатного месторождения гелия обуславливает присутствие в производственной структуре гелиевого завода, который в качестве сырья для извлечения этого ценного продукта использует газ, поступающий с ГПЗ.

Вспомогательное и обслуживающее производства на современном этапе представлены девятью подразделениями, обеспечивающими производственную деятельность структур по добыче, переработке и транспорту наиболее важными и необходимыми видами услуг и работ. К ним в ООО "Оренбурггазпром" относятся:

1. Управление по повышению нефтеотдачи и капремонту скважин.
2. Управление электрических и тепловых сетей «ОГПЭ».
3. Производственное управление техтранспорта и спецтехники «УТТС».
4. Управление по капремонту производственных объектов «ОГПР».
5. База производственно технического обслуживания и комплектации.
6. Управление железнодорожного транспорта.
7. Управление связи.
8. Военизированная часть.

9. Управление по эксплуатации, капремонту и технадзору над зданиями и сооружениями непроизводственного назначения «УЭКРТН».

Структура организаций по видам деятельности имеет следующий вид (Таблица 2.1.).

В последние годы в ООО "Оренбурггазпром" проводится систематическая работа по совершенствованию организационной структуры. Осуществляется она в контексте общей политики ОАО "Газпром", направленной на реструктуризацию и освобождение предприятий от несвойственных им функций. Начиная с 1992 г., с участием ООО "Оренбурггазпром" было создано 35 самостоятельных акционерных обществ открытого и закрытого типа. Участие головного общества в уставных капиталах вновь созданных структур измеряется суммой более 1,7 млрд. рублей. Причем создание девяти обществ имело целью сохранение той собственности АО "Газпром", которая могла быть безвозвратно потеряна, а базой для тринадцати стали бывшие структурные

Таблица 2.1

Структура видов деятельности обособленных организаций
ООО «Оренбурггазпром»

№ п.п.	Вид деятельности	Доля, %
1.	Промышленность	20,6
2.	Строительство	14,7
3.	Сельское хозяйство	17,6
4.	Наука	11,8
5.	Банки и финансовые организации	11,8
6.	Социальная сфера	14,7
7.	Прочие	8,8

подразделения предприятия "Оренбурггазпром". В результате обособленными организациями стали: трест буровых работ "Оренбурггаз"; управление геофизических исследований "Оренбурггеофизика"; научно-исследовательский проектный институт «ВолгоуралНИПИГаз»; завод железобетонных изделий; трест "Монтажгаздобыча" и ряд других, а также предприятия подсобного сельского хозяйства и объекты отдыха сотрудников и их детей.

Анализ организационной структуры предприятия в ООО «Оренбурггазпром» представлен комплектом документов:

1. Организационная структура общества.
2. Организационная структура администрации общества.
3. Организационная структура производственных подразделений общества. (По состоянию на 01.10.2004 г. ООО «Оренбурггазпром» имело следующие организационные структуры - приложения 2.1, 2.2).

На основании этих документов организационная структура общества может быть представлена в табличном виде структурой руководства предприятия и подчиненными ему производственными подразделениями и подразделениями аппарата управления (Приложение 2.3). Организационная

структура производственных подразделений построена по тому же принципу, что и структура предприятия, и представлена производственной структурой и структурой аппарата управления. При чем производственная структура определяется спецификой выполняемых данным подразделением функций, а структура аппарата управления подразделения является типовой для всех подразделений с некоторыми отличиями. Например, структура административно-управленческого персонала основных производственных подразделений выглядит следующим образом (Приложение 2.4).

Изучение организационной структуры ООО «Оренбурггазпром» позволяет сделать некоторые выводы о существующей модели предприятия. ООО «Оренбурггазпром» является сложным многопрофильным предприятием, состоящим, с одной стороны, из производственных подразделений по добыче, переработке и транспортировке углеводородного сырья и продуктов переработки, а, с другой стороны, из вспомогательных производственных подразделений, всесторонне обеспечивающих деятельность предприятия по производству продукции (снабжение энергией, материально-техническими ресурсами, ремонт и строительство, транспорт, связь и т.п.). В соответствии с производственной структурой в аппарате управления предприятия и подразделений созданы структурные единицы (должностные лица и подразделения), призванные управлять тем или иным направлением деятельности по принадлежности.

Интересно отметить, что в организационной структуре ООО «Оренбурггазпром» отсутствует должность коммерческого директора, ставшая за последние годы непременным атрибутом всех коммерческих организаций, к числу которых относится исследуемое предприятие. Фактически функции коммерческого директора выполняет генеральный директор, которому подчиняется служба продажи продукции. Необходимо сделать замечание также по поводу распределения подчиненности производственных подразделений и подразделений аппарата управления генеральному директору и его заместителям. Дело в том, что деятельность основных производственных подразделений (газопромысловое управление, газоперерабатывающий завод, гелиевый завод) координируется генеральным директором, а подразделения аппарата управления, непосредственно связанные с основным производством (производственный отдел по добыче, переработке, транспорту газа, производственно-диспетчерская служба), находятся в непосредственном подчинении у заместителя генерального директора по производству. По нашему мнению, организационная структура предприятия, построенная таким образом, несет в себе риск неэффективного управления процессом производства и реализации продукции, а, с другой стороны, резервы и возможности совершенствования и реформирования.

Анализ функциональной структуры предприятия. Основопологающим документом предприятия, указывающим на выполняемые им функции, является устав. Схема организационной структуры является также своеобразным отражением функциональной структуры предприятия. Необходимость составления отдельного описания функциональной структуры обусловлена тем,

что организационная структура отражает только то, как отдельные функции закреплены за структурными звеньями. Кроме того, в организационной структуре представлены только наименования функций, а их содержание можно найти в положениях о подразделениях компании. Собранные воедино все эти документы будут недостаточно полно отражать абстрагировано от организационных звеньев, из каких функций состоит деятельность предприятия, и каково их содержание. Поэтому, основываясь на названных документах, надо составить описание функциональной структуры предприятия в соответствии с горизонтальным разделением труда. Задача состоит в том, чтобы выявить и описать именно функции предприятия, а не функции отдельных структурных единиц. В результате изучения организационных документов необходимо идентифицировать функции предприятия в соответствии с классификацией, рассмотренной в главе 1, и дать развернутое описание содержания каждой функции без относительно того, кто их выполняет.

В результате проведенного исследования, основанного на информации, содержащейся в уставе, организационной структуре и приказе о распределении обязанностей между генеральным директором и его заместителями, было получено описание функциональной структуры ООО «Оренбурггазпром», которая характеризуется недостатком систематичности в определении функций предприятия, т.к. некоторые направления раскрыты очень подробно, а некоторые только названы. Для получения более полной картины были изучены положения о подразделениях, в которых достаточно полно раскрываются их функциональные обязанности. На данном этапе было ограничено исследуемое поле так, чтобы получить функциональную структуру предприятия, отражающую:

1. Выполнение главной цели предприятия, а именно - производство и реализацию продукции из углеводородного сырья.
2. Систему управления предприятием.

Для этого были изучены положения о всех производственных подразделениях и положения следующих подразделений аппарата управления: службы продаж и реализации продукции, юридического, финансового, планово-экономического, транспортного отделов, отдела ценных бумаг и экономической эффективности, отдела труда и заработной платы, управления материально-технического снабжения, бухгалтерии. Анализ результатов проведенного исследования позволяет сделать следующие замечания:

во-первых, коммерческая функция (сбыт) помимо элементов, связанных со своевременными поставками продукции покупателям, включает также элементы, относящиеся к оплате поставленной продукции, т.е. к финансовой функции;

во-вторых, производственная функция, определенная в положениях о производственных подразделениях, отражает производственную структуру предприятия. Поэтому почти каждая функция в своем описании содержит элементы других функций, например, функция «Трубопроводный транспорт» содержит элемент «Капитальный ремонт и строительство», являющейся

самостоятельной функцией. Кроме того, почти все функции содержат одинаковые элементы такие, как «Входной контроль материалов, сырья, запасных частей и т.п.», «Разработка технологических регламентов» и т.д;

в-третьих, в документах предприятия наиболее полно описан только бухгалтерский учет, а оперативный, производственный и финансовый учет практически только названы;

в-четвертых, в описании плановой функции не прослеживается связь между производственным, коммерческим и финансовым планированием, тем более что подробно описано только производственное планирование, а другие виды планирования описаны в гораздо меньшей степени.

Общее замечание относится к тому, что все функции слабо структурированы и формулировки отличаются разнообразием, что не позволяет получить достаточно полную и стройную картину о функциональном строении предприятия. Стоит также отметить, что только производственная функция несет на себе индивидуальные черты конкретного предприятия, а все остальные функции представляют собой более или менее стандартный набор элементов. Поэтому на основании собранной информации автором произведена систематизация и формализация функций предприятия следующим образом. В функциональной структуре предприятия можно выделить две составляющие:

1. Специфические функции, обусловленные отраслевыми особенностями и профилем деятельности предприятия.

2. Типовые функции, свойственные абсолютно всем промышленным предприятиям независимо от того, что и как они производят.

Можно с уверенностью сказать, что все функции, кроме производственной, являются типовыми, а производственная функция в свою очередь содержит как типовые элементы, так и специфические. С учетом этого подхода функциональная структура ООО «Оренбурггазпром» приобрела вид (приложения 2.5, 2.6). Здесь следует также отметить, что разработанная классификация типовых функций может быть использована в качестве базовой для предприятий газового комплекса.

Имея описание функций и организационной структуры, можно осуществить простую операцию, которая позволит увидеть насколько целесообразно и эффективно распределена ответственность организационные звеньев за выполнение функций деятельности предприятия.

Данная процедура была осуществлена для ООО «Оренбурггазпром»; ее результаты представлены в приложении 2.7. По этому поводу можно заметить следующее. Авторами некоторых работ, которые были рассмотрены в главе 1 диссертации, было высказано утверждение, что при проектировании структуры предприятия должно соблюдаться следующее правило: одна функция - одно подразделение. По нашему мнению, данное утверждение справедливо для небольших организаций, имеющих несложный технологический процесс и небольшие размеры. ООО «Оренбурггазпром» напротив является большим и сложным предприятием, имеющим многоуровневую структуру. Поэтому выполнение функций распределено по всем уровням предприятия и разным

подразделениям в той или иной степени. Но с другой стороны, на предприятии имеет место также несоответствующее функциональному строению распределение обязанностей между службами. Рассмотрим эту ситуацию более подробно. Для начала следует отметить, что закрепление выполнения функций предприятия за директором проводилось на основании не только их функциональных обязанностей, отраженных в соответствующих организационных документах, но и в зависимости от функциональных обязанностей подразделений, работой которых они руководят. Поэтому получилась следующая картина.

Ответственность за выполнение производственной функции распределена между генеральным директором, главным инженером, заместителями генерального директора по производству и общим вопросам. Это означает, что наименование должностей не в полной мере отражает обязанности, выполняемые тем или иным должностным лицом. Более того, заместитель директора по производству несет ответственность только за работу вспомогательного производства, и в первую очередь за трубопроводный транспорт и тепло- и электроснабжение. Вместе с тем генеральный директор помимо того, что осуществляет общее руководство всей текущей деятельностью предприятия, как это определено в уставе, занимается решением частных функциональных задач, поскольку несет ответственность за работу подразделений основного производства и некоторых отделов аппарата управления, в частности отдела продаж и юридического отдела.

Особую значимость имеет то обстоятельство, что ответственность за функционирование основного производства по добыче и переработке углеводородного сырья несут только четыре подразделения, а за работу вспомогательного производства отвечают все производственные подразделения. Это связано с тем, что часть функций вспомогательного производства выполняется не только структурными подразделениями предприятия (Управление по капитальному ремонту, Управление по эксплуатации тепловых сетей и т.д.), но и специализированными подразделениями (энергетическими, ремонтными, транспортными) внутри структурных подразделений. Такое закрепление функций вспомогательного производства вряд ли может свидетельствовать о дублировании, хотя это тоже возможно, а скорее о распределении выполнения различных работ в зависимости от степени сложности, объема и их специализации.

Помимо того, что вышеназванные руководители несут ответственность за производственную деятельность подчиненных им производственных подразделений, они в той или иной мере отвечают также за выполнение коммерческой, учетной, управленческой кадровой функции и функции безопасности. Это связано с тем, что выполнение этих функций распределено по всем производственным подразделениям.

Независимо от профиля подразделений, все они выполняют коммерческую функцию снабжения в части определения потребностей, получения, хранения и регулирования использования материально-технических ресурсов.

Кроме того, производственные подразделения основного производства частично задействованы в сбыте и транспортировке готовой продукции.

Что касается подразделений аппарата управления, то здесь ситуация выглядит следующим образом. В целом коммерческая функция по своим составляющим распределена между тремя отделами: отделом продаж (маркетинг, сбыт), транспортным отделом (транспорт), отделом материально-технического снабжения (снабжение и хранение). Кроме того, в осуществлении данной функции участвуют еще два непрофильных отдела: юридический отдел, принимающий участие в договорной деятельности по всем составляющим данной функции, и плановый отдел в части проведения маркетинговых исследований, определения политики снабжения, ценообразования и регулирования использования материальных ресурсов. Это распределение свидетельствует не о дублировании, а о коллективном решении некоторых задач, когда необходимо участие специалистов разных профилей.

Финансовая функция является областью ответственности заместителя директора по экономике и подчиненных ему финансового отдела (оперативная и кредитная деятельность) и отдела ценных бумаг (инвестиционная деятельность). Кроме этого, в выполнении данной функции принимают участие следующие отделы: отдел продаж (расчеты с контрагентами), юридический отдел (заключение кредитных и инвестиционных договоров), бухгалтерия (составление актов сверок с контрагентами), что свидетельствует о совместном выполнении некоторых операций, и именно в данном случае может быть скрыта опасность дублирования и ведения параллельно одинаковых работ. Существенной особенностью выполнения данной функции является полная изолированность производственных подразделений от финансовых операций. В результате ответственность за выполнение финансовой функции несут генеральный директор, заместитель директора по экономике и главный бухгалтер.

Весьма интересно выглядит распределение учетной функции по подразделениям предприятия. В аппарате управления функция бухгалтерского учета является вопросом исключительной компетенции главного бухгалтера и бухгалтерии, которая осуществляет также все остальные виды учетной функции. Помимо этого, первичный бухгалтерский учет осуществляется во всех производственных подразделениях, а следовательно, генеральный директор, главный инженер, заместитель директора по общим вопросам несут косвенную ответственность за организацию бухгалтерского учета в подчиненных им подразделениях. В производственных подразделениях осуществляется также оперативный производственный и коммерческий учет, а также составляется отчетность о производственной деятельности. В аппарате управления учетная функция представлена не так обширно, т.к. оперативный коммерческий учет осуществляется только отделом продаж, транспортным отделом и отделом материально-технического снабжения, а финансовый учет-финансовым отделом, что соответствует распределению между ними деятельности, подлежащей учету. При этом все подразделения аппарата управления участвуют в создании внутренней отчетности предприятия, а ответст-

венность за составление внешней отчетности лежит на финансовом, планово-экономическом отделах и бухгалтерии. Таким образом, за ведение учета на предприятии отвечают все руководители, кроме заместителя директора по экономике, а за составление отчетности-все без исключения. Функция управления предприятием представлена во всех структурных единицах, за исключением, юридического отдела. Причем производственные подразделения осуществляют все составляющие данной функции, кроме финансового и коммерческого планирования, разработки информационной системы предприятия, что соответствует их производственному статусу. Подразделения аппарата управления все без исключения осуществляют функции организации и контроля, а функция планирования распределена между ними в соответствии с выполнением ими производственной, коммерческой и финансовой функций. В связи с этим все без исключения руководители, в меру своей компетенции, занимаются управлением предприятия в подконтрольных им областях деятельности. Аналогичным образом осуществлено распределение функции обеспечения безопасности, так что все производственные подразделения отвечают за все виды безопасности кроме финансовой, а подразделения аппарата управления осуществляют все виды безопасности, кроме производственной. Соответственно, на директорат возложена ответственность за все виды безопасности практически без исключения.

Кадровая функция представлена абсолютно во всех производственных подразделениях в полном объеме, а значит все представители директората, в подчинении которых находятся данные подразделения, несут за выполнение данной функции ответственность.

Таким образом, основные возможности совершенствования системы распределения функций предприятия, с нашей точки зрения, связаны в первую очередь с закреплением производственной функции за меньшим количеством руководителей; освобождением генерального директора от выполнения частных функций; более четким определением ответственности за выполнение коммерческой и финансовой функций. Рекомендации по совершенствованию организационной и функциональной структуры предприятия представлены в следующих параграфах.

2.3 Построение динамической модели предприятия

До сих пор рассматривалась статическая модель предприятия: организационная и функциональная структуры. Теперь перейдем к рассмотрению методики построения динамической модели, т.е. структуры процессов в деятельности организации.

При исследовании процессной структуры ООО «Оренбурггазпром» основные задачи состояли в следующем:

- ♦ определение важнейших видов коммерческой деятельности как объекта совершенствования;
- ♦ систематизация общих сведений (в большинстве случаев недокументированных, разрозненных и противоречивых) о функционировании системы реализации продукции;

- ♦ классификация типовых процессов управления коммерческой деятельности;
- ♦ определение видов реализуемой продукции, структуры контр-агентов, функциональной специализации подразделений при выполнении процессов, основных информационных потоков, сопровождающих процесс реализации;
- ♦ создание предпосылок для успешного проведения дальнейшего исследования и реформирования процессов коммерческой деятельности и их автоматизации.

К сожалению, материалы и документы о функционировании системы реализации продукции ООО «Оренбурггазпром», имеющиеся на предприятии, не могут быть признаны достоверным и достаточным для построения внешней модели предприятия, так как:

- являются разрозненными и фрагментарными;
- характеризуют в основном систему вертикальных взаимосвязей, а не систему горизонтальных взаимоотношений структурных единиц;
- относятся в большей степени к группе сводных документов по итогам отчетных периодов, но не к группам плановых, первичных и накопительных учетных, оперативных, аналитических документов;
- не позволяют четко определить контуры документооборота, информационно-логические связи между документами, форматы представления данных в документах. Поэтому дополнительным источником для понимания модели системы реализации в существующем ее виде стали интервью и собеседования с руководителями и специалистами структурных подразделений, их комментарии к управленческим документам.

Создание внешней модели предприятия рекомендуется начинать с определения видов деятельности организации. Поскольку понятие «вид деятельности» является неоднозначным и трактуется по-разному в литературе, в законодательных и нормативных актах, регулирующих деятельность хозяйствующих субъектов, рассмотрим данный вопрос несколько подробнее. С точки зрения классической теории менеджмента определение деятельности, которой занимается организация, должно быть установлено уже при создании организации, и соответствовать целям, для достижения которых она создается. Целевое начало в поведении организации находит отражение в миссии организации, которая выражает предназначение, смысл существования организации. В западной практике миссия организации оформляется соответствующим документом, в котором находит отражение сфера деятельности организации с определением того, какой продукт организация предлагает покупателям и на каком рынке осуществляется его реализация [37,45, 82,112с.165]. Как известно, российские предприятия, совсем недавно ставшие хозяйственными обществами и осваивающие новые для себя способы существования, не имеют в своем управленческом арсенале документов, отражающих миссию и основополагающие принципы, которыми они руководствуются в своей деятельности. Тем не менее, есть документы,

изучение которых позволит выяснить, какая сфера деятельности выбрана при создании организации. Прежде чем перейти к рассмотрению данных документов, необходимо выяснить, каким образом понятие «вид деятельности» трактуется российским гражданским законодательством, регулирующим отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность. Под предпринимательской деятельностью понимается самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке [9,59,62,65,68,103,115]. Исходя из этого определения, можно установить, что предпринимательская деятельность может осуществляться по четырем направлениям (Приложение 2.8).

Юридическое лицо, созданное в форме хозяйственного общества, действует на основании устава, утвержденного учредителями общества. Поэтому изучение учредительных документов хозяйственного общества позволит установить, для осуществления какой деятельности оно создано. При этом следует учитывать, что осуществляемые в действительности виды деятельности могут отличаться от названных в уставе.

Возвращаясь к определению видов деятельности предприятия, необходимо отметить, что в разных законодательных актах они определяются по-разному. Анализ нормативных актов по бухгалтерскому учету [25,33,71] и налоговому праву [10,64,89] позволяет определить виды деятельности, отличающиеся от тех, которые определяются гражданским законодательством (Приложение 2.8). Кроме того, для уточнения фактических видов деятельности и способов их осуществления необходимо провести анализ договоров, на основании которых организация работает со своими контрагентами. Для того, чтобы правильно идентифицировать с определенным видом деятельности имеющиеся на предприятии договоры, необходимо также обратиться к Гражданскому кодексу Российской Федерации [6,7]. В условиях рыночной экономики договор служит основной правовой формой организации и регулирования экономических отношений между равноправными и независимыми партнерами и выполняет следующие основные функции:

- ❖ юридически закрепляет складывающиеся между партнерами экономические отношения, придает им характер обязательств, выполнение которых защищается силой закона;
- ❖ служит средством выявления реальных потребностей рынка в товарах (работах, услугах), инструментом увязки объемов производства и потребления;
- ❖ определяет порядок и способы выполнения обязательств сторон, систему контроля за их соблюдением;
- ❖ предусматривает способы экономической защиты интересов участников договорных отношений в случае нарушения обязательств их партнерами.

Гражданским правом выработана система договоров, учитывающих особенности отдельных видов экономических отношений, которые регули-

руются соответствующими правовыми нормами (Приложение 2.8). Поэтому при анализе существующей модели предприятия с целью выяснения видов и направлений деятельности необходимо определить в соответствии в приведенной классификацией виды договоров, в которых оно выступает одной из сторон. В данном случае особое внимание надо уделить не названию договора, а его содержанию, которое и будет свидетельствовать о том, какой же вид деятельности осуществляется в соответствии с ним, поскольку возможно и довольно-таки часто встречается неправильное использование той или иной формы договора. Но даже и анализа договоров, заключенных организацией, может оказаться недостаточно для выяснения видов деятельности, т.к. договор показывает только то, что стороны договорились о сотрудничестве. При сопоставлении договоров, первичных документов, регистров бухгалтерского учета и бухгалтерских отчетов, налоговых деклараций может быть установлено несоответствие содержания хозяйственных операций: предусмотренного договором и обозначенного в первичных документах, а также обозначенного в первичных документах и отраженного на счетах бухгалтерского учета и в бухгалтерских и налоговых отчетах.

Это может быть вызвано тем обстоятельством, что, как уже видно из названных в различных законодательных актах возможных видов деятельности, они явно не совпадают и поэтому на разных этапах заключения и исполнения договора могут вызвать различную трактовку и понимание у разных людей. Поэтому очень важно, чтобы в диагностике деятельности компании принимали активное участие не только руководители, но и представители всех основных функциональных служб: юридической, коммерческой, бухгалтерской, финансовой. Возможно, для выработки общего видения процессов организации потребуется помощь специалистов в области аудита.

Проведенный всесторонний анализ позволит выявить не только направления и виды деятельности предприятия, но также и изучить состав контрагентов компании, объединить их в некоторые группы, выделить приоритетные рынки деятельности и т.п. Кроме того, классификацию видов деятельности организации необходимо проводить еще по одному признаку. Обычно в учредительных документах юридического лица указывается основной вид деятельности, который заключается также в его наименовании, к примеру, ОАО «Новоуфимский нефтеперерабатывающий завод» или же ОАО «Салаватнефтемаш». Кроме того, что названные организации должны заниматься производством и обеспечением нефтепродуктами, оборудованием они могут также, например, сдавать или брать в аренду движимое и недвижимое имущество, осуществлять финансовые вложения, торговлю продуктами питания, строительство и т.д. Поэтому необходимо четко различать: основные виды деятельности; дополнительные или косвенные.

В соответствии с изложенными подходами к построению модели предприятия была проанализирована деятельность ООО «Оренбурггазпром» и построена внешняя модель, описание которой может быть представлено следующим образом:

I. Описание видов деятельности. В соответствии с установленной в уставе предприятия целью деятельности, речь о которой шла уже в параграфе 2.2, определены следующие виды деятельности:

1. Добыча газа, нефти, газового конденсата, их переработка, транспортировка и хранение (в т.ч. продуктов переработки).

2. Геофизические, геологические и буровые работы, обустройство и разработка новых газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождений.

3. Капитальный ремонт, модернизация, реконструкция и техническое перевооружение действующих объектов, в т.ч. капитальный подземный ремонт скважин, подземных коммуникаций, средств измерений.

4. Строительно-монтажные, ремонтно-строительные, диагностические, наладочные работы, в т.ч. по энергообъектам и электрооборудованию.

5. Производство, передача, распределение электроэнергии, добыча воды, очистка стоков.

6. Оказание услуг связи, выполнение работ по пожарной безопасности, в области мониторинга загрязнения окружающей среды.

7. Перевозка грузов, пассажиров автотранспортом, эксплуатация грузоподъемных механизмов, ремонт подвижного состава.

8. Строительство, реконструкция, ремонт и содержание инженерных систем, объектов газового хозяйства, автодорог, дорожных сооружений.

9. Топографо-геодезическая и картографическая деятельность.

10. Содержание, эксплуатация автозаправочных станций, в т.ч. передвижных.

11. Обеспечение непрерывного профессионального обучения персонала в собственных и иных образовательных учреждениях.

Данный перечень видов деятельности практически полностью совпадает с описанием производственной функции предприятия, изложенным выше, а не с определением внешних процессов, как видов деятельности, имеющих выход на покупателей или заказчиков. Для того, чтобы установить какие из перечисленных видов деятельности являются внешними процессами, связанными с реализацией продукции (работ, услуг) внешним контрагентам, были проанализированы плановые, учетные и отчетные документы предприятия. В Приложении 2.9 представлена структура реализованной продукции (работ, услуг) ООО «Оренбурггазпром» за 2002 год, из которой видно, что почти 96 % дохода предприятия получено за счет основного вида деятельности, т.е. переработки и транспортировки углеводородного сырья. Оставшиеся 4 % были получены от реализации продукции (работ, услуг) вспомогательных и обслуживающих производств. Поэтому приходится констатировать, что устав ООО «Оренбурггазпром», как основополагающий документ организации, не содержит достоверной информации о видах деятельности, способствующих выполнению поставленной в уставе цели получения прибыли. В уставе под видами деятельности обозначены функции предприятия, обеспечивающие выполнение видов деятельности. При этом все виды деятельности, не связанные с переработкой и транспортировкой углеводородного сырья, составляют незначительную долю в доходах предприятия и

поэтому не оказывают существенного влияния на конечные финансовые результаты. Это может быть связано еще с одной особенностью российского законодательства, устанавливающего, что для осуществления некоторых видов деятельности необходимо иметь выдаваемые компетентными органами соответствующие разрешения (лицензии). Лицензирование охватывает самый широкий круг видов деятельности, среди них такие, как строительная, транспортная, общественное питание, предоставление услуг связи, пользование недрами и многие другие. В данном случае используется термин «Вид деятельности» независимо от того, является ли данная деятельность способом реализации продукции (работ, услуг) внешним потребителям или же одним из видов вспомогательного производства предприятия.

В связи с этим представляется необходимым и целесообразным четко разделять в организационных документах виды деятельности коммерческой организации и виды деятельности производственно-хозяйственного комплекса. С учетом всего изложенного структура внешних процессов ООО «Оренбурггазпром» была сформирована в виде, представленном в приложении 2.10. В этой структуре учтены особенности классификации видов деятельности с точки зрения налогового и бухгалтерского законодательства, т.к. именно в этих областях правильное определение выручки от реализации продукции (работ, услуг) имеет решающее значение для оценки деятельности предприятия. Кроме этого, в данном исследовании были рассмотрены договоры, заключаемые ООО «Оренбурггазпром» с контрагентами по основному виду деятельности, и было установлено, что она осуществлялась по договорам трех видов:

1. Купля-продажа продукции, т.е. реализация продукции покупателям.
2. Комиссия, т.е. реализация продукции через посредников.
3. Подряд на оказание услуг по транспортировке и переработке.

Подводя итог всему изложенному, можно констатировать, что видами деятельности, совокупность которых образует систему внешних процессов ООО «Оренбурггазпром» и которые должны быть в обязательном порядке отражены в уставе, являются:

1. Реализация продукции переработки углеводородного сырья, а именно природного газа, конденсата и нефти.
2. Оказание услуг по переработке углеводородного сырья.
3. Оказание услуг по транспортировке углеводородного сырья и продуктов переработки.

Все остальные незначительные виды деятельности описывать в уставе необязательно, а достаточно указать какие функции предприятия могут быть реализованы внешним потребителям.

II. Описание внешнего окружения. В данном случае речь идет о составлении описания контрагентов компании, но не о полном перечне всех конкретных контрагентов, а о видах и классах контрагентов. Начать можно с общепринятой классификации контрагентов, являющихся получателями продукции (работ, услуг) предприятия, соответствующей видам договоров, и

выделить следующие группы контрагентов: покупатели; потребители (абоненты); арендаторы; заказчики; поверенные; комиссионеры и прочие.

Дальнейшая детализация внешнего окружения будет уже определяться спецификой деятельности данного предприятия и потребностью руководства в такой информации. Чтобы убедиться в том, что все аспекты деятельности компании включены в модель, необходимо, чтобы каждому виду контрагентов соответствовал хотя бы один вид деятельности.

К числу наиболее существенных особенностей системы контрагентов ООО «Оренбурггазпром» можно отнести следующие:

- однозначная зависимость вида деятельности и вида контрагентов;
- реализация почти всей продукции не конечным потребителям, а предприятиям системы Газпрома или посредническим организациям. Совершенно очевидно, что подобная структура контрагентов предприятия обусловлена в первую очередь его статусом в системе Газпрома и спецификой выпускаемой им продукции. Более того, наличие ограниченного числа контрагентов, тесно связанных с предприятием, дает возможность четко регулировать и контролировать отношения с ними. С другой стороны, при проведении собеседований часть специалистов предприятия высказала сомнения по поводу целесообразности и полезности сотрудничества с теми посредниками, которые функционируют на территории предприятия и используют его основные средства, получая прибыль, которая могла быть получена самими предприятием. Кроме того, в целом сбытовая сеть предприятия признается слабо развитой в силу ограниченного числа дилеров, часть из которых пользуется эксклюзивными правами на реализацию некоторых видов продукции.

III. Определение приоритетных процессов. После того как определена предварительная внешняя модель, можно перейти к выделению тех процессов, с которых надо начать работу по перепроектированию.

Совершенно очевидно, что для ООО «Оренбурггазпром» основной вид деятельности является приоритетным процессом. Поскольку все процессы тесно взаимосвязаны, то можно смело утверждать, что изменения, которым будет подвергнут самый существенный для предприятия процесс, приведут к наиболее значимым изменениям в других процессах и в деятельности предприятия в целом. Поэтому при реформировании деятельности предприятия основное внимание должно быть сосредоточено на процессе «Реализация продукции собственного производства». После того как определены бизнес - процессы и в первом приближении создана внешняя модель предприятия, можно перейти к изучению внутренней модели.

Внутренняя модель предприятия. Между функциональной и процессной структурами существует тесная связь: если каждой функции или заданию внутри этой функции присвоить входные и выходные параметры можно получить некоторые процессы. Этот прием позволяет представить отдельные функциональные задания в виде цепочек взаимосвязанных процессов, отражающих причинно-следственную связь этих заданий. Кроме того, можно воспользоваться положениями об отделах для получения описания взаимодействия структурных единиц при выполнении тех или иных процессов и

предпринять опросы сотрудников компании, непосредственно выполняющих эти процессы. При этом выяснение не только фактического порядка осуществления процессов, но и возможных альтернатив и представлений о процессе, имеющихся у сотрудников компании, даст колоссальные возможности по их изменению и улучшению.

На данном этапе очень важно описать процессы в терминах сотрудничества различных функциональных единиц. Для выполнения этой работы необходимо понимание, что совершенно разные действия, происходящие в разных отделах организации, являются частью единого процесса, и что большинство организаций сегодня представляют собой сложный набор процессов и subprocesses. При этом существует опасность попасть в ловушку, связанную со слишком узким пониманием процессов, т.е. первоначально границы процессов могут совпадать с границами отделов и функций. В результате важные стадии процессов могут выпасть из поля зрения, так как происходят в других подразделениях компании. Поэтому необходимо стремиться к тому, чтобы описывать процессы широко и охватывать все необходимые отделы, так как многие цели достигаются благодаря разрешению проблем, возникающих при передаче работы из отдела в отдел.

Для более ясного понимания существующих процессов следует выявить и описать субъекты и объекты, занятые в этом процессе. Под субъектами здесь понимаются участники процесса, а под объектами - те сущности, с которыми осуществляются определенные действия субъектов. Для формализации описания процессов удобно определить различные типы субъектов и объектов. Среди субъектов процессов можно назвать два типа:

I. Субъекты, взаимодействующие с окружением бизнеса. Здесь необходимо определить все подразделения и сотрудников компании, имеющих контакты с контрагентами компании, и характер этих контактов. При дальнейшем моделировании необходимо стремиться, чтобы каждый конкретный контрагент компании имел как можно меньше контактов с компанией. Это, впрочем, не противоречит теориям бизнеса, которые рекомендуют работникам компании быть ближе к клиенту, а просто означает, что в интересах клиента его контакты с компанией должны быть как можно проще, реже, комфортней [114,143].

II. Субъекты, осуществляющие все остальные операции процесса, кроме операций взаимодействия с внешним окружением. Эти субъекты активны и взаимодействуют как друг с другом, так и с субъектами первой группы. Их действия менее зависимы от запросов внешнего окружения, которое оказывает скорее косвенное влияние на их действия. Примерами таких субъектов могут быть традиционные функциональные единицы: плановый отдел, производственный отдел, технический отдел и т.д.

Объекты процессов тоже можно разделить на две большие группы:

1. Материальные объекты, которые используются, обрабатываются и производятся компанией, например, сырье, продукция и т.д.

2. Информационные объекты, которые несут информацию об объектах первой группы и действиях субъектов и контрагентов компании, например, договор, заказ, счет, накладная и т.д.

Материальные объекты в данной работе не рассматриваются, а анализ информационных объектов представлен в следующем подразделе. Здесь же только отметим, что для разработки управленческого регламента особую значимость имеет выявление и описание всех более менее существенных информационных носителей, отражающих деятельность компании (планы, сметы, договоры, счета, накладные, отчеты и т.д.). После этого в описании внутренних процессов компании необходимо показать:

- взаимосвязи между субъектами внутри группы и между субъектами, принадлежащими различным группам;
- взаимосвязи между объектами внутри группы и объектами, принадлежащими к различным группам;
- взаимосвязи между субъектами и объектами.

Для построения внутренней модели предприятия необходимо также провести структурный анализ процессов, который основан на принципе иерархии процессов. Поэтому каждый subprocess можно разделить на процедуры, выполняемые внутри его, а каждую процедуру - на отдельные операции. Процессу первого уровня следует присвоить номер 1, а subprocessам составляющим этот процесс соответственно 1.1, 1.2 и т.д. При еще большем уровне детализации две части шага 1.1. будут иметь номера 1.1.1 и 1.1.2. Используя этот простой прием, похожий на нумерацию разделов и подразделов в обычных документах, можно легко определить уровень детализации, место в процессе и основной subprocess, к которому относится каждая конкретная операция.

Собранную таким образом информацию о внутренних процессах компании необходимо представить в виде, удобном для восприятия и понимания. Это может быть текстовое, табличное описание, блок-схемы, схемы информационных потоков, диаграммы взаимодействия, примеры описания которых будут рассмотрены ниже.

В связи с тем, что навыков выявления и описания процессов на сегодняшний день у российских менеджеров практически не выработано, а внутренняя деятельность компании состоит скорее из фрагментов, чем из законченных взаимосвязанных процессов, необходимо стремиться к тому, чтобы все выявленные процессы были согласованы всеми участниками проекта по реорганизации. Поэтому на следующем шаге необходимо согласовать требования внутренних клиентов, предъявляемые к процессам. Для этого необходимо, чтобы все отделы, задействованные в анализируемых процессах, перечислили требования их внутренних клиентов, и одновременно назвали свои требования к внутренним поставщикам. При сравнении того, что каждый отдел думает о себе, и того, что от него ждут другие отделы, скорее всего, будут обнаружены значительные расхождения, связанные с определением места и сроков представления информации, объема и формы представления, достоверности, ответственности за подготовку и предоставление информации. Это может означать, что та информация, которую отделы считают важной для своих клиентов, как правило,

представляет для последних небольшую ценность, а действительно нужным данным не придается должного значения.

Описанные процедуры были выполнены для получения представления о внутренних процессах ООО «Оренбурггазпром», обеспечивающих выполнение приоритетного бизнес-процесса «Реализация сухого газа». В результате было получено описание внутренних процессов основного бизнес-процесса предприятия «Реализация сухого газа» (Приложение 2.11), в котором отражена следующая информация:

1. Наименование и содержание операций, или действий, составляющих рассматриваемый процесс, которым присвоены коды, отражающие место каждой конкретной операции в данном процессе. Кроме того, представлены коды соответствующих функций так, чтобы можно было проследить связь между функциональной и процессной структурами предприятия.

2. Исполнители операций, или в принятой в данном подразделе терминологии субъекты процесса.

3. Информация или действия, являющиеся основанием для совершения данной операции.

4. Результат операции, воплощенный в каком-либо документе.

5. Получатель результата операции, т.е. контрагент исполнителя данной операции.

Аналогичным образом выглядят внутренние процессы реализации жидкой и твердой продукции и оказание услуг по переработке и транспортировке углеводородного сырья и продуктов переработки. Отличия содержатся в центральном блоке, связанном с отгрузкой продукции, и обусловлены дополнительными операциями и их документальным оформлением в связи с погрузкой и транспортировкой продукции железнодорожным и автомобильным транспортом.

Независимо от вида бизнес-процессов предприятия последовательность внутренних процессов может быть представлена следующим образом (Приложение 2.12). Уже на макроуровне типичные процессы включают следующие субпроцессы: заключение договоров, отгрузку и оплату продукции. Процессы в свою очередь разделяются на субпроцессы, которые можно описать более детально, но с учетом того же принципа: описывать следует поток работы от одного подразделения к другому. Таким образом, процесс реализации включает не только элементы коммерческой функции, но и управленческой (планирование и контроль), финансовой (расчеты), учетной (учет и отчетность) и обеспечения безопасности (юридической и экономической).

Сразу же подчеркнем одну особенность, выявленную в процессе создания описания процессов. Как видно из таблицы, представленной в приложении 2.11, далеко не все функции предприятия, описанные выше, нашли отражение в структуре процессов. Во-первых, в данное описание вошли только функции, непосредственно связанные с реализацией основной продукции. Во-вторых, из коммерческой функции были исключены операции хранения и транспортировки продукции, т.к. система производства и реализации действуют непрерывно, основная продукция не подлежит складированию, а

средство транспортировки имеет специфический характер. В-третьих, формулировки некоторых функций имеют слишком общий характер и не могут быть использованы для описания процессов.

В соответствии с изложенной методикой были проанализированы субъекты процесса реализации с точки зрения их взаимодействия с внешним окружением и друг с другом (Приложение 2.13). Оказалось, что покупатели контактируют по вопросам приобретения продукции с несколькими подразделениями предприятия: производственные подразделения непосредственно осуществляют отгрузку; отдел продаж регулирует практически все вопросы реализации продукции; финансовый отдел занимается вопросами, связанными с погашением дебиторской задолженности; бухгалтерия занимается вопросами оплаты продукции и дебиторской задолженности.

Проведенное исследование подтвердило, высказанные выше утверждения о недостаточном понимании сущности процессов, осуществляемых на предприятии, и слабой интеграции деятельности подразделений предприятия. Организационные документы, являющиеся своеобразным отражением существующей деловой практики предприятия, также являются ярким подтверждением функциональной автономности, и даже разобщенности в деятельности структурных единиц. Одним из решающих факторов, оказывающих влияние в данном случае, приходится признать широко распространенную практику разработки организационных документов каждым подразделением для себя. Казалось бы, на первый взгляд, кто же лучше самих исполнителей опишет свои должностные обязанности и права. Но это справедливо только для описания функций подразделений, в чем мы убедились, анализируя функциональную структуру предприятия и не установив никаких серьезных противоречий и пробелов в описании функций предприятия в положениях об отделах. Совсем иначе обстоит дело с разработкой процессной структуры на основании положений о подразделениях. В данном случае речь идет о специальных разделах данных организационных документов, посвященных взаимодействию подразделения с другими подразделениями: в этих разделах раскрывается, какую информацию, в каком виде и в какие сроки подразделение получает и передает другим подразделениям.

Внимательное изучение организационных документов с точки зрения процессного взаимодействия подразделений привело к неутешительному выводу, что на предприятии не проводится необходимая работа по согласованию совместной деятельности подразделений. Дело в том, что содержание рассматриваемого раздела, по нашему мнению, должно зеркально отражаться в соответствующих разделах других подразделений, взаимодействие с которыми описывается. На практике оказывается совсем не так. Например, в положении об отделе продаж может быть написано, что он получает от планово-экономического отдела проекты оптовых цен и тарифов на продукцию предприятия, а в положении о планово-экономическом отделе запись о том, что он предоставляет такую информацию отделу продаж, отсутствует. И таких несоответствий очень много. Конечно, можно возразить: неважно, что записано в организационных документах, главное, чтобы соответствие было на практике.

Но как указывалось выше, работниками предприятия была высказана низкая оценка степени взаимодействия между подразделениями, и дальнейший анализ, результаты которого приведены ниже, это также подтвердил.

Важным моментом в данном исследовании было изучение системы планирования, учета и контроля основной деятельности предприятия. Судя по имеющимся у нас данным, каждое подразделение занимается функциональным планированием, а именно: отдел продаж планирует продажи, планово-экономический отдел планирует производственную деятельность, финансовый отдел планирует поступление денежных средств. Как мы видим, отсутствует обобщающий элемент, приводящий все эти планы в соответствие друг с другом. То же самое замечание относится и к системе учета и контроля. Более того, очень хорошо прослеживается дублирование в деятельности следующих отделов: финансового отдела и отдела продаж в части планирования и учета реализации; финансового отдела и бухгалтерии в части предоставления информации о реализации и дебиторской задолженности.

Другая проблема связана с тем, что в положениях о подразделениях не указано на основании какой информации составляются плановые и отчетные документы, а, кроме того, за редким исключением и кому они представляются. Еще одно существенное замечание связано с тем, что из текста положений об отделах невозможно понять последовательность выполнения некоторых операций. В качестве примера можно рассмотреть оформление операций взаимозачетов, получивших широкое распространение в расчетах между контрагентами. Практически в каждом положении, можно прочесть, что данное подразделение получает от какого-то подразделения акты взаимозачетов и кому-то их передает. И совершенно не ясно, какое подразделение ведет переговоры с контрагентами по поводу зачетов, оформляет акты, осуществляет сверку задолженности и т.д. По поводу операций расчетов можно высказать еще два замечания. Первое связано с тем, что в положении о финансовом отделе описан порядок расчетов с применением платежных требований-поручений. На практике же в большинстве случаев применяется не этот порядок, а другой, предполагающий расчеты платежными поручениями по предъявлению счетов и счетов-фактур. Второе замечание, вытекает из первого и связано с тем, что выпиской счетов и счетов-фактур и предъявлением их покупателям занимается не финансовый отдел, а бухгалтерия, что, по нашему мнению, противоречит функциональным обязанностям этих подразделений. В ходе анкетирования сотрудников отделов, участвующих во внутренних процессах, связанных с реализацией продукции, были установлены также следующие недостатки: недостаточная эффективность маркетинговой деятельности в виду отсутствия специализированного подразделения; длительная (до 20 дней и более) и излишне бюрократизированная процедура заключения договоров; низкое качество планирования отгрузки продукции; неэффективная система ценообразования; нечеткое исполнение договорной дисциплины; отсутствие интегрированной системы обработки информации по всем

аспектам сбыта; низкая оперативность предоставления информации в отдел продаж из финансового отдела о поступлении предоплаты; недостаточно оперативное предоставление бухгалтерией актов сверки взаиморасчетов с контрагентами; дублирование операций обработки информации и самой информации в различных службах.

Из этой характеристики следует, что внутренние процессы предприятия слабо разработаны, что наносит значительный вред качеству и оперативности деятельности подразделений и предприятия в целом, и требуют существенного реформирования.

2.4. Анализ существующей информационной системы управления предприятием

В текущей деятельности описание информационной системы может выполнять роль справочника, содержащего в упорядоченном виде документы, используемые организацией для документирования своей деятельности, и позволяющего осуществлять оперативный поиск необходимых форм документов с указанием всех или основных этапов подготовки и оформления. Неотъемлемой частью описания внутренней модели предприятия должен стать комплект применяемых в организации унифицированных форм документов, т.е. бланков с реквизитами и унифицированным текстом. Все унифицированные формы документов необходимо представить в двух вариантах: бумажном, который в качестве образца должен находиться в каждом заинтересованном подразделении, и электронной копии, которая может использоваться для подготовки документов в практической деятельности. Для получения описания системы документооборота ООО «Оренбурггазпром» все задействованные в исследуемой модели документы, или информационные объекты, в соответствии со своим назначением были сгруппированы следующим образом: справочно-информационная документация; договорная документация; плановая документация; справочно-аналитическая документация; первичная учетная документация; отчетная документация. Результаты этой группировки представлены в приложении 2.14, в качестве комментария к которой можно предложить следующие рассуждения. Две близкие группы документов, входящих в информационную систему предприятия, составляет справочно-информационная и справочно-аналитическая документация, являющаяся основой для выработки управленческих решений. К группе справочно-информационной документации можно отнести документы, носящие именно информационный или согласовательный характер (протокол, служебная записка, предложение, объяснительная записка, заявление, представление, переписка), а к группе справочно-аналитической документации – документы, характеризующиеся не только фиксацией некоторой информации, но и ее анализом, сопоставлением с другими массивами информации (акт, справка, сводка, заключение, отзыв, список, перечень).

Следующую большую группу составляет договорная документация, предназначенная для регулирования правовых взаимоотношений с контрагентами (покупателями, заказчиками, поставщиками, подрядчиками и т.д.). Как уже установлено в данном разделе, форма и содержание договора являются определяющими для способов осуществления хозяйственной деятельности предприятия и ее последующего учета и налогообложения. Поэтому договоры с контрагентами и сопровождающие их документы (протоколы-соглашения о проведении зачетов, акты сверки расчетов) выделены в самостоятельную группу, которая сама по себе представляет достаточно сложную совокупность разнообразных договорных документов. В предлагаемой методике договорные документы являются базой для разработки текущих планов документов организации, образующих, в свою очередь, следующую группу.

Поскольку предметом моделирования в данной работе является текущая деятельность хозяйствующего субъекта, нами здесь рассматривается соответственно документация текущего планирования, предусматривающего разработку и выполнение годовых, квартальных и месячных планов работы организации, отдельных подразделений и отдельных направлений деятельности предприятия.

В следующую группу выделены документы, предназначенные для регистрации хозяйственных операций, совершаемых в организации. Согласно бухгалтерскому законодательству[5,71,102,158] все хозяйственные операции, проводимые организацией, должны оформляться первичными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет.

Другая группа - учетная документация - также является предметом регулирования специального бухгалтерского и налогового законодательства. Речь идет о документах, предназначенных для регистрации хозяйственных операций, систематизации и накоплении информации о хозяйственных операциях в регистрах бухгалтерского и налогового учета. Тем не менее, предприятиям предоставляется широкая самостоятельность в выборе форм и способов регистрации хозяйственных операций при соблюдении условий полноты, своевременности и достоверности формируемой бухгалтерской отчетности. Достаточно существенную группу документов информационной системы предприятия составляет отчетная документация, содержащая сведения о результатах деятельности предприятия за определенный период времени. В данную группу в первую очередь включены документы, отражающие выполнение планов предприятия по реализации продукции.

Для того чтобы наглядно представить документооборот по рассматриваемому процессу можно сделать диаграммы, отражающие движение документов между подразделениями внутри предприятия и внешними контрагентами. В приложении 2.15. представлены диаграммы документооборота процесса реализации основной продукции, которые построены следующим образом. Стрелками обозначены маршруты движения документов из одного подразделения в другие. При чем несколько стрелок, соответствующих одному документу и расположенных на разных уровнях, показывают количество экземпляров этого документа, переданных разным подразделениям. Несколько

последовательных стрелок, выходящих одна из другой, означают последовательную обработку документа в разных подразделениях. Расположенные в одной графе и разных строках конец одной стрелки и начало другой показывают, что первый документ является основанием для создания следующего. На основании полученных диаграмм можно еще раз обратить внимание на некоторые особенности осуществления процесса реализации продукции в ООО «Оренбурггазпром», требующие дополнительного изучения и, возможно, изменения:

1. Финансовый и производственный отдел не визируют договоры на поставку продукции, но получают из отдела продаж копии заключенных договоров.

2. Планирование поступления финансовых средств осуществляет не финансовый отдел, а отдел продаж.

3. Выпиской счетов и предъявлением их покупателям занимается бухгалтерия, а не финансовый отдел.

4. Информацию о поступлении оплаты по договорам отдел продаж и руководство получают из двух источников: финансового отдела и бухгалтерии.

Выводы

1. Российский менеджмент настойчиво ищет свой путь, вбирая в себя все лучшее из теории и практики управления организациями экономически развитых стран и опыта работы российских предприятий. При этом существует мнение, что кризис российской экономики - это в большой степени кризис менеджмента. Возникает вопрос, как определить, что предприятие находится в критическом положении и необходимы изменения. По имеющемуся мнению в качестве ориентиров могут служить проблемы, выявленные при обследовании ООО «Оренбурггазпром», и рекомендации по их устранению.

2. Организационная структура предприятия, несомненно, определяет весь ход развития организации. Авторами некоторых работ, было высказано утверждение, что при проектировании структуры предприятия должно соблюдаться правило: одна функция - одно подразделение. Автор считает, что данное утверждение справедливо для небольших организаций, но не для больших и сложных, каким является ООО «Оренбурггазпром». Анализ организационной структуры позволяет сделать выводы о существующей модели как о сложном многопрофильном предприятии. Организационная структура, являясь своеобразным отражением функциональной структуры предприятия, отражает только то, как отдельные функции закреплены за структурными звеньями. Кроме того, в организационной структуре представлены лишь наименования функций, а не их содержание. Необходимость составления отдельного описания функциональной структуры состоит в том, чтобы определить из каких функций состоит деятельность предприятия и каково их содержание в соответствии с горизонтальным разделением труда. Отсюда вытекает вывод, что задача состоит в том, чтобы выявить и описать именно функции предприятия, а не функции отдельных структурных единиц.

3. Исследование процессной структуры ООО «Оренбурггазпром» выявило неоднозначность трактования понятия «Вид деятельности» в законодательных и нормативных актах, что приводит к несоответствию содержания договорных хозяйственных операций и обозначенного в первичных документах и отраженного в бухгалтерских, и налоговых отчетах. Целевое начало в поведении организации отражено в ее миссии. В западной практике миссия организации оформляется документом. Российские предприятия, не имеют документов, отражающих миссию. В связи с этим предложена методика, позволяющая определить сферу деятельности организации. В соответствии с изложенными подходами проанализирована деятельность ООО «Оренбурггазпром» и построены внешняя и внутренняя модели предприятия.

4. Информация становится тем определяющим производственным ресурсом компании, без использования которого менеджерам все сложнее принимать грамотные решения. Поэтому автор считает, что необходимо сосредоточить усилия на создании и освоении информационных систем, действующих на основе современных компьютерных технологий и обслуживающих все элементы системы управления компанией.

5. В работе предложена методика перепроектирования модели организации, которая базируется на функциональной структуре предприятия, но при этом меняется содержание деятельности: от выполнения автономных функциональных заданий к выполнению функциональных заданий в рамках бизнес-процессов компании. В результате таких преобразований можно получить организационную структуру внешне почти не отличающуюся от традиционной, но имеющую совершенно другое содержание

6. В предложенной методике реформирования информационной системы определена основная задача, суть которой состоит в интегрировании планирования, учета и контроля деятельности предприятия как единого процесса бюджетирования, при котором существенно меняется содержание всех этих составляющих.

7. Обоснована необходимость регламентации управления, т.е. документирования модели предприятия в организационно-управленческих документах, и разработана система этих документов, образующих управленческий регламент и отражающих процессную, функциональную и организационную структуру предприятия.

8. Разработанная модель предприятия по существу представляет собой стандартизированный набор операций, комбинации которых могут давать различные варианты описания процессной, функциональной, организационной структур предприятия, что открывает практически неисчерпаемые возможности по конструированию системы управления предприятием.

9. В соответствии с выработанным функционально-процессным подходом определены необходимость, условия и приемы реформирования информационной системы управления предприятием. В результате классифицированы документы, сопровождающие основные процессы в деятельности предприятия,

разработаны маршруты их передвижения и процедуры обработки и формирования баз данных.

10. Подводя итог изложенному можно утверждать, что в случае принятия решения о проведении реформирования системы управления предприятия по разработанной методике, существует реальная возможность определить как позитивные, так и негативные последствия внедрения предлагаемой модели в каждой конкретной ситуации.

Заключение

Проведенное исследование деятельности ООО «Оренбурггазпром», нашедшее отражение в данной работе, позволяет сделать следующие выводы и предложения:

1. Анализ существующей системы управления, характерной для большинства российских предприятий, в т.ч. газовых, свидетельствует о ее несоответствии сложившимся в последние годы в экономике страны условиям перехода к рыночным отношениям. Это несоответствие проявляется в первую очередь в дезинтеграции деятельности структурных подразделений, низком качестве планирования, отсутствии маркетинговой ориентации в деятельности предприятий, неэффективном документообороте и т.д.

2. Изучение обширного зарубежного опыта и отечественных разработок по рассматриваемой проблеме позволило, с одной стороны, определить основные подходы к проектированию организации, а, с другой стороны, выявить невозможность применения в чистом виде западных стандартов управления на российских предприятиях, а также недостаточную теоретическую и методологическую проработку российскими специалистами вопросов управления экономикой предприятия в переходный период.

3. Опыт реформирования компаний за рубежом показывает, что применялись различные подходы осуществления преобразований. Однако имел место и общий подход, который характеризовался: продолжительным подготовительным периодом; этапностью в глубине преобразований; большими затратами на разработку и реализацию проектов. Обоснование приемлемой модели конкурентного рынка предполагает анализ соотношения между ожидаемыми результатами и общественными издержками реформ. Такой анализ показывает, что в российских условиях пока отсутствуют возможности для внедрения радикальных моделей конкурентного рынка. Это не означает отказа от реформ, а предполагает постепенные глубокие изменения: формирование внешней рыночной среды; совершенствование менеджмента компаний.

4. В работе обоснована необходимость проведения реформирования системы управления с целью достижения адаптируемости предприятия к изменяющимся условиям среды. Для этого рекомендуется использовать синтезированный подход к реформированию предприятия, базирующийся на функциональном и процессном подходах к моделированию организаций, и означающий создание организационной структуры по функциональному признаку, а определение содержания деятельности организационных единиц - по процессному.

5. Повышение конкурентоспособности компании требует периодического пересмотра стратегии с учетом новой оценки будущего. Поэтому процесс разработки стратегии компании непрерывен. Причем любая стратегия будет лишь стратегией выживания, если она не включает развитие человеческого потенциала. При этом важно научить менеджеров управленческому инструментарию, для разработки стратегических планов и их выполнения.

6. В соответствии с разработанными методическими приемами проведен анализ существующей модели предприятия и создано ее описание, которое в целом может быть использовано как типовое для многих промышленных предприятий. Полученное описание позволило установить проблемные зоны в системе управления, требующие значительных изменений, связанных с переориентацией системы управления на внешние процессы в деятельности предприятия, т.е. процессы реализации контрагентам продукции.

7. Существенным фактором успешной реализации предложенной методики реформирования системы управления предприятием является полномасштабное участие персонала предприятия в анализе и разработке моделей предприятия, его заинтересованность и вовлеченность.

8. На основе функционально-процессного подхода создана процессная матричная концепция реформирования системы планирования и организации работ. Причины вызывающие необходимость реформирования объясняется тем, что действующая система недостаточно адаптирована к требованиям новой рыночной ситуации и сдерживает процесс развития производства.

9. Полученное описание модели предприятий может быть успешно использовано только в случае их автоматизации, и поэтому данная работа может расцениваться, с одной стороны, как один из элементов разработки комплексной системы автоматизации управления, а, с другой стороны, как необходимая база для создания ментальных и организационных предпосылок для внедрения сложных компьютерных систем.

10. Такой сложный объект управления, как газовая компания, можно отобразить только системой моделей, комплексно охватывающей: основные связи и структурные элементы производственной и управленческой систем. Исполь-

зование таких моделей позволит менеджерам анализировать изменения в отдельных элементах и координировать их:, с тем, чтобы избежать разрушения целостности и деформации реформируемого объекта.

Список литературы

Законодательные и нормативные акты

1. Закон РФ «О недрах» от 21.02.1992г.
2. Закон РФ «О соглашениях о разделе продукции от 30.12.1995г.
3. Указ Президента РФ от 14.08.1992г. № 922 «Об особенностях преобразования государственных предприятий, объединений, организаций топливно-энергетического комплекса в акционерные общества».
4. Указ Президента РФ от 07.05.1995г. № 472 «Об основных направлениях энергетической политики и структурной перестройки топливно-энергетического комплекса Российской Федерации на период до 2010 года».
5. Постановление Правительства РФ от 06.03.98 № 283. Программа реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая. Текст, комментарии. П/р Козырь О. М., Маковского А. Л., Хохлова С. А. - М.: Международно-родный центр финансово-экономического развития, 1996.
7. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации, части первой П/р Садыкова О.Н.- М.: - ЮРИНФОРМЦЕНТР, 1995.
8. Комментарий к федеральному закону «Об Акционерных обществах». П/р Тихомирова М. Ю. - М.: 1999.
9. Комментарий части первой Гражданского кодекса Российской Федерации для предпринимателей. - М.: Фонд «Правовая культура», 1995.
10. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая. Официальный текст. - М.: НОРМА-ИНФРА, 1999.
11. Государственный комитет РФ по статистике. Социально-экономическое положение России. М., 2002.
12. Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих, комментарий к Кзот. - М.: ИНФРА-М, 1999 г.
13. Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов нефтяной промышленности. - М.: ВНИИОЭНГ, 1987.
14. Общероссийский классификатор управленческой документации. - М.: Издательство стандартов, 1994.

15. Международные стандарты, Управление качеством продукции. ИСО- 9000-9004, ИСО 8402.- М.: Изд-во стандартов, 1988.
16. Адамс Р. Аудит. Пер. с англ. Соколова Я. В. - М.: ЮНИТИ, 1995.
17. Алекперов В. Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. - М.: АУТОПАН, 1996.
18. Алекперов В. Ю. Стратегические направления системной реорганизации управления нефтяными компаниями. М.: ЗАО «Олипта», 1998.
19. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы . – М.: Финансы и статистика , 1997.
20. Андреев А. Ф., Дятлов В. А., Пихало В. Т. Организация и планирование деятельности предприятий в условиях рынка. - М.: РАО «Газпром», 1995
21. Андреев А.Ф. Основы менеджмента. Учебное пособие. - М.: Нефть и газ, 1998.
22. Андреев А.Ф. Оценка эффективности и планирование проектных решений в нефтегазовой промышленности. - М.: Нефть и газ, 1997.
23. Андреев В. И. Делопроизводство. Требования к документообороту фирмы. - М.: 1996.
24. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика 1989.
25. Арренс Э. А., Лоббек Дж. К. Аудит. Пер. с англ. П/р Соколова Я. В. - М.: Финансы и статистика, 1995.
26. Атаян Н. Х. Организация управления нефтегазовой производственной системой в условиях ФПГ. – М.: Недра, 1996.
27. Баканов М. , Шеремет А. Теория экономического анализа: Учебник. - М.: Финансы и статистика , 1995.
28. Бауэр Р. и др. Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM. - М.: . ИНФРА-М, 1995.
29. Беляев К. П. И др. Общества с ограниченной ответственностью: правовое положение. - М.: НОРМА-ИНФРА, 1999.
30. Бовыкин В. И. Новый менеджмент. - М.: Экономика, 1997.
31. Бондарь Н. П. И др. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика. - С-П.: БИЗНЕС-ПРЕССА, 1999.
32. Бочкарев А. и др. Семь нот менеджмента.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
33. Брызгалин и др. Векселя и взаимозачеты. Налогообложение и бухгалтерский учет. - Екатеринбург: Налоги и финансовое право, 1996.
34. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер. с нем. - М.: Экономика, 1995.
35. Васин Ф. П. Управленческий учет. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1997.
36. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Пер. с англ. - М.: 1996.
37. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Издательство МГУ, 1995.
38. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 1995.

39. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
40. Вурос А., Розанова Н. Экономика отраслевых рынков. – М.: Эконом. фак. МГУ, ТЕИС, 2001.
41. Вяхирев Р.И. Стратегия развития газовой промышленности в России. М.: Энергоиздат, 1997.
42. Гастев А.К. Как надо работать. – М.: Экономика, 1966.
43. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
44. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. Н., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. – М.: ИМФРА – М, 2000.
45. Гительман Л. Д., Ратников Б. Е. Эффективная энергокомпания: Экономика, Менеджмент, Реформирование. – М.: ЗАО «Олимп - бизнес», 2002.
46. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению : Уч. Пособие. - М.: Дело, 1999.
47. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика. -М.: Изд-кий Дом «Дашков иК^o» 1999.
48. Гончаров В.В. В поисках совершенства руководства. -М., 1993.
49. Горфинкеля В. Я., Швандара В. А. Курс предпринимательства. Учебник. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.
50. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.
51. Даданов И.Д. Практический менеджмент. -М.: ЭЛНИК, 1995.
52. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.
53. Документы и делопроизводство. Справочное пособие. -М.: Экономика, 1991.
54. Документы по поставке и приемке продукции. - М.: ПРИОР, 1997.
55. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: «Вильямс», 2000.
56. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Учебное пособие. Пер. с англ. П/р Эриашвили Н.Д. - М.: ЮНИТИ, 1998.
57. Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте : Пер. с англ. – М. Дело, 1996.
58. Егоршин А.П. Управление персоналом - Нижний Новгород: НИМБ, 1997.
59. Ершова А. С. Теория и практика совершенствования организации труда в условиях радикальной экономической реформы. – Л.: ЛФЭИ, 1990.
60. Журавлёв П.В. Персонал. М.: Экзамен, 1999.
61. Жученко И.А., Промыслов Б.Д., Олещук Н.И., Гафаров Р.Г. ОАО Газпром : Актуальные проблемы управления и совершенствования механизма деятельности. – М.: Газоил пресс, 2002.
62. Зимин А.Ф. Предприятие и организация его служб. - Уфа: Фонд содействия развитию научных исследований, 1997.
63. Злотникова Л.Г. и др. Организация и планирование производства: Управление нефтеперерабатывающими и нефтехимическими предприятиями. - М.:Химия, 1988.

64. Калинина Е. М. Бартер: правовое регулирование, учет, налогообложение. М.: Аналитика-Пресс, 1998.
65. Камышанов П. И. Практическое пособие по аудиту. - М.: ИНФРА-М, 1996.
66. Карпова Т.П. Основы управленческого учета. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.
67. Кашанина Т.В. Хозяйственные товарищества и общества: правовое регулирование внутрифирменной деятельности. - М.: ИНФРА-М-Финансы и статистика, 1995.
68. Клейн И.И. Предпринимательское право. Учебник - М.: Юридическая литература, 1993.
69. Козлов В. К. Уваров С. А. Логистика фирмы. – СПб.: СПб ГУЭФ, 1998.
70. Комплексная автоматизация управления. - М.: Корпорация ПАРУС, 1999.
71. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1999.
72. Костоглодов Д. Д. и др., Маркетинг и логистика фирмы. – М.: ПРИОР, 2000.
73. Костоглодов Д. Д., Харисова Л. М. Распределительная логистика. - М.: Экспертное бюро, 1997.
74. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. – М.: ООО «АСТ», 2000.
75. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер/анг. П/р Пеньковой В.М.-М.: Прогресс, 1990.
76. Кравченко В.Ф. и др. Организационный инжиниринг. – М.: ПРИОР, 1999.
77. Крыжановский В. Г. Реструктуризация предприятий. Конспект лекций. - М.: изд. МГУ, 1998.
78. Кубра М. Управленческое консультирование. Пер. с англ. - М.: ИНТЕР-ЭКСПЕРТ, 1992.
79. Кудряев и др. Организация работы с документами. Учебник - М.: ИНФРА-М, 1998.
80. Лагоша Б.А. Методы и модели совершенствования организационных структур. – М.: Наука, 1992.
81. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М.: ЭЛНИК, 1995.
82. Лопатина С.Г. Основы менеджмента. Учебное пособие. - М.: Нефть и газ, 1999.
83. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
84. Мазур И. И. , Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Экономика, 2001.
85. Мазур И. И. Управление проектами. – М.: Высшая школа, 2001.
86. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. - М.: Перспектива, 1994.
87. Мартынов В.А., Дынкин А.А. Мир на рубеже тысячелетий. (прогноз развития мировой экономики до 2015г.) – М.: - «Издательский Дом НОВЫЙ ВЕК», 2001.
88. Маршев В. И. История управленческой мысли и бизнеса. V международная конференция «Проблемы измерений в управлении организацией: история, современность, будущее». - М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002.

89. Медведев А. Н. Хозяйственные договоры и сделки: бухгалтерский и налоговый учет. - М.: ИНФРА-М, 1999.
90. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
91. Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Сб. науч. тр. – М.: Ин-т техн. – эконом. проблем., МОП, 1997.
92. Мильнер Б. З. Теория организаций. Курс лекций. - М.: ИНФРА – М, 1997.
93. Могилевский В. Д. Методология систем. -М.: Экономика, 1999.
94. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика. -М.: ЮНИТИ, 1997.
95. Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет. - М.: УРСС. 1997.
96. Николаева С. А., Шебек С. В. Корпоративные стандарты. От концепции до инструкции. Практика разработки. – М.: Книжный мир, 2002.
97. Никулин Л.Ф. Игнатьева А.В. Комаров М.А. и др. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ – ДАНА , Единство, 2002.
98. Никулин Л.Ф., Могамедов А. В. Курс менеджмента как свободная проблема (в лекциях и тезисах). – М.: МИПО «РЕПРО», 2002.
99. Нитецкий В.В., Кудрявцев Н. Н. Аудит предприятия. Методология аудиторской проверки хозяйственно-финансовой деятельности. Учебное пособие. - М.: Дело, 1996.
100. Новиков О.А. Уваров С.А. Логистика: учебное пособие.- СПб.: Издательский Дом «Бизнес-пресса», 1999.
101. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 1997.
102. Палий В. Ф., Палий В. В. Финансовый учет. - М.: Союзавит, 1996.
103. Пелих А.С. Организация предпринимательской деятельности. – Ростов н/Д: «МарТ» , 2001.
104. Пелих А.С. и др. Экономика предприятия и отрасли промышленности. Учебное пособие.- Ростов н/Д «Феникс», 2001.
105. Питерс Т., Уотермен Р.В. в поисках эффективного управления.-М.:Прогресс,1986.
106. Пустозерова В. М. Оформление сделок купли - продажи. - М.: ПРИОР, 1996.
107. Разу М. Якутин Ю. Организация менеджментом. Управление бизнесом. М.: АКДИ, 1999.
108. Робертсон К. Аудит. Пер. с англ. - М.: КРМГ, 1993
109. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: ЮНИТИ, Аудит, 1997.
110. Романенко И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2002.
111. Росс Л. Ниссбет Р. Человек и ситуация. / пер. с англ.- М.: Аспект-Пресс, 2000.
112. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. - М.: ИНФРА – М, 2001.

113. Саймон Г. А. и др. Менеджмент в организациях. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1996.
114. Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: «Феникс», 1997.
115. Семененко А.И. Предпринимательская логистика. СПб.: Политехника, 1997.
116. Сенге П. Пятая дисциплина. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 1999.
117. Сидоренко В.Н. Системная динамика. М., 1998.
118. Скоун Т. Управленческий учет. - М.: Аудит, 1997.
119. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989.
120. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникация стратегического маркетинга. – М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2001.
121. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления. Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
122. Соловьев В. С. Теория организации. Классификационное описание моделей управленческой деятельности. Владивосток: ДВГТУ, 1997.
123. Стаханов В. Н., Украинцев В. Б. Теоретические основы логистики. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001.
124. Стаханов В. Н., Шеховцов Р.В. Торговая логистика. М.: ПРИОР, 2000.
125. Стаханов В. Н., Тамбовцев С.Н. Промышленная логистика - М.: ПРИОР, 2000.
126. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент. Теория и практика. - М.: Перспектива, 1996.
127. Страхова О. А. Деловое администрирование. Учебное пособие. – СПб : Питер, 2001.
128. Стуков С.А. Предпринимателю об учете. – М: Финансы и статистика, 1996.
129. Сушков И.Р. Психология взаимоотношений. –М.: Академический проект, ИП РАН; Екатеринбург: Деловая книга, 1999.
130. Сыромятников Е. С. Организация и управление предприятиями нефтяной и газовой промышленности. Учебное пособие. – М.: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 1999.
131. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: 1991
132. Тренев Н.Н. Ириков В.А. и др. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М., 1998.
133. Тренев Н. Н. Предприятие его структура : Диагностика, Управление, Оздоровление. Учебное пособие. - М. : Изд-во ПРИОР, 2002.
134. Украинцев В.Б. Конкуренция и логистика.-М.: Экспертное бюро, 1999.
135. Уткин Е. А. Бизнес - реинжиниринг. - М.: Тандем . Изд-во Экмос, 1997.
136. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство. -М.: Республика, 1992..
137. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. - М.: Интел-Синтез, 1997.

138. Фокина Т.П. и др. Теория организаций и организационное проектирование. – Саратов, 1997.
139. Хаммер М. Чампи Д.Ж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ Пер. с англ. – СПб. 1997.
140. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. -М.: Финансы и статистика, 1997.
141. Хозяйственные документы. – М.: ПРИОР, 1995.
142. Холл Х.Р. Организация: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2000.
143. Холт Р. Основы финансового менеджмента. Пер.с англ.-М.: Дело, 1993.
144. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект.- М.: Финансы и статистика, 1995.
145. Хоскинг А. Курс предпринимательства. Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
146. Хэнди Ч. Время безрассудства. – СПб.: Питер, 2001.
147. Цыпкин Ю.А. и др. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
148. Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтяные компании. –М.: Наука, 1996.
149. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: ДваТрИ, 1996.
150. Шепеленко Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом. – Ростов н/Д: «МарТ». 2002.
151. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – Ростов н/Д: «МарТ», 2001.
152. Шеремет А.Д. Управленческий учет. – М.: ИД ФБК Пресс, 1999.
153. Щербаков В.В. Уваров С.А. Современные системы хозяйственных связей и логистика. – СПб.: СПбГУЭФ, 1997.
154. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М., Дело и Сервис, 2001.
155. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности,-М.: Экономика, 1972.

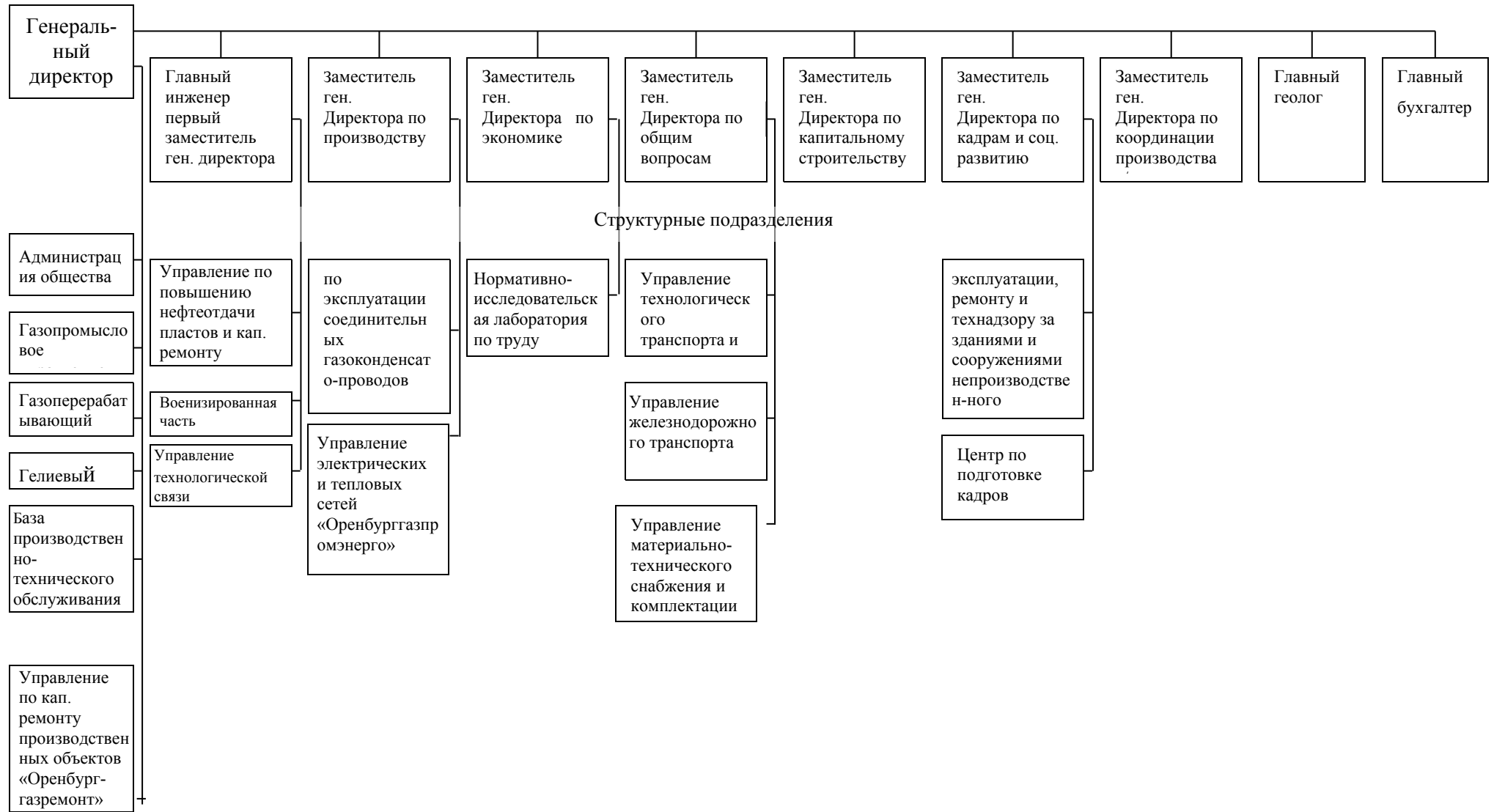
Статьи и публикации

156. Асламазов Н.Г. ФПП – основное средство структурной перестройки экономики.// Нефтегазовые технологии. 1999, № 5.
157. Байков Н. ТЭК (итоги работы отраслей ТЭК в 1999-м на фоне показателей предыдущего года). // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2001, № 1.
158. Гадаров К.А. Холдинги: правовые основы, бухгалтерский учет и налогообложение. // Учет, налоги, право. 2001, № 6.

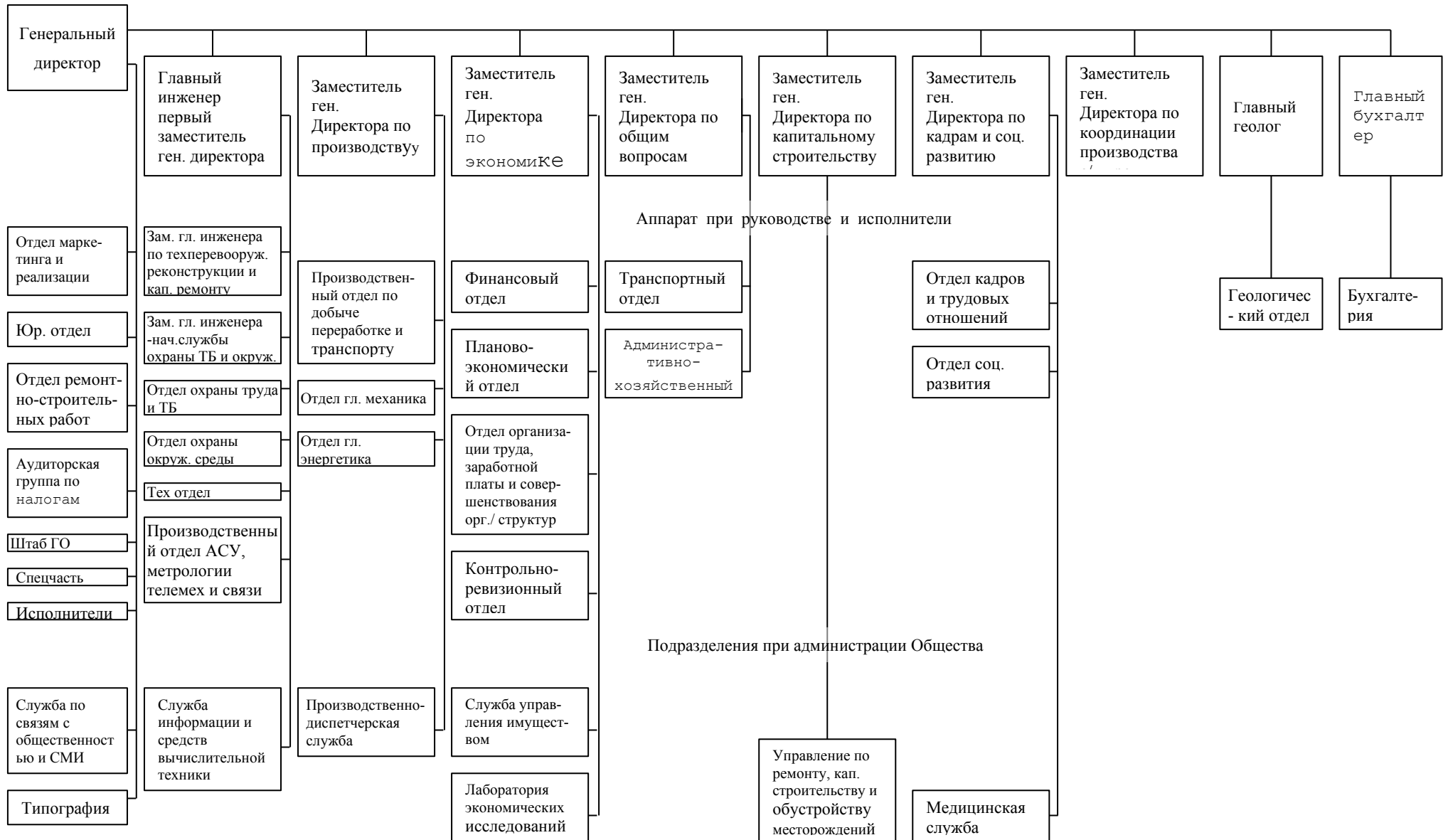
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2.1.

Организационная структура общества с ограниченной ответственностью «Оренбурггазпром»
 (разработана в соответствии с «Типовой структурой...» утвержденной Председателем Правления Общества 21 января 2000 года)



Организационная структура администрации общества с ограниченной ответственностью «Оренбурггазпром»
 (разработана в соответствии с «Типовой структурой...» утвержденной Председателем Правления Общества 21 января 2000 года)



Организационная структура ООО «Оренбурггазпром»

Код	Директорат	Код	Производственные управления	Код	2. Аппарат управления
1.1.	Генеральный директор	1.1.1.1.	Газопромышленное управление	1.1.2.1	Служба маркетинга и реализации продукции
		1.1.1.2.	Газоперерабатывающий завод	1.1.2.2	Юридический отдел
		1.1.1.3.	Гелиевый завод	1.1.2.3	Производственный отдел по ремонту непромышленных объектов
		1.1.1.4.	База производственно-технического обслуживания и комплектации	1.1.2.4	Аудиторская служба по налогообложению
		1.1.1.5.	Управление по капитальному ремонту производственных объектов «Оренбурггазремонт»	1.1.2.5	Штаб ГО
				1.1.2.6	Спецчасть
				1.1.2.7	Управление безопасности
				1.1.2.8	Служба по связям с общественностью и СМИ
1.2.	Главный инженер	1.2.1.1	Управление по повышению нефтеотдачи пластов и капитальному ремонту скважин	1.2.2.1	Заместитель главного инженера по техперевооружению и капитальному ремонту
		1.2.1.2.	Военизированная часть	1.2.2.2	Заместитель главного инженера - начальник службы охраны труда, техники безопасности и окружающей среды
		1.2.1.3	Управление связи	1.2.2.3	Технический отдел
				1.2.2.4	Производственный отдел АСУ, метрологии и связи
				1.2.2.5	Служба информатики и средств вычислительной техники
1.3.	Заместитель генерального директора по производству	1.3.1.1.	Управление по эксплуатации соединительных газоконденсатопроводов	1.3.2.1	Производственный отдел по добыче, переработке и транспорту газа
		1.3.1.2.	Управление электрических и тепловых цепей «Оренбурггазпром-энерго»	1.3.2.2	Отдел главного механика
				1.3.2.3	Отдел главного энергетика

				1.3.2.4.	Производственно- Диспетчерская служба
1.4.	Заместитель генерального директора по экономике			1.4.2.1	Финансовый отдел

				1.42.2.	Планово-экономический отдел
				1.4.2.3.	Отдел ценных бумаг и экономической эффективности
				1.4.2.4.	Отдел организации труда, заработной платы и совершенствования управления и организационных структур
1.5.	Заместитель генерального директора по общим вопросам	1.5.1.1.	Управление технологического транспорта и специальной техники	1.5.2.1.	Транспортный отдел
		1.5.1.2.	Управление железнодорожного транспорта	1.5.2.2.	Административно-хозяйственный отдел
				1.5.2.3.	Управление материально-технического снабжения и комплектации оборудования
1.6.	Заместитель директора по капитальному строительству			1.6.2.1.	Управление по капитальному строительству
1.7.	Заместитель генерального директора по кадрам социальному развитию	1.7.1.1.	Управление по эксплуатации, ремонту и технадзору за зданиями и сооружениями непроизводственного назначения	1.7.2.1.	Отдел кадров и трудовых отношений
				1.7.2.2.	Отдел социального развития
				1.7.2.3.	Центр подготовки кадров
1.8.	Главный геолог			1.8.2.1.	Геологический отдел
1.9.	Главный бухгалтер			1.9.2.1.	Бухгалтерия

Структура административно-управленческого персонала основных производственных подразделений

№ п.п.	Наименование отделов, служб, исполнителей	ГПУ	ГПЗ	ГЗ	УЭСГ
1.	Руководство	X	X	X	X
1.1.	Директор	X	X	X	X
1.2.	Главный инженер	X	X	X	X
1.3.	Заместитель директора по производству	X	0	0	X
1.4.	Заместитель директора по общим вопросам	X	X	X	X
1.5.	Заместитель директора по капитальному строительству и ремонту	X	X	0	X
1.6.	Заместитель директора по кадрам и социальным вопросам	X	X	X	X
1.7.	Заместитель директора по подземному хранению газа	0	0	0	X
1.8.	Главный геолог	X	0	0	X
1.9.	Главный бухгалтер	X	X	X	X
2.	Главные специалисты	X	X	X	X
2.1.	Заместитель главного инженера по производству	0	X	X	0
2.2.	Заместитель главного инженера по технике безопасности	X	X	X	X
2.3.	Заместитель главного инженера по охране окружающей среды	X:	X	0	X
2.4.	Главный технолог	0	X	X	0
2.5.	Главный метролог	0	X	0	0
2.6.	Главный механик	X:	X	X	X
2.7.	Главный энергетик	X:	X	X:	X
3.	Отделы, группы, специалисты	X	X:	X:	X
3.1.	Производственно- диспетчерская служба	X	X	X	X
3.2.	Технический отдел	X	X	X	X
3.3.	Геологический отдел	X	0	0	X
3.5.	Отдел главного энергетика	X:	X	X	0
3.6.	Отдел главного механика	X:	X	X:	0
3.7.	Отдел по капитальному ремонту объектов	X:	X	X	X
3.8.	Отдел отгрузки продукции	0	X	0	0
3.9.	Отдел организации труда и заработной платы	X	X	0	X
3.10.	Планово-экономический отдел	X	X	X	X
3.11.	Бухгалтерия	X	X	X	X
3.12.	Отдел капитального строительства	X	0	X	X
3.13.	Проектно-конструкторское бюро	X	X	X	0
3.14.	Отдел охраны труда и техники безопасности	X	X	X	X
3.15.	Отдел материально-технического снабжения и комплектации	X	X	X	X
3.16.	Отдел кадров и трудовых отношений	X	X	X	X

Функциональная структура ООО «Оренбурггазпром». Типовые функции.

1. Производственная

Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
1.1.	Производственный процесс	1.1.1.	Типы производственных процессов	1.1.1.1.	Основное производство
				1.1.1.2.	Вспомогательное производство
				1.1.1.3.	Обслуживающее производство
		1.1.2.	Определение технологической системы	1.1.2.2.	Разработка и соблюдение нормативно-технической документации по регламентации производственной деятельности (технологические регламенты, технологические карты)
				1.1.2.3.	Разработка и соблюдение производственных и специальных инструкций
		1.1.3.	Производственный график	1.1.3.1.	Соблюдение количественных параметров производственного процесса
				1.1.3.2.	Диспетчирование
		1.1.4.	Обеспечение качества продукции	1.1.4.1.	Приемка по качеству, комплектности, количеству поступающих материалов, оборудования, реагентов и т.д.
				1.1.4.2.	Разработка качественных показателей по всем видам продукции
				1.1.4.3.	Анализ рекламаций
				1.1.4.4.	Проверка соблюдения параметров технологических процессов качества полуфабрикатов и выпускаемой продукции

2. Коммерческая

Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
2.1.	Маркетинг	2.1.1.	Маркетинговые исследования	2.1.1.1.	Изучение и прогнозирование рынков сбыта, конъюнктуры и емкости рынка
				2.1.1.2.	Прогноз продаж
		2.1.2.	Определение политики производства продукции	2.1.2.1.	Исследование требований потребителей к качеству производимой продукции

				2.1.2.2.	Подготовка предложений по изменению номенклатуры, объема, качества I выпускаемой продукции
		2.1.3.	Ценообразование	2.1.3.1.	Разработка политики цен
				2.1.3.2.	Прогноз и анализ внутренних, мировых и биржевых цен на продукцию, выпускаемую предприятиями
				2.1.3.3.	Участие в разработке проекта отпускных цен на продукцию предприятия
		2.1.4.	Рекламно-информационная деятельность	2.1.4.1.	Участие в российских и международных выставках, ярмарках, аукционах, семинарах, симпозиумах и т.д.
				2.1.4.2.	Распространение информации о технико-экономических параметрах, характеристиках, новых качествах и перспективах продукции предприятия
		2.1.5.	Продвижение продукции	2.1.5.1.	Изучение и внедрение новых форм сбыта продукции
				2.1.5.2.	Проведение переговоров, обеспечение переписки с потенциальными покупателями
				2.1.5.3.	Предложение перечня потребителей готовой продукции
				2.1.5.4.	Анализ сбытовой деятельности
2.2.	Сбыт	2.2.1.	Договорная деятельность	2.2.1.1.	Разработка проектов договоров на поставку продукции и оказание услуг
				2.2.1.2.	Ведение переговоров и заключение договоров с потребителями продукции
				2.2.1.3.	Регистрация и хранение заключенных договоров
		2.2.2.	Отгрузка продукции	2.2.1.1.	Выполнение заданий и обязательств по поставкам продукции
				2.2.2.2.	Прием готовой продукции от производства для реализации
				2.2.2.3.	Выписка документов на отгрузку продукции потребителям
				2.2.2.4.	Ведение переписки и прием представителей потребителей по вопросам поставки продукции

		2.2.3.	Доставка продукции	2.2.3.1.	Составление заявок на подачу железнодорожного, автомобильного транспорта, контейнеров и т.д.
2.3.	Снабжение	2.3.1.	Определение политики снабжения	2.3.1.1.	Изучение оперативной информации и рекламных материалов поставщиков
				2.3.1.2.	Определение по плановым периодам потребности в сырье и материалах, оборудовании, топливе и т.д. для выполнения производственной программы, ремонтно-эксплуатационных и других нужд предприятия
				2.3.1.3.	Подготовка информации об изменениях действующих цен на материальные ресурсы
		2.3.2.	Договорная деятельность	2.3.2.1.	Разработка проектов договоров на поставку продукции и оказание услуг
				2.3.2.2.	Ведение переговоров и заключение договоров с поставщиками
				2.3.2.3.	с потребителями продукции
		2.3.3.	Получение материальных ресурсов	2.3.3.1.	Обеспечение завоза материальных ресурсов в соответствии с заключенными договорами и потребностями производственного процесса
				2.3.3.2.	Выписка приходных ордеров для складов по поступающим счетам
				2.3.3.3.	Контроль поступления материальных ресурсов по времени и количеству
				2.3.3.4.	Получение и акцепт счетов на оплату полученных материальных ресурсов
		2.3.4.	Регулирование использования материальных ресурсов	2.3.4.1.	Установление экономически обоснованных нормативов производственных запасов, регулирование размера запасов, реализация неликвидов
				2.3.4.2.	Анализ расхода материальных ресурсов на производство
				2.3.4.3.	Сокращение потерь, использование производственных отходов и вторичного сырья
				2.3.4.4.	Выписка товарно-транспортных накладных на отпуск материальных ресурсов со складов сторонним организациям
2.4.	Транспорт	2.4.1.	Договорная деятельность	2.4.1.1.	Определение потребности в транспортных перевозках, погрузочно-разгрузочных работах
				2.4.1.2.	Подготовка и заключение договоров со сторонними транспортными организациями

		2.4.2.	Транспортировка материальных ресурсов и готовой продукции	2.4.2.1.	Оформление сопровождающей транспортные средства документации
2.5.	Хранение	2.5.1.	Организация работы складского хозяйства	2.5.1.1.	Прием на склад, подготовка, хранение и отгрузка готовой продукции
				2.5.1.2.	Прием на склад, хранение, подготовка и выдача материальных ресурсов для производственного потребления

3. Финансовая

Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
3.1.	Оперативная	3.1.1.	Расчеты	3.1.1.1.	Перечисление налогов и других платежей в бюджет и внебюджетные фонды
				3.1.1.2.	Выдача заработной платы и проведение других кассовых операций
				3.1.1.3.	Определение финансовых условий заключения договоров
				3.1.1.4.	Оплата счетов поставщиков и подрядчиков и погашение кредиторской задолженности
				3.1.1.5.	Предъявление платежных требований покупателям и заказчикам и взыскание дебиторской задолженности
				3.1.1.6.	Получение документов на отгрузку, выписка и передача счетов покупателям
				3.1.1.7.	Регистрация отказов покупателей от акцепта платежных требований за отгруженную продукцию и огшаты выставленных счетов, ведение переписки по неоплаченным счетам
				3.1.1.8.	Составление актов сверки с контрагентами
		3.1.2.	Ведение банковских счетов	3.1.2.1.	Открытие счетов в банках
				3.1.2.2.	Оформление поручений учреждениям банков на перечисление денежных средств со счетов предприятия
				3.1.2.3.	Получение и обработка банковских выписок
				3.1.2.4.	Предъявление в учреждения банков платежных требований, других [расчетных документов за отгруженную продукцию
3.2.	Кредитная	3.2.1.	Получение кредитов	3.2.1.1.	Определение порядка финансирования капитальных вложений

				3.2.1.2.	Определение потребности в собственных оборотных средствах по элементам и расчет норматива оборотных средств
				3.2..3.	Заключение кредитных договоров
		3.2.2.	Погашение кредитов	3.2.2.1.	Уплата процентов за кредиты
				3.2.2.2.	Возврат полученных кредитов
3.3.	Инвестиционная	3.3.1.	Вложение средств в другие предприятия	3.3. 1.1.	Получение и хранение ценных бумаг
		3.3.2.	Краткосрочные финансовые вложения	3.3.2.1	Заключение договоров на приобретение ценных бумаг
				3.3.2.2.	Обеспечение своевременного возврата средств и дохода

4. Учетная

Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
4.1.	Бухгалтерский учет	4.1.1.	Сбор данных	4. 1.1.1.	Учет средств предприятия (денежных, средств, товарно-материальных ценностей, основных средств и др.)
				4. 1 1.2 .	Учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, выпуска продукции, объемов реализации, прибыли, СМР
				4.1.1.3.	Учет расчетов с бюджетом и внебюджетными организациями, источников финансирования капитальных вложений и их использования, использования прибыли
				4.1.1.4.	Начисление и выплата заработной платы, вознаграждений и пособий
				4.1.1.5.	Списание с бухгалтерского баланса недостач, дебиторской задолженности и других потерь
		4.1.2.	Калькулирование затрат	4.1.2.1.	Составление отчетных калькуляций себестоимости продукции
4.2.	Оперативный учет	4.2.1.	Производственный	4.2.1.1.	Первичный учет количества и качества готовой продукции
				4.2.1.2.	Учет движения (поступления-выбытия) материальных ресурсов на складах предприятия
		4.2.2.	Коммерческий	4.2.2.1 .	Учет отгрузки продукции
				4.2.2.2.	Учет выполнения транспортных операций
		4.2.3.	Финансовый	4.2.1.1.	Оперативный учет реализации продукции, прибыли от реализации и других финансовых показателей
4.2	Отчетность	4.2.1	Внешняя	4.2.1.1.	Подготовка государственной статистической отчетности

				4.2.1.2.	Подготовка бухгалтерской отчетности
				4.2.1.3.	Подготовка финансовой отчетности финансовым органам и банкам
				4.2.2.2	Подготовка отчета о выполнении финансового плана
				4.2.2.3.	Подготовка отчета о реализации продукции и дебиторской задолженности
				4.2.2.4.	Подготовка отчета о поступлении товарно-материальных ценностей и кредиторской задолженности
				4.2.2.5.	Подготовка отчетности о поставках продукции по номенклатуре и срокам
				4.2.2.6.	Подготовка отчетности о поступлении и расходовании денежных средств

5. Управленческая

Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
5.1	Планирование	5.1.1.	Стратегическое	5.1.1.1.	Разработка стратегии и системы управления предприятия
				5.1.1.2.	Разработка среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности предприятия
				5.1.1.3.	Разработка планов по совершенствованию управления производством
				5.1.1.4	Разработка концепций и направлений развития коммерческой деятельности предприятия
		5.1.2.	Производственное	5.1.2.1.	Разработка текущих планов предприятия и подразделений по всем видам деятельности, обоснований и расчетов к ним
				5.1.2.2.	Определение потребности в материально-технических ресурсах и услугах сторонних организаций по капитальному строительству, ремонтным, пуско-наладочным и другим работам
				5.1.2.4.	Разработка норм расхода основных и вспомогательных материалов
		5.1.3.	Коммерческое	5.1.3.1.	Разработка перспективных и текущих планов сбыта готовой продукции 1 (работ, услуг)
				5.1.3.2.	Разработка проектов оптовых и розничных цен и тарифов на продукцию и услуги
				5.1.3.3	Разработка планов и балансов материально-технического обеспечения
		5.1.4.	Финансовое	5.1.4.1.	Разработка финансового плана
				5.1.4.2.	Разработка плана по прибыли и текущих расходов из прибыли
5.2.	Организация	5.2.1.	Структуры предприятия	5.2.1.1.	Разработка организационных структур управления подразделений и администрации предприятия
				5.2.1.2.	Разработка положений о подразделениях предприятия, должностных инструкции работников и штатного расписания

				5.2.1.3.	Разработка системы хозяйственного расчета
		5.2.2.	Организация труда	5.2.2.2.	Разработка норм времени на работы и трудоемкости
				5.2.2.3.	Организация рабочих мест, улучшение условий труда
				5.2.2.4.	Разработка графика работы работников предприятия, графика сменности
		5.2.3.	Информационной системы	5.2.3.1.	Разработка системы документооборота хозяйственных операций
5.3.	Контроль	5.3.1.	Экономический анализ	5.3.1.1.	Комплексный экономический анализ деятельности предприятия и подразделения
				5.3.1.2.	Проведение ревизий деятельности предприятия
				5.3.1.3.	Контроль за выполнением месячных, квартальных, годовых планов
				5.3.1.4.	Контроль финансовой и платежной дисциплины
				5.3.1.5.	Прогнозирование результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия
		5.3.2.	Имущества	5.3.2.1	Анализ эффективности использования основных фондов предприятия
				5.3.2.2.	Проведение инвентаризаций
		5.3.3.	Труда	5.3.3.1	Контроль использования рабочего времени работниками предприятия
				5.3.3.2.	Контроль соблюдения правил внутреннего трудового распорядка

6. Безопасность

Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
6.1.	Юридическая	6.1.1.	Предприятия	6.1.1.1.	Экспертиза проектов приказов, распоряжений, инструкций и иных документов правового характера на соответствии их действующему законодательству
				6.1.1.2.	Претензионно-исковая работа
				6.1.1.3.	Экспертиза договоров, соглашений и других актов правового характера
				6.1.1.4.	Защита интересов предприятия в государственных и общественных организациях, судебных органах
		6.1.2.	Работников	6.1.2.1.	Подготовка и заключение коллективного договора
				6.1.2.2.	Соблюдение норм трудового законодательства
6.2.	Производственная	6.2.1.	Охрана труда	6.2.1.1.	Разработка перечня профессии работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда
				6.2.1.2.	Обеспечение работников приспособлениями по безопасному ведению работ, средствами индивидуальной защиты, противопожарной техникой и оборудованием

				6.2.1.3.	Страхование здоровья и жизни работников
		6.2.2.	Экологическая	6.2.2.1	Осуществление природоохранных мероприятий
				6.2.2.2.	Рекультивация земель
		6.2.3	Техника безопасности	6.3.3.1.	Содержание в исправном состоянии средств пожаротушения, связи, и сигнализации
6.3.	Экономическая	6.3.1.	Финансовая	6.3.3.2.	Локализация и ликвидация последствий аварий, проведение аварийно-восстановительных работ
				6.3.1.1.	Ликвидация дебиторской и кредиторской задолженности предприятия
				6.3.1.2.	Определение целесообразности финансовых и имущественных вложений предприятия в сторонние предприятия и совместную деятельность
		6.3.2.	Имущественная	6.3.2.1.	Закрепление прав собственности на объекты недвижимости предприятия.
				6.3.2.2.	Охрана объектов; обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей

7. Кадровая

Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
7.1.	Обеспечение предприятия персоналом	7.1.1.	Количественное	7.1.1.1	Прием и увольнение работников
				7.1.1.2	Определение графика отпусков
		7.1.2.	Качественное	7.1.2.1	Тарификация, присвоение разрядов рабочим и категории специалистам
				7.1.2.2	Обучение и повышение квалификации персонала
7.2.	Социальное обеспечение	7.2.1.	Персональное	7.2.1,1	Предоставление работникам социальных льгот
				7.2.1.2	Предоставления работникам жилья
		7.2.2.	Коллективное	7.2.2.1	Определение режима рабочего времени и времени отдыха
				7.2.2.2	Развитие социальной инфраструктуры предприятия

Функциональная структура ООО «Оренбурггазпром». Специфические функции

1. Производственная

Код	Содержание	Код	Содержание	Код	Содержание
1.1.	Основное производство	1.1.1.	Добыча	1.1.1.1.	Разработка газовых и нефтяных месторождений
				1.1.1.2.	Добыча газа, нефти и газового конденсата
				1.1.1.3.	Интенсификация притока нефти и газа
				1.1.1.4.	Освоение скважин
		1.1.2.	Переработка	1.1.2.1.	Очистка, осушка и переработка сероводородсодержащего газа, сернистого углеводородного конденсата, нефти и производство продукции газопереработки
1.2.	Вспомогательное производство	1.2.1.	Трубопроводный транспорт	1.2.1.1.	Транспортировка сероводородсодержащего газа, нефти и газового конденсата от мест добычи (производства) до газоперерабатывающего завода
				1.2.1.2.	Транспортировка готовой продукции переработки потребителям
		1.2.2.	Хранение сырья и готовой продукции	1.2.2.1.	Эксплуатация подземных хранилищ стабильного конденсата, сжиженных газов и гелия
				1.2.2.2.	Закачка, хранение и отбор газа с ПХГ
				1.2.2.3.	Содержание и эксплуатация нефтебаз
		1.2.3.	Тепло-электроснабжение	1.2.3.1.	Производство, передача, распределение электрической и тепловой энергии
				1.2.3.2.	Выработка электрической и тепловой энергии, питьевой и технической воды, утилизация; промстоков
				1.2.3.3.	Эксплуатация электрооборудования, котельных, водозаборных сооружений и т.д.
		1.2.4.	Ремонт производственных объектов	1.2.4.1.	Капитальный ремонт объектов предприятия и сторонних организаций
				1.2.4.2.	Проведете планово-предупредительных и капитальных ремонтов оборудования и транспортных средств
				1.2.4.3.	Капитальный ремонт объектов связи

		1.2.5.	Строительство производственных объектов	1.2.5.1.	Строительство объектов предприятия и сторонних организаций
				1.2.5.2.	Выполнение работ посторонних организации
				1.2.5.3.	Проектирование объектов газового хозяйства
				1.2.5.4.	Производство топографических и маркшейдерских работ
				1.2.5.5.	Строительство газопроводов высокого и низкого давления, зданий и сооружений на них
				1.2.5.6.	Техническое перевооружение объектов производственного и непромышленного назначения, проведение экспертизы проектов
				1.2.5.7.	Капитальный ремонт, строительно-монтажные и пуско-наладочные работы по связи, ремонт и техническое перевооружение объектов производственного и непромышленного назначения
		1.2.6.	Автомобильный транспорт	1,2.6.1.	Технологический транспорт и специальная техника
				1.2.6.2.	Перевозки, ремонт автотранспорта
				1.2.6.3.	Транспортно-экспедиционная деятельность
		1.2.7.	Железнодорожный транспорт	1.2.7.1.	Перевозки железнодорожным транспортом сырья, материалов и продукции предприятия
		1.2.8.	Технологическая связь	1.2.7.1.	Обеспечение функционирования телефонной и радиосвязи на объектах предприятия
		1.2.9.	Производственная безопасность	1.2.9.1.	Работы по обеспечению газовой безопасности на объектах предприятия, предупреждение и ликвидация аварий, взрывов, отравлений производственного персонала и жителей населенных пунктов
				1.2.9.2.	Спасение людей и оказание первой (доврачебной) помощи пострадавшим при авариях и т. п.
				1.2.9.3.	Контроль металла и сварки соединений объектов котлонадзора и подъемных сооружений, оборудования и т.д.
				1.2.9.4.	Контроль качества толщин газопроводов

Выполнение функций ООО «Оренбурггазпром» структурными единицами
А Директорат

Код	Наименование	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.9.
	СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ						
1.	Производственная	X	X	X	O	X	O
1.1.	Основное производство	X	O	O	O	O	O
1.2.	Вспомогательное производство	X	X	X	O	X	O
	ТИПОВЫЕ ФУНКЦИИ						
1.	Производственная	X	X	X	O	X	O
2.	Коммерческая	X	X	X	X	X	O
2.1.	Маркетинг	X	O	X	X	O	O
22	Сбыт	X	O	X	O	X	O
2.3.	Снабжение	X	O	X	X	X	O
2.4.	Транспорт	X	X	X	O	X	O
2.5.	Хранение	X	X	X	O	X	O
3.	Финансовая	X	O	O	X	O	O
3.1.	Оперативная	X	O	O	X	O	X
3.2.	Кредитная	O	O	O	X	O	O
3.3.	Инвестиционная	O	O	O	X	O	O
4.	Учетная	X	X	X	X	X	X
4.1.	Бухгалтерский учет	X	X	X	O	X	X
4.2..	Оперативный учет	X	X	X	O	X	X
4.3.	Отчетность	X	X	O	X	X	X
5.	Управленческая	X	X	X	X	X	X
6.	Безопасность	X	X	X	X	X	X
6.1.	Юридическая	X	X	X	X	X	X
6.2.	Производственная	X	X	X	X	X	O
6.3.	Экономическая	X	X	X	X	X	X
7.	Кадровая	X	X	X	O	X	O

В. Аппарат управления

Код	Содержание	1.1.2.1.	1.1.2.2.	1.4.2.1.	1.4.2.2.	1.4.2.3.	1.4.2.4.	1.5.2.1.	1.5.2.3.	1.9.2.1.
	СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ									
1.	Производственная	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ТИПОВЫЕ ФУНКЦИИ									
1.	Производственная	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Коммерческая	X	X	0	X	0	0	X	X	0
2.1.	Маркетинг	X	X	0	X	0	0	0	0	0
2.2.	Сбыт	X	X	0	0	0	0	0	0	0
2.3.	Снабжение	0	X	0	X	0	0	0	X	0
2.4.	Транспорт	X	X	0	0	0	0	X	X	0
2.5.	Хранение	0	0	0	0	0	0	0	X	0
3.	Финансовая	X	X	X	0	X	0	0	0	X
3.1.	Оперативная	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.	Кредитная	0	X	X	0	0	0	0	0	0
3.3.	Инвестиционная	0	X	0	0	X	0	0	0	0
4.	Учетная	X	0	X	X	0	X	X	X	X
4.1.	Бухгалтерский учет	0	0	0	0	0	0	0	0	X
4.2.	Оперативный учет	X	0	X	0	0	0	X	X	X
4.3.	Отчетность	X	0	X	X	0	X	X	X	X
5.	Управленческая	X	0	X	X	X	X	X	X	X
6.	Безопасность	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.1.	Юридическая	X	X	X	0	X	0	X	X	X
6.2.	Производственная	0	0	0	0	0	X	0	0	0
6.3.	Экономическая	X	X	X	X	X	X	X	X	0
7.	Кадровая	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Классификация видов деятельности в соответствии с Российским законодательством


Приложение 2.8

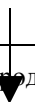
Гражданское
законодательство


Бухгалтерское
законодательство

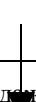
Налоговое
законодательство

Договорное право

- 
- использование имущества
 - продажа товаров
 - выполнение работ
 - оказание услуг

- 
- реализация продукции и полуфабрикатов собственного производства
 - работы и услуги промышленного характера
 - работы и услуги непромышленного характера
 - реализация покупных изделий строительные, монтажные, проектно-изыскательские, геологоразведочные, научно-исследовательские и т.п. работы
 - аренда имущества
 - реализация товаров в торговых, снабженческих и сбытовых предприятиях
 - услуги по перевозке грузов и пассажиров на предприятиях транспорта
 - транспортно-экспедиционные и погрузочно-разгрузочные операции
 - финансовые вложения
 - услуги предприятия связи

- 
- производственная;
 - строительная;
 - транспортная;
 - сельско-хозяйственная;
 - научно-техническая;
 - торговая;
 - снабженческо-сбытовая;
 - посредническая;
 - банковская;
 - страховая;
 - бытовое обслуживание населения

- 
- купля-продажа, в том числе поставка товаров, энергоснабжение и другие
 - мена, дарение, рента, аренда
 - безвозмездное пользование
 - подряд, в том числе строительный подряд, подряд на выполнение проектных и изыскательских работ
 - выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ
 - возмездное оказание услуг
 - перевозка
 - транспортная экспедиция
 - хранение
 - поручение
 - комиссия
 - агентирование

Структура реализованной продукции (работ, услуг) ООО «Оренбурггазпром»
по видам деятельности

№ п.п.	Вид деятельности	Величина %
1.	Виды деятельности, определенные в уставе	
1.1.	Добыча газа, нефти, газового конденсата, их переработка, транспортировка и хранение (в т.ч. продуктов переработки)	95,65
1.2.	Геофизические, геологические и буровые работы, обустройство и разработка новых газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождений	0
1.3.	Капитальный ремонт, модернизация, реконструкция и техническое перевооружение действующих объектов, в т.ч. подземный ремонт скважин, подземных коммуникаций, средств измерений	0,91
1.4.	Строительно-монтажные, ремонтно-строительные, диагностические, наладочные работы, в т.ч. по энергообъектам и электрооборудованию	0,52
1.5.	Производство, передача, распределение электроэнергии, добыча воды, очистка стоков	1,04
1.6.	Оказание услуг связи, выполнение работ по пожарной безопасности, в области мониторинга, загрязнения окружающей среды	0,09
1.7.	Перевозка грузов, пассажиров автотранспортом, эксплуатация грузоподъемных механизмов, ремонт подвижного состава	1,3
1.8.	Строительство, реконструкция, ремонт и содержание инженерных систем, объектов газового хозяйства, автодорог, дорожных сооружений	0
1.9.	Топографо-геодезическая и картографическая деятельность	0
1.10	Содержание, эксплуатация автозаправочных станций, в т.ч. передвижных	0
1.11	Обеспечение непрерывного профессионального обучения персонала в собственных и иных образовательных учреждениях, в т.ч. в учебных центрах, на основе отраслевых и государственных образовательных стандартов, повышение квалификации рабочих кадров, руководителей и специалистов	0,01
	Итого:	99,52
2.	Другие виды деятельности	
2.1.	Услуги по хранению	0,13
2.2.	Торговля	0,2
2.3.	Коммунальные услуги	0,07
2.4.	Прочие услуги	0,08
	Итого:	0,48
	ВСЕГО	100,0

Структура внешних процессов ООО «Оренбурггазпром»

Приложение 2.10.

Код	Наименование	Код	Наименование (налоговое законодательство)	Код	Наименование (бухгалтерское законодательств)	Код	Наименование (по группам продуктов, работ, услуг)
1.	Основная деятельность						
		1.1.	Производственная деятельность				
				1.1.1.	Реализация продукции собственного производства		
						1.1.1.1.	Реализация газа
						1.1.1.2.	Реализация жидких продуктов
						1.1.1.3.	Реализация твердых продуктов
				1.1.2.	Работы и услуга промышленного характера	1.1.2.1.	Услуги по переработке давальческого сырья
		1.2.	Транспортная				
				1.2.1.	Услуга по перевозке грузов		
						1.2.1.1.	Услуги трубопроводного транспорта
						1.2.1.2.	Услуги железнодорожного транспорта
2.	Прочая деятельность						
		2.1.	Производственная деятельность				
				2.1.1.	Реализация продукции собственного производства		
						2.1.1.1.	Реализация энергоресурсов
				2.1.2.	Работы и услуги промышленного характера		

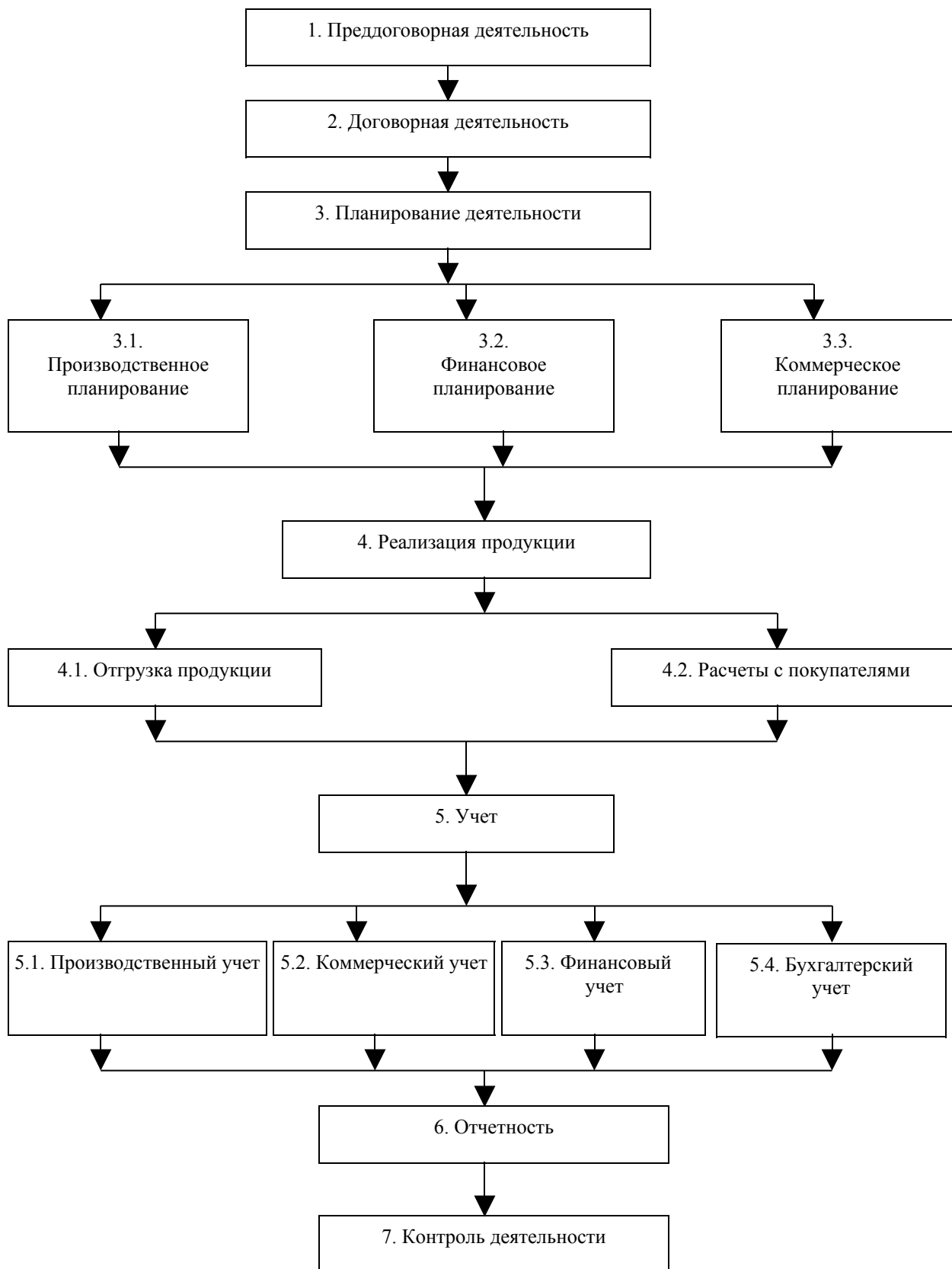
						2.1.2.1.	газобезопасности
				2.1.3.	Услуги связи		
		2.2.	Строительная деятельность				
				2.2.1.	Работы и услуги промышленного характера		
						2.2.1.1.	Капитальный ремонт
				2.2.2.	Строительные, монтажные и проектно-изыскательские работы		
						2.2.2.2.	Строительно-монтажные работы
		2.3.	Транспортная деятельность				
				2.3.1.	Услуги по перевозке грузов и пассажиров		
						2.3.1.1.	Услуга автомобильного транспорта
						2.3.1.2.	Услуги железнодорожного транспорта
		2.4.	Снабженческо-сбытовая деятельность				
				2.4.1.	Реализация покупных		
				2.4.2.	Услуги по хранению		
		2.5.	Бытовое обслуживание населения				
				2.5.1.	Работы и услуга непроизводственного		
						2.5.1.1.	Коммунальные услуги

Внутренние процессы бизнес-процесса «Реализация продукции». Фрагмент.

Код	Наименование и содержание функций	Код функции	Исполнитель	Основание	Результат	Код документа	Получатель
3.	Планирование	5.1.					
3.1.	Производственное	5.1.2.					
3.1.1.	Планирование производства продукции			Проекты планов Договоры на поставку продукции	План производства продукции	3.3.	Заместитель директора по экономике Отдел продаж Финансовый отдел Бухгалтерия Производственный отдел ГПЗ ГЗ
3.2.	Финансовое	5.1.4.					
3.2.1.	Планирование реализации продукции	5.1.4.1.	Финансовый отдел	Договоры на поставку продукции	План реализации продукции	3.4.	Заместитель директора по экономике ПЭО Бухгалтерия
3.2.2.	Планирование поступления денежных средств		Отдел продаж	Договоры на поставку продукции	План поступления денежных средств	3.5.	Заместитель директора по экономике Финансовый отдел
3.3.	Коммерческое	5.1.3.					
3.3.1.	Планирование графика отгрузки продукции		Отдел продаж	Договоры на поставку продукции	График отгрузки продукции	3.6.	Генеральный директор Финансовый отдел
3.3.2.	по потребителям		Отдел продаж	Договоры на поставку продукции	План распределения продукции потребителям		Директор
4.	Реализация продукции						
4.2.	Расчеты	3.1.1.					
4.2.1.	Получение документов на отгрузку, выписка и передача счетов покупателям	3.1.1.	Бухгалтерия	Коммерческие акты приема-передачи продукции	Счета к оплате Счета-фактуры	5.4. 5.5.	Покупатели

4.2.2.	Получение и обработка банковских выписок	3.1.2.3.	Финансовый отдел	Банковские документы	Банковские выписки Платежные поручения	5.7. 5.8.	Бухгалтерия
4.2.4.	Ведение переписки по вопросам оплаты продукции	2.2.2.4.	Финансовый отдел	Журнал регистрации отказов покупателей от оплаты Письма Протоколы-соглашения на проведение взаимозачетов	Акты взаимозачетов	5.6.	Бухгалтерия
4.2.5.	Согласование актов взаимозачетов с контрагентами		Бухгалтерия	Данные бухгалтерского учета Акты взаимозачетов	Акты взаимозачетов	5.6.	Отдел продаж
4.2.6.	Проведение сверок расчетов с контрагентами	3.1.1.8.	Бухгалтерия Покупатели	Данные бухгалтерского учета	Акты сверки расчетов с контрагентами	2.5.	Отдел продаж
5.	Учет						
5.1.	Производственный учет	4.2.1.					
5.1.1.	Первичный учет готовой продукции подразделений	4.2.1.1.	ГПЗ ГЗ УЭСГ	Показания приборов, первичные документы	Сводки о производстве продукции	4.3.	Диспетчерская служба
5.1.2.	Первичный учет готовой продукции предприятия		Диспетчерская служба	Сводки о производстве продукции подразделений	Сводка о производстве и поставке продукции	4.4.	Производственный отдел и Отдел продаж
5.2.	Коммерческий учет	4.2.2.					
5.2.1.	Учет отгрузи продукции	4.2.2.1.	Отдел продаж	Сводка о производстве и поставке продукции	Справка об отгрузке продукции	4.5.	Генеральный директор
5.3.	Финансовый учет	4.2.3.					
5.3.1.	Оперативный учет денежных поступления реализации продукции и дебиторской задолженности	4.2.1.1.	Финансовый отдел	Платежные документы	Справка о финансовых поступлениях	4.6.	Заместитель генерального директора по экономике Отдел продаж
5.4.	Бухгалтерский учет	4.1.					
5.4.1.	Учет выпуска и реализации продукции	4.1.1.2.	Бухгалтерия	Данные первичного учета подразделений, акты, счета	Бухгалтерские регистры	6.1.	Бухгалтерия
5.4.2.	Учет денежных средств предприятия и расчетов с контрагентами	4.1.1.1.	Бухгалтерия	Банковские выписки акты, счета и т.д.	Бухгалтерские регистры	6.1.	Бухгалтерия

Схема внутренних процессов бизнес-процесса «Реализации продукции»



Взаимодействие субъектов процесса «Реализация продукции» с внутренними контрагентами

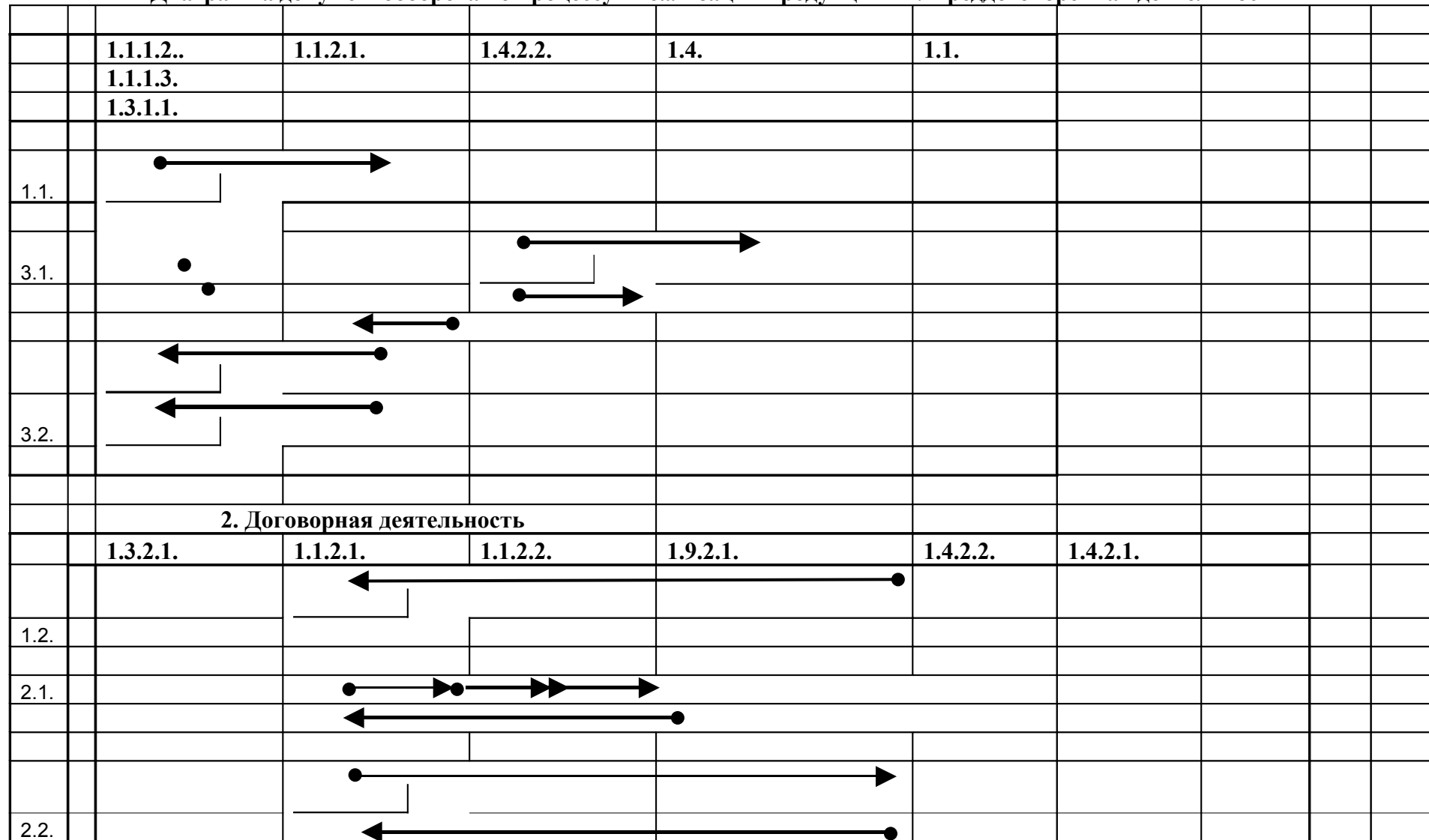
Код	Субъекты	1.1.	1.3.	1.4.	1.1.1.2.	1.1.1.3.	1.3.1.1.	1.1.2.1.	1.1.2.2.	1.3.2.1.	1,3.2.4.	1.4.2.1.	1.4.27	1.9.2.1.
1.1.1.2.	ГПЗ	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	X	0
1.1.1.3.	ГЗ	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	X	0
13.1.1.	УЭСГ	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X	0	X	0
1.1.2.1.	Отдел продаж	X	0	X	0	0	0	0	X	X	0	X	X	X
1.1.2.2.	Юридический отдел	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	o	0
13.2.1.	Производственный отдел	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	o	0
13.2.4.	Диспетчерская служба	X	X	o	0	0	0	X	0	X	0	0	o	X
1,4.2.1.	Финансовый отдел	X	0	X	0	0	0	X	0	o	0	0	X	X
1.4.2.2.	Планово- экономический отдел	X	0	X	X	X	X	X	0	X	0	X	0	X
1.9.2.1.	Бухгалтерия	X	0	X	0	0	0	X	0	0	0	X	X	0

Структура документов по процессу «Реализация продукции». Фрагмент.

2.	Договорная документация			
2.1.	Проекты договоров	По мере необходимости	Отдел продаж	Юридический отдел Бухгалтерия ПЭО
2.2.	Договоры на поставку продукции	По мере необходимости	Отдел продаж	Отдел продаж
2.3.	Копии договоров на поставку продукции	После заключения договоров	Отдел продаж	Производственный отдел ПЭО Бухгалтерия Финансовый отдел
2.4.	Протоколы-соглашения на проведения взаимозачетов	По мере необходимости	Отдел продаж	Бухгалтерия
2.5.	Акты сверки взаиморасчетов с контрагентами	Ежемесячно	Бухгалтерия	Отдел продаж
3.	Плановая документация			
3.1.	Проект плана производства	1 раз в год до наступления планируемого периода	ПЭО	Генеральный директор Зам. Директора по экономике Отдел продаж Производственные
3.2.	Проект цен и тарифов	-/-	ПЭО	Отдел продаж
3.3.	План производства продукции	1 раз в год Ежемесячно	ПЭО	Зам. директора по экономике Отдел продаж Финансовый отдел Бухгалтерия ГПЗ, ГЗ,
3.4.	План реализации продукции	1 раз в год Ежемесячно	Финансовый отдел	Зам. директора по экономике ПЭО Бухгалтерия
3.5.	План поступления денежных средств	Ежемесячно		Финансовый отдел
3.6.	График отгрузки продукции	Ежемесячно Еженедельно	Отдел продаж	Генеральный директор Финансовый отд.
3.7.	План распределения продукции по покупателям	Ежемесячно	Отдел продаж	Генеральный директор
4.	Справочно-аналитическая документация			
4.1.	Журнал регистрации договоров	По мере необходимости	Отдел продаж	Отдел продаж

4.2.	Журнал регистрации отказов покупателей от оплаты счетов	По мере необходимости	Финансовый отдел	Финансовый отдел
4.3.	Сводка о производстве и поставке ттродукции	Ежедневно	ГПЗ, ГЗ, УЭСГ	Диспетчерская служба
4.4.	Сводка о производстве и поставке продукции	Ежесуточно	Диспетчерская служба	Зам. директора по производству Произ.отдел. Отдел продаж
4.5.	Справка об отгрузке продукции	Ежедневно	Отдел продаж	Генеральный директор
4.6.	Справка о финансовых поступлениях	Ежедневно	Финансовый отдел	Зам. директора по экономике Отдел прс
4.7.	Материалы для предъявления претензий	По мере необходимости	Отдел продаж	Юридический отдел
5.	Первичная документация			
5.1.	Технические акты сдачи-приемки продукции между	Ежемесячно	ГПЗ, ГЗ, УЭСГ	Отдел продаж
5.2.	Технические акты сдачи-приемки продукции грузопол	Ежемесячно	ГПЗ, ГЗ, УЭСГ	Отдел продаж
5.3.	Коммерческие акты реализации продукции	Ежемесячно	Отдел продаж	Бухгалтерия
5.4.	Счета к оплате	Ежемесячно	Бухгалтерия	Покупатели
5.5.	Счета-фактуры	Ежемесячно	Бухгалтерия	Покупатели
5.6.	Акты взаимозачетов с контрагентами	Ежемесячно	Финансовый отдел	Бухгалтерия Отдел продаж ПЭО

Диаграмма документооборота по процессу "Реализация продукции" 1. Преддоговоренная деятельность



4. Реализация продукции

