

# Алгоритм создания организационной системы управления



Разработка структуры и системы  
управления компанией

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## Существующее состояние дел

Безусловно, каждый руководитель обладает интуитивным представлением того, как должна функционировать организация. Однако зачастую он не только не в состоянии донести свое видение до подчиненных, но и не может грамотно и вразумительно изложить его на бумаге. Не умея четко сформулировать своих требований, он вынужден обращаться за помощью к подчиненным, предлагая им заняться составлением собственных должностных инструкций или положений для своих подразделений. К сожалению, подобные творения не приносят пользы ни руководителю, ни их авторам.

Описанная нами ситуация практически повсеместна, поэтому можно утверждать, что не существует четких и однозначных методов рационального моделирования слаженной групповой работы в организациях, которые были бы известны широкому кругу руководителей.

Проблема состоит в том, что при таком моделировании приходится иметь дело со сложноустроенной информацией, которую невозможно обработать и упорядочить, не имея в своем распоряжении специального алгоритма.

Положения о подразделениях, равно как и должностные инструкции должны исходить не от отдельных лиц с учетом субъективного видения последних (в противном случае получается разрозненная, не связанная в единое целое картина), но от самого процесса функционирования организации с учетом рационального движения потока материальных ресурсов и/или последовательности в решении задач, стоящих перед организацией.

Только так преодолевается организационная неразбериха и упорядочивается работа всех звеньев организации. А это, в свою очередь, делает реальным выполнение производственных задач в максимальном темпе и с минимальными затратами. **“Избегайте mugi, muda, muga (излишков, потерь, неравномерности)” - гласит японская пословица.**

При конструировании Организационной системы управления для каждого конкретного предприятия нами используется представленный ниже алгоритм (или метод), назначение которого состоит прежде всего в правильном структурировании разнородной производственной информации.

Следует специально подчеркнуть то, что мы предлагаем только метод. Вся же необходимая информация присутствует у каждого руководителя в голове. Отвечая в строго определенной последовательности на конкретные и четко сформулированные вопросы, руководитель естественным образом и не прилагая к этому особых усилий, начинает давать точную и качественную информацию. У него разрешаются уста.

При использовании строго научного подхода к моделированию интуитивные представления, наконец, обретают материальную форму, и происходит чудо - стройная система управления возникает прямо на глазах.

Главное требование при этом - руководитель должен иметь ясное представление о целях и задачах организации и ее эффективном функционировании на рынке, не вдаваясь при этом в подробности работы отдельных ее подразделений.

## 2. Алгоритм создания рациональной модели управления производственным профилем предприятия

Объект моделирования

Рекурсивная процедура моделирования

Подготовка организационных документов

### Объект моделирования

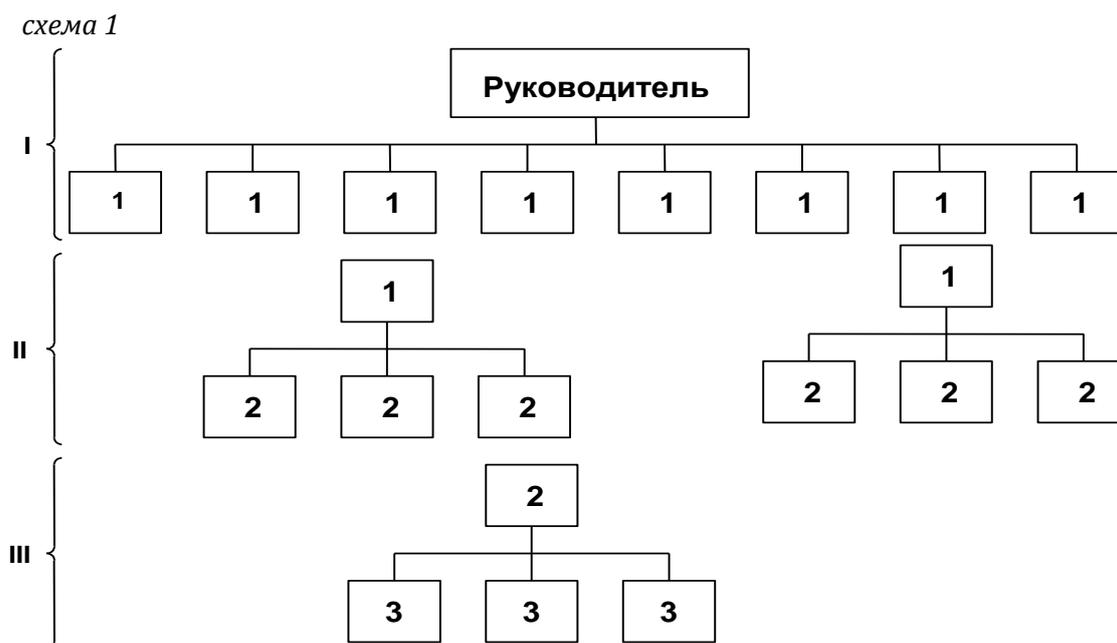
При создании Организационной системы управления необходимо полное отрешение от проблемы человеческого фактора. Иными словами, должно быть принято допущение: персонал организации будет строго выполнять все, что предписывается данной системой – проблема мотивации нами решена. Ведь нам предстоит решить непростую организационную задачу, а именно - определить оптимальное количество трудовых функций с учетом их взаимосвязей.

В любой организации, независимо от ее масштаба, специализации и количества уровней управления, моделирование групповой работы производится на каждом уровне управления, последовательно сверху вниз. При этом критерием необходимости моделирования на том или ином управленческом уровне является наличие ярко выраженной специализации при горизонтальном разделении труда, т.е. наличие разнородных, но взаимосвязанных производственных задач, последовательное решение которых должно результативаться в ценном конечном продукте. К примеру, внутри планово-экономического отдела такого моделирования не требуется, поскольку при существовании относительно разнородных задач может отсутствовать последовательность в их решении.

Моделирование обязательно начинается с верхнего звена управления (I) и ведется по первому уровню управления с учетом горизонтального разделения труда и исходя из целей и задач подразделений или должностных лиц, непосредственно подчиненных первому руководителю организации.

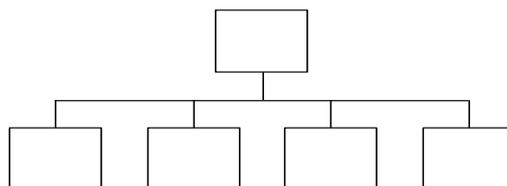
Далее, при необходимости, оно производится отдельно по каждому структурному подразделению (II,III), опять же с учетом горизонтального разделения труда в этом подразделении и исходя из целей и задач отделов и/или должностных лиц, непосредственно подчиненных руководителю данного подразделения.

Таким образом, процесс моделирования должен осуществляться в направлении сверху вниз по иерархической лестнице организационной структуры - с использованием принципа “от общего к частному”. Причем, данный подход корректен как для крупных, так и для малых предприятий. Разница только в количестве уровней управления на том или ином предприятии.



Итак, при моделировании мы всякий раз имеем дело с однородной структурной единицей - организационной структурой с одним уровнем управления / подчинения:

схема 2



У руководителя данной организационной структуры могут быть в подчинении как подразделения, возглавляемые нижестоящими менеджерами, так и должностные лица, не являющиеся руководителями подразделений. Объединим их общим понятием “службы”. Количество таких служб не имеет существенного значения.

При наличии такой однородной структурной единицы как объекта моделирования требуется лишь разработать некоторую рекурсивную (повторяющуюся каждый раз) процедуру создания внутренне непротиворечивой системы управления данной структурной единицей применительно к любому подразделению в иерархической структуре организации.

Этапы моделирования всегда будут одними и теми же, цели же и задачи каждой конкретной структурной единицы будут отличаться от целей и задач других структурных единиц организации. Следовательно, нам достаточно освоить только эту рекурсивную процедуру, с тем чтобы любой руководитель предприятия\*, владеющий общей ситуацией на предприятии и в подразделениях, а также знающий цели и задачи предприятия, смог без особого труда создать подобную модель (Организационная система управления) применительно к предприятию в целом.

\* Для средних и крупных узкоспециализированных предприятий (с численностью персонала свыше 200 человек), а также предприятий с разветвленной холдинговой структурой я рекомендую введение должности “инженер по системам управления и НОТ” со статусом заместителя директора. Непосредственной задачей такого специалиста должны являться разработка, внедрение и адаптация Организационной система управления на предприятии с ее последующей корректировкой.

### Рекурсивная процедура моделирования

Организационная система управления каждой структурной единицы создается в следующем порядке:

- 1) тщательная проработка функциональной структуры управления с учетом главной задачи каждой службы;
- 2) определение функций каждой службы (подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных руководителю данной структурной единицы);
- 3) определение строгого порядка взаимодействия между подразделениями и должностными лицами с учетом необходимых административных процедур;
- 4) разработка необходимого документооборота для выполнения этих процедур;
- 5) подготовка положений о подразделениях и составление должностных инструкций;
- 6) разработка штатно-должностного расписания с учетом трудоемкости выполнения задач в службах;
- 7) обучение персонала методам работы, предписываемым данной моделью.

**ПРИМЕЧАНИЕ к п.6):** При моделировании по верхнему звену управления штатно-должностное расписание разрабатывается по всем подразделениям сверху донизу. В дальнейшем оно лишь уточняется при моделировании по нижестоящим структурным единицам.

По каждой структурной единице заводится папка, в которую помещаются в указанном выше порядке все организационные документы. Использование средств вычислительной техники позволяет существенно ускорить весь процесс моделирования. При этом сохранение наработанной базы данных по Организационной системе управления делает возможным любые оперативные изменения в ней, в том случае, если изменяются цели и задачи структурной единицы либо служб, входящих в нее.

### Подготовка организационных документов (на примере торгового предприятия\*)

#### **Список организационных документов\*\***

1. Функциональная структура управления.
2. Функции подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных Руководителю структурной единицы.
3. Маршрутная карта движения документооборота при функционировании структурной единицы с учетом движения материальных потоков и/или с учетом последовательности в решении задач.
4. Документы, находящиеся в документообороте структурной единицы.
5. Положения о подразделениях и должностные инструкции лицам, непосредственно подчиненным Руководителю структурной единицы.
6. Штатно-должностное расписание.

**ПРИМЕЧАНИЕ.** Приведенный ниже порядок формирования организационных документов полностью соответствует тому, который используется при практической

---

\* Выбор небольшого торгового предприятия в качестве примера не случаен, так как для наглядной демонстрации алгоритма моделирования такое предприятие идеально благодаря специфике торгового бизнеса - простой и понятной всем.

\*\* Этот список рекомендуется помещать в начало папки. Затем в ней по порядку следуют все перечисленные организационные документы.

разработке Организационной система управления применительно к действующему предприятию.

## 1. Функциональная структура управления\* (верхний уровень управления)

схема 3



## 2. Функции подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных Директору\*

### Коммерческая служба.\*\*

**Главная задача:** Анализ рынка сбыта продуктов питания, поиск наиболее выгодных поставщиков, разработка мероприятий, связанных с быстрым и своевременным изменением ассортимента, номенклатуры и ценовой политики предприятия с целью получения им максимальной прибыли.

### **Ответственность за:**

- своевременное предоставление в торговый отдел информации по ценам для осуществления бартерных операций;
- поиск оптимальных поставщиков (критерии: оптимальные для предприятия цены и условия поставки);
- разработку рекламной политики и осуществление связей с общественностью;
- своевременное изменение ассортимента с учетом сезонных изменений рыночной конъюнктуры;
- оперативную реакцию на изменение цен конкурентов на аналогичные виды товаров;
- затоваривание склада неликвидным товаром;
- обеспечение необходимой сертификации поставляемых товаров.

### **Функции:**

- Изучение рынка сбыта
- Составление конъюнктурных карт
- Продвижение товаров на рынок
- Организация и проведение рекламных компаний, выставок, презентаций

\* Определение служб при моделировании функциональной структуры управления обязательно должно производиться с учетом горизонтального разделения труда, а также всех основных функций и задач структурной единицы. Причем, в такой функциональной структуре всегда указывается именно службы, но не должности, что является необходимым условием сохранения однородности в терминологии. В противном случае сразу же возникающая разнородность делает невозможным рациональное моделирование. Некоторое превышение числа определяемых функций количеству персонала, непосредственно подчиненного руководителю структурной единицы, легко устраняется посредством совмещения одним работником нескольких нетрудоемких функций. Главная цель, которая должна быть достигнута на данном этапе моделирования, это четкое определение всех жизненно важных функций структурной единицы с последующим их закреплением за конкретными лицами (не исключая самого руководителя).

\* Для каждой службы последовательно формулируются: главная задача, ответственность и функции. Представление информации в этих трех плоскостях позволяет оптимально ее упорядочить, добившись ее краткости и полноты.

\*\* Ограничим демонстрацию данного этапа примером коммерческой службы (конечно, можно было назвать данную службу службой маркетинга, при этом суть ее работы не изменится).

- Организация связей с общественностью (Public Relations)
- Формирование положительного общественного мнения о предприятии
- Поиск новых клиентов и ведение банка данных по клиентам
- Планирование мероприятий, направленных на увеличение товарооборота
- Подготовка и обучение торгового персонала работе с клиентами
- Предоставление в торговый отдел информации по ценам на те или иные товары
- Разработка ценовой политики предприятия
- Разработка системы скидок
- Анализ услуг, цен и ценовой политики конкурентов и ведение соответствующего банка данных
- Изучение и анализ рынка поставщиков и ведение соответствующего банка данных
- Выработка политики взаимоотношений с поставщиками
- Запросы поставщикам о наличии товаров на складах, ценах и скидках
- Разработка предложений о расширении сети торговых точек
- Определение нормативно-складского запаса на предприятии
- Разработка графиков поставки для бесперебойного поступления ликвидного товара на склад

### 3. Маршрутная карта движения документооборота при функционировании структурной единицы\*

#### Основное производство

3.1. Этапы работы с учетом движения материальных потоков и взаимодействия служб и подразделений\*\*:

1. Планирование товарооборота\*\*\*

2. Закупка продукции и поставка на склад

3. Реализация

3.1 Реализация через оптовый магазин

3.2 Реализация через розничный магазин

4. Получение и оплата товаров, принятых на реализацию

4.1 Получение товаров на реализацию

4.2 Оплата товара по факту реализации

4.3 Возврат непроданного товара, ранее принятого на реализацию

---

\* Маршрутная карта движения документооборота в первую очередь разрабатывается для основного производства. При необходимости такая карта может быть разработана для выполнения любых других организационно-хозяйственных мероприятий. Моделирование работы структурной единицы на основе движения документооборота позволяет максимально упростить обработку сложноустроенной организационно-хозяйственной информации, спроецировав ее на плоскость документооборота (документ становится переменной одного параметра). Благодаря этому сложная многомерная задача обработки всей производственной информации преобразуется в одномерную линейную.

\*\* После определения целей и задач для каждой службы необходимо смоделировать их групповую работу с учетом движения материальных потоков, пронизывающих данную структурную единицу. Иными словами, следует сформулировать в чистом виде этапы работы всей структурной единицы как единого целого, не учитывая при этом, какая конкретно служба будет выполнять работу на том или ином этапе. Начать следует с планирования, а завершить работу - определением конечного этапа в движении материальных потоков (в нашем случае, таковым является реализация товаров). Следующий шаг - это подробное изложение порядка работы с документами на каждом из этапов. Используемый при этом принцип тот же: от общего к частному. В дальнейшем, на основании полученных результатов создается маршрутная карта, в которой указываются конкретные службы, являющиеся исполнителями конкретных работ, а также задается скорость выполнения каждой работы.

\*\*\* Составление плана на ближайший отчетный период (месяц или квартал) является обязательным условием эффективного функционирования Организационной системы управления. Поскольку мы имеем дело с моделью управления, мы всегда должны иметь ясное представление о желаемых результатах и средствах их достижения. Необходимо, чтобы руководитель управлял обстоятельствами, а не обстоятельствами руководителем. В противном случае итог закономерен и вполне предсказуем - финансовый кризис предприятия и его банкротство.

### **3.2. Поэтапные операции с документами\***

#### 1. Планирование товарооборота (бизнес-план)

Отчет о финансово-хозяйственной деятельности

Планируемый бюджет на период

План по доходам и продажам

Ассортиментный план

График поставок

Бюджет движения денежных средств (БДДС)

#### 2. Закупка продукции и поставка на склад

Подготовка и утверждение заявки на снабжение

Разработка маршрута поставки

Заключение договора на охрану

Заключение договора на перевозку груза

Оформление командировочного удостоверения и доверенности

Подготовка распоряжения на оплату товара, ком. расходов и транспортных услуг

Передача полученных от поставщиков сертификатов

Передача полученного товара на склад по накладной

Оформление материального отчета по командировочным расходам

Расчет с/стоимости полученного товара

#### 3. Реализация

3.1 Реализация через оптовый магазин

3.2 Реализация через розничный магазин

#### 4. Получение и оплата товаров, принятых на реализацию

4.1 Получение товаров на реализацию

4.2 Оплата товара по факту реализации

4.3 Возврат непроданного товара, ранее принятого на реализацию

ЗАМЕЧАНИЕ. Тщательно описав порядок операций с документами в рамках структурной единицы, следует произвести сортировку этих операций. Те операции с документами, которые осуществляются внутри какой-либо одной службы (без привлечения других служб) в рамках структурной единицы, следует изъять из общего списка операций и вставить в описание функций данной службы. В общем списке остаются только те операции с документами, которые предполагают задействование не одной, а двух и более служб (см. *Маршрутную карту*). Наша цель - смоделировать именно групповую работу служб во взаимосвязи.

---

\* Ограничимся двумя этапами: *Планирование товарооборота (бизнес-план)* и *Закупка продукции и поставка на склад*

### 3.3. Маршрутная карта движения документооборота\*

Службы, участвующие в документообороте:

схема 4



Условные обозначения, принятые в маршрутной карте (схема 5):

И – исполнение документа;

С – согласование документа;

О – ознакомление с документом;

У – утверждение документа;

П – получатель документа;

- колонка “Документы”: в скобках указываются номера типовых форм документов, которые разрабатываются параллельно с разработкой маршрутной карты;
- колонка “Сроки передачи документов”: задается скорость обработки и передачи информации.

схема 5

#### 1. Планирование товарооборота (бизнес-план) и отчеты

Операции с документами в порядке очередности	Участники процесса**										Документы	Сроки передачи документов	
	Д	К	С	Т	С	П	Б	С	А	Т			
	и	о	н	р	к	Э	у	е	Х	О			
	р	м	б	н	л	О	х	к	О	р			
Отчет о финансово-хозяйственной деятельности	У	О				И					О	Отчет(6, 7)	До 10 часов в 1-ый раб. день месяца
Планируемый бюджет на период	У	П				И						Планируемый бюджет (1)	До 11 часов в 1-ый раб. день месяца
План по доходам и продажам	У	И				О					С	План по доходам (2)	До 14 часов в 1 дн мес.
Ассортиментный план	У	И	С									Ассортим. план (3)	До 15 часов в 1 дн мес.
График снабжения	У	И	П									График (4)	До 16 часов в 1 дн мес.
Плановая смета поступлений и расходов на месяц (понедельно)	У	И	И	И		П	И	И	И	И		Плановая смета пост. и расх. (5)	До 17 часов в 1 дн мес. и кажд. пятн.

\* Рассмотрим составление маршрутной карты на примере двух бизнес-процессов:

1. Планирование товарооборота (бизнес-план)

2. Закупка продукции и поставка на склад

\*\* Сокращенные названия служб, отраженных в функциональной структуре (схема 4)

## 2. Закупка продукции и поставка на склад

схема 6

### Подготовка к поставке

Операции с документами в порядке очередности	Участники процесса										Документы	Сроки передачи документов	
	Д и р	К о м	С н б	Т р н	С к л	П Э О	Б у х	С е к	А Х О	Т о р			
Подготовка и утверждение заявки на снабжение	У	И	П			С					С	Заявка на снабжение	До 15-00 каждую среду
Разработка маршрута поставки	У		И									Маршрутный лист (37)	До 17-00 каждую среду
Заключение договора на охрану	У		И			О						Договор на охрану	До 12-00 в четверг
Заключение договора на перевозку груза	У		И	С		О						Договор на перевозку	До 12-00 в четверг
Оформление командировочного удостоверения и доверенности	У		И			О	У					Ком.удост. Доверен-сть	До 15-00 в четверг
Подготовка распоряжения на оплату товара, ком. расходов и транспортных услуг	У		О			И	П					Распоряжени е	До 16-00 в четверг

### Поставка товара на склад

Передача полученных от поставщиков сертификатов		П	И									Сертификаты	Немедленно по факту поставки
Передача полученного товара на склад по накладной		С	И		П						О	Приходная накладная в 2-х экз	Немедленно по факту поставки
Оформление материального отчета по командировочным расходам	У		И			О	П					Материаль-ный отчет (38)	До 12 ч. следующего дня по прибытию
Расчет с/стоимости полученного товара	О	П				И						Расчет	Немедленно по получению мат.отчета

ПРИМЕЧАНИЕ. Подобные маршрутные карты (сх. 5 и 6) позволяют моделировать групповую работу служб именно во взаимосвязи. К примеру, если раньше одна из служб могла безнаказанно задержать предоставление той или иной необходимой информации другой службе, то отныне положение вещей в корне меняется: передача информации будет происходить в срок либо досрочно.

#### 4. Документы, находящиеся в документообороте структурной единицы

##### Список документов

таблица 1

№ п/п тип. формы	Наименование документа
	Планируемый бюджет на период
	План по доходам и продажам
	Ассортиментный план
	График снабжения
	Бюджет движения денежных средств (БДДС)
	Отчет о финансово-хозяйственной деятельности
	Отчет по выполнению бюджета
...	.....**
...	Сводный анализ товарооборота
...	.....**

Счета-фактуры, доверенности, приходные ордера и другие документы строгой отчетности соответствуют установленным формам.

---

\*\* Полный перечень документов, находящихся в документообороте, определяется наличием всегда ограниченного числа конкретных задач по учету и контролю за движением материальных и информационных потоков. Отсюда и количество документов всегда обозримо. Некоторая разница в нем для той или иной структурной единицы обуславливается только и исключительно спецификой этой структурной единицы.

## 5. Положения о подразделениях и должностные инструкции лицам, непосредственно подчиненным Руководителю структурной единицы\*.

### Положение о коммерческой службе (отделе)\*\*

“Утверждаю”  
 \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 “ ” \_\_\_\_\_ г.

#### Общие положения

Коммерческая служба, в дальнейшем по тексту “Служба”, является подразделением ООО “Торговая фирма”. Руководство Службой осуществляет Коммерческий директор, который несет ответственность за качественное и своевременное выполнение всех функций Службы. Коммерческий директор подчиняется непосредственно Директору. В своей работе персонал Службы руководствуется настоящим Положением, должностными инструкциями, приказами Директора, распоряжениями Коммерческого директора. Структура Службы, штатное расписание утверждаются приказом Директора. Квалификационные требования к персоналу Службы и должностные инструкции устанавливаются приказом в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником.

*Главная задача Службы:* Анализ рынка сбыта продуктов питания, поиск наиболее выгодных поставщиков, разработка мероприятий, связанных с быстрым и своевременным изменением ассортимента, номенклатуры и ценовой политики фирмы с целью получение фирмой максимальной прибыли.

#### Функции Службы

- Изучение рынка сбыта
- Составление конъюнктурных карт
- Продвижение товаров на рынок
- Организация и проведение рекламных компаний, выставок, презентаций
- Осуществление связей фирмы с общественностью
- Формирование положительного общественного мнения о фирме
- Поиск новых клиентов и ведение банка данных по клиентам
- Планирование мероприятий, направленных на увеличение товарооборота фирмы
- Подготовка и обучение торгового персонала работе с клиентами
- Предоставление в торговый отдел информации по ценам на те или иные виды товаров
- Разработка ценовой политики фирмы
- Разработка системы скидок
- Разработка и утверждение прейскуранта цен на вновь поступившие товары (закупленные, по бартеру, на консигнацию, на реализацию)

\* Структурировать Положение о службе (подразделении) рекомендуется в следующем порядке: *Общие положения; Главная задача службы; Функции службы; Ответственность службы; Документооборот.* Такая структура является самодостаточной для эффективного отражения всей необходимой информации. Ее отличие от структуры любой должностной инструкции заключается лишь в наличии в *Общих положениях* инструкции *Квалификационных требований к работнику вида: Должен знать; Должен уметь.* Такой унифицированный подход всегда рационален именно за счет однородности в представлении информации как в должностных инструкциях, так и в Положениях.

\*\* Рассмотрим подготовку Положения о подразделении на примере коммерческой службы.

- Анализ цен и ценовой политики конкурентов и ведение соответствующего банка данных
- Изучение и анализ рынка поставщиков и ведение соответствующего банка данных
- Запросы поставщикам о наличии товаров на складе, ценах, скидках
- Выработка политики взаимоотношений с поставщиками
- Заключение договоров с поставщиками на закупку товара, на прием товара на реализацию и консигнацию
- Разработка предложений по расширению сети торговых точек
- Определение нормативно-складского запаса
- Разработка графиков поставок для бесперебойного поступления ликвидного товара на склад
- Составление списка товаров, предлагаемых фирмой на бартер
- Строгое соблюдение правил ведения документооборота. При нарушении смежными службами сроков передачи документов подавать служебную записку директору о данных фактах\*.

### ***Ответственность Службы***

Служба в лице Коммерческого директора\*\* несет ответственность за:

- строгое и своевременное выполнение всех функций Службы;
- выполнение фирмой плана по доходам;
- своевременное предоставление информации о ценах в торговый отдел для осуществления бартерных операций;
- поиск оптимальных поставщиков (оптимальные цены и условия);
- своевременные изменения в ассортименте с учетом сезонных изменений рыночной конъюнктуры;
- быстрое реагирование на изменение цен конкурентов на аналогичные товары;
- затоваривание склада неликвидным товаром;
- обеспечение необходимой сертификацией.

---

\* Контроль за соблюдением сроков передачи документов от одной службы другой возлагается на получателя документов. Если задержка прохождения документации через одну из служб произошла по вине предыдущей службы и официально не зафиксирована первой, ответственность за нарушение сроков несет именно эта служба.

\*\* Обязательная единоличная ответственность руководителя службы (подразделения) перед вышестоящим начальником постулируется классическим принципом единоначалия и является в свою очередь базовым принципом Рациональной модели трудовых отношений.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**Положение о коммерческой службе (отделе)**  
*Документооборот (в соответствии с маршрутной картой)*

Планирование и отчетность

Документы	получает от	кому передает	сроки	примечания
Отчет о финансово-хозяйственной деятельности (8,9) прошлого месяца	ПЭО		До 10 часов в 1-ый раб. день месяца	Для ознакомления
Бюджетный план (1) на будущий месяц, утвержденный директором	ПЭО		До 11 часов в 1-ый раб. день месяца	Для подготовки плана по доходам
План по доходам и продажам (2)		Нач.торг.отд. Директору ПЭО	До 14 часов в 1-ый раб. день месяца	Для соглас. Для утвержд. Для ознаком.
Ассортиментный план (4)		Нач.торг.отд. ПЭО Директору	До 15 часов в 1-ый раб. день месяца	Для соглас. Для соглас. Для утвержд.
График снабжения (6)		Снабжению Директору	До 15 часов в 1-ый раб. день месяца	Для соглас. и исполнения Для утвержд.
Плановая смета поступлений и расходов на месяц и неделю		Директору ПЭО	До 17 часов в 1-ый раб. день месяца До 17 часов кажд. пятницу	Для утвержд. Для оперативного планирования

Организация закупки продукции

Документы	получает от	кому передает	сроки	примечания
Заявка на снабжение (34)		Нач.торг.отд. ПЭО Директору Снабжению	До 15-00 каждую среду	Для соглас. Для соглас. Для утвержд. Для исполн.
Сертификаты с копией приходных накладных	Снабжения		Немедленно по факту поставки на склад	
Расчет себестоимости полученных товаров	ПЭО		Не позже 0.5 ч. после поставки	Для расчета цен

## Список организационных документов

Итогом разработки организационной модели управления является следующий список организационных документов:

1. Функциональная структура управления.
2. Функции подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных Руководителю структурной единицы.
3. Маршрутная карта движения документооборота при функционировании структурной единицы с учетом движения материальных потоков и/или с учетом последовательности в решении задач.
4. Документы, находящиеся в документообороте структурной единицы.
5. Положения о подразделениях и должностные инструкции лицам, непосредственно подчиненным Руководителю структурной единицы.
6. Штатно-должностное расписание.

## Заключение

Подробность в изложении алгоритма создания Организационной системы управления обусловлена тем обстоятельством, что какие бы то ни было отклонения от проторенного нами пути неизбежно приведут любого руководителя к острому конфликту с информацией, которая, едва “почувствовав волю”, немедленно повернется к нему своей неприглядной стороной и завлечет в непроходимый лабиринт, вновь представ сложнустроенной и неподдающейся какой-либо качественной обработке. Об этом убедительно свидетельствует практика.

Возникновение сложностей при разработке очередного этапа свидетельствует только об одном - допущенных ошибках в разработке предыдущего. В этой ситуации следует возвратиться к ранее пройденному этапу и тщательно его проанализировать. Допущенная некорректность обязательно проявится. Устранив ее, можно смело и с уверенностью двигаться дальше.

Надеемся, что демонстрация алгоритма на примере сравнительно небольшого торгового предприятия оказалась достаточно понятной, и любой руководитель сможет отныне с успехом использовать этот инструмент в деле совершенствования существующей системы управления производственным профилем предприятия.

## Компания «АМИ-Систем»

Компания «АМИ-Систем» - № 1 в России в области повышения дисциплины, исполнительности и производительности труда в отечественных организациях.

Нашими клиентами являются предприятия из следующих отраслей: машиностроение, производство, строительство, торговля, транспорт, пищевая промышленность, финансы, агробизнес, сфера услуг и другие.

### Факты о компании

- Опыт работы компании **28** лет
- Мы успешно внедрили Целостную систему управления на более **810** предприятиях РФ
- Совокупная численность персонала в данных предприятиях превышает **315 000** человек

### Контакты

Россия, 115035, г. Москва  
Овчинниковская набережная 20с1

Телефон: +7 (495) 961-38-77

Сайт: [www.ami-system.ru](http://www.ami-system.ru)

Е-mail: [info@ami-system.ru](mailto:info@ami-system.ru)