

## Механизмы организации саморегулируемой системы

*Статья предлагает практический алгоритм для построения само регулируемой системы управления крупного промышленного предприятия. Автор считает, что одним из условий эффективного управления является предварительная организация структуры предприятия из динамических и объективных элементов – процессов. При соединении процессов в единую структуру, следует стремиться подчинить их одной цели и соблюсти два положения саморегулируемой системы.*

Говоря об эффективном управлении коммерческими ресурсами предприятия, в первую очередь, вспоминается известный принцип господства - "divide et impera" ("разделяй и властвуй"). Несомненно, тысячелетия наложили на этот принцип негативный смысл, вследствие буквального его понимания. Стремление к простому разделению на части и к реализации своей власти над каждой из частей в отдельности не могли дать положительный результат. Любые разделенные части одной системы, между которыми не установлены жесткие связи и не оговорены отношения, обязательно столкнутся при выяснении этих связей и отношений.

Для исключения подобного эффекта, в современных условиях принцип "разделяй и властвуй" необходимо формулировать по-другому: «организуи и управляй» и, тем самым, придать ему более точный смысл, а также устранить возможность возникновения противоречий и показать реальный путь управления. И только в новой интерпретации становится ясно, что невозможно и даже опасно управлять тем, что не организовано.

### Социальная система и её элементы

Система – это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, и образующих определенную целостность, единство. Системы могут быть материальные и абстрактные. Материальные системы – это системы неорганической природы, живые или социальные. Абстрактные системы – это понятия, гипотезы, теории.

К социальным системам можно отнести предприятие, коммерческую службу этого предприятия или любой коллектив. В социальной системе каждый человек выступает как наименьшая частица. Это подобие атома в молекуле, из которого состоит любое вещество.

Располагаясь в пространстве в определенном порядке и соединяясь между собой химическими связями, атомы образуют молекулу. Число атомов в молекуле может быть от двух до множества тысяч. Состав атомов и их расположение отражены в химической формуле.

Аналогичным образом, располагаясь на предприятии в определенном порядке и соединяясь между собой должностными обязанностями, люди образуют трудовой коллектив. Количество людей в коллективе может быть от двух до

множества тысяч. Должности и их расположение относительно друг друга отражены в организационной структуре подразделения.

В свою очередь молекулы формируют вещество, также как подразделения формируют предприятие.

Структура любого вещества устойчива и достаточно хорошо изучена наукой. Зная, каким образом организовано вещество, можно использовать его в своих целях и управлять им. С коллективом людей сложнее. Каждый работник имеет собственное внутреннее содержание. Это содержание индивидуально и может меняться в зависимости от множества условий: внешних и внутренних. Плюс к этому, в социальной системе, где нет должной организации, работник получает возможность избегать исполнения каких-то «неинтересных» для него функций. В последствии, множество неисполненных функций приводят к «авралам» перед отчетным периодом, а, в дальнейшем, к срыву в решении поставленных задач и целей. Многим руководителям знакома ситуация, которую можно охарактеризовать одним предложением: «хотели как лучше, а получилось как всегда». Суть этой проблемы заключается в том, что изначально ставятся задачи действительно прогрессивные и способствующие повышению прибыли предприятия. Однако не каждый руководитель понимает, что после постановки задач следует позаботиться об организации механизма выделения, а затем исполнения всех необходимых функций, посредством которых будут достигнуты задачи. В результате такого непонимания, нет должной организации, нет рычагов управления, нет никакой возможности повлиять на работников, и, наконец, работники делают то, что делали всегда. Результат получается – «как всегда». В настоящее время разработано множество теорий, каким образом можно управлять коллективом работников и как нацеливать коллектив на достижение поставленных задач. Однако большинство из них сводятся к признанию того факта, что человеку свойственно ошибаться. Человека следует принимать таким, какой Он есть. Следует с пониманием относиться к проблемам работника, к его психологическому состоянию, способствовать его развитию и давать как можно больше свободы. Да, в отношении работника, как человека, это хорошие подходы. Но, позволят ли эти принципы предприятию бесперебойно приносить прибыль? Это уже спорный вопрос. В связи с тем, что человеку свойственно ошибаться, социальная система из работников выглядит неустойчивой. Нужно организовать социальную систему из других элементов – динамических и объективных.

Наиболее подходящими для этого будут: операция, процесс, функция и деятельность. Первые два элемента являются элементами исполнения (исполнителей), а последние два – элементами управления (руководителей). Использование объективных элементов при организации социальной системы, позволяет избежать «человеческий фактор».

Операция – это законченное действие или ряд действий, имеющих только один из двух критериев оценки: исполнено или не исполнено. Операция не имеет качественного содержания: хорошо или плохо. Исполнение операции не зависит от квалификации работника. Операция оценивается ценой с единицей измерения: рубль за операцию.

Процесс – это совокупность операций, которая характеризуется началом и концом. Процесс имеет единственный критерий оценки: время исполнения процесса. Процесс накладывает на входящие в него операции временные рамки.

При организации деятельности своего предприятия перед руководителем всегда стоит вопрос выбора между операцией и процессом, с помощью которого будет структурироваться работа подчиненного. При назначении процесса руководитель может исходить из того, что:

- нет необходимости делить данную работу до операций, или
- не возможно четко определить на какие операции может быть разделена работа, или
- отсутствуют возможности определить выполнение/невыполнение операции, или
- рассматриваемая работа настолько индивидуальна и зависит от творчества исполнителя, что не приемлет жесткого выделения операций.

Процесс – это альтернатива операции. Обычно, чем более автоматизированы процессы на предприятии, тем больше используются операции для оценки деятельности работников. И, наоборот, при малой автоматизации максимальное использование приобретают процессы.

Процесс может быть последовательным и параллельным. В последовательном процессе все операции, входящие в процесс исполняются друг за другом. В параллельном процессе некоторые операции процесса, могут исполняться одновременно и независимо друг от друга. Выстраивая параллельный процесс, можно добиваться более быстрого его исполнения. Например, процесс по визированию проекта договора можно сделать последовательным: сначала предоставить возможность рассмотреть проект договора производственной службе, затем транспортной службе, затем финансовой, затем плановой и, наконец, юридической службе. Таким образом, время исполнения процесса может занять от одного рабочего дня до недели. Параллельный процесс визирования проекта договора будет выглядеть по другому: одновременная рассылка проекта договора всем службам, а затем через условленное время сбор всех замечаний и предложений по проекту. В результате, время процесса можно сократить до одного рабочего дня.

Исполнение процесса зависит от квалификации работника. Квалификация работника влияет на скорость исполнения процесса, который состоит из операций. Чем выше квалификация, тем быстрее будут исполнены операции, входящие в процесс. Другими словами, процесс имеет качественную характеристику.

В связи с тем, что качество субъективно, следует добиваться уменьшения субъективизма следующими способами:

- максимально использовать деление процессов до операций, в которых субъективизм исчезает,
- разрабатывать формы, формуляры, образцы используемых документов и отчетов или заготовки текстов писем, служебных и докладных записок,
- проводить обучение по предмету работы по рассмотрению нововведений в законодательную базу и способов улучшения и ускорения исполнения процессов,

- предусматривать соприкосновение результатов исполнения процесса с другими службами, которые в своей работе смогут контролировать качество исполнения процесса.

Процесс оценивается ценой с единицей измерения: рубль за установленную единицу времени (обычно «рубль в минуту»).

Вышесказанное показывает, что деятельность работника может быть:

- операционной, т.е. представленной только в виде совокупности операций,
- процессной, т.е. представленной только в виде совокупности процессов,
- смешанной, т.е. совмещать в себе как операции, так и процессы.

Наиболее эффективны «операционные предприятия». Обычно полный переход на операции достигается за счет автоматизации деятельности с помощью корпоративных информационно-интегрированных систем управления предприятием.

Говоря об операциях и процессах, мы говорим об исполнителях. А вот на уровне руководителей уже не целесообразно точно определять, какие процессы должен исполнять руководитель. Это связано с тем, что руководству необходимо решать умственные задачи, связанные с управлением коллективом, а точнее управлять процессами в коллективе для достижения определенных задач. Эти задачи могут меняться в зависимости от ситуации. Поэтому любая инструкция с описанием операций и процессов, которые должен исполнять руководитель будет не актуальна. В связи с этим, деятельность руководителя должна регламентироваться другими элементами и оцениваться по-другому. Для этих целей подходит использование таких элементов как функция и деятельность.

Функция – это внешнее проявление свойств какого-либо объекта, по отношению к результатам исполнения определенных процессов в данной системе отношений. Результатом исполнения процессов в сбытовой службе может быть множество: заключенных договоров, проведенных переговоров, отгруженной продукции, полученных денежных средств и т.д. Однако кто-то должен подчинить все эти результаты одной задаче. Если начальник отдела, как «объект», в сбытовой службе, являющейся социальной системой отношений, не будет проявлять свои «свойства» по отношению к вышеуказанным «результатам», то Он не сможет достичь своей задачи.

Любая функция должна быть подчинена решению определенной задачи. Просматривая существующие положения об отделах и управлениях, где прописаны основные функции руководителей этих подразделений, часто можно увидеть такую функцию – «... изучать законодательство РФ по вопросам сбыта». В связи с тем, что в этой функции не видно задачи, её не возможно исполнить. И на самом деле, при разговоре с руководителями, многие отзываются примерно так: «Нужно же написать какую-то функцию, по которой Я был бы обязан изучать нормативные документы». К сожалению, когда не знаешь, какую задачу решаешь изучением «нормативных документов», результат будет отрицательным. Наиболее подходящим в этом случае была бы функция – «обеспечение отсутствия в сбытовых договорах положений, нарушающих законодательство РФ по вопросам сбыта». Отсюда можно предвидеть следующий ход событий: если договор будет нарушать положения законодательства, то в процессе исполнения договора внешние контролирующие органы могут наложить штраф

на предприятие или административное взыскание на его руководителя. Теперь становится ясным какова стоимость этой функции – стоимость штрафа или административного взыскания, которые стали следствием нарушения законодательства РФ после подписания договора.

В отличие от операций и процессов, функция не может иметь цену. Функция может оцениваться только конечным результатом исполнения функции в стоимостном выражении. Конечный результат исполнения функции должен быть подчинен цели увеличения дохода. И наоборот, уменьшение дохода должно тут же уменьшать стоимость функции. В этом случае, руководитель будет стремиться к эффективной организации исполнения подчиненных процессов и операций. Поэтому стоимость функции необходимо высчитывать как определенный процент от суммы, выделенной на исполнение процессов и операций, управляемых этой функцией. Опыт показывает, что этот процент желательно жестко зафиксировать в пределах от 5-ти до 15-ти процентов. Превышение этого диапазона процентов может привести к возмущениям со стороны исполнителей процессов и операций, а уменьшение диапазона – к возмущению со стороны самого руководителя.

Деятельность – это совокупность функций объектов, входящих в одну и ту же систему отношений, обеспечивающих поддержание всей системы в одном и том же качестве и реализацию определенных программ и целей.

Деятельность – это элемент высшего порядка. Как известно, основной целью любого предприятия является получение прибыли. За управление предприятием Директору назначается процент от общего фонда оплаты труда. Это и будет стоимость управления деятельностью всего предприятия.

Руководством обычно объявляются другие виды деятельности, перед которыми поставлены цели, способствующие достижению основной цели. Например, на крупном производственном предприятии могут быть объявлены три вида деятельности: снабжение, производство и сбыт. Соответственно, созданы три крупных подразделения: закупочное, производственное и сбытовое. В этом случае, можно выставить нижеследующие цели перед каждым из вышеуказанных подразделений, взятых в качестве примера.

Цель сбытовой деятельности: увеличение валовой выручки.

Цель закупочной деятельности: уменьшение переменных затрат.

Цель производственной деятельности: уменьшение постоянных затрат.

Достижение этих целей будет способствовать увеличению дохода, который получается вычитанием переменных и постоянных затрат из валовой выручки.

По аналогии с функцией, деятельность может оцениваться только конечным результатом в стоимостном выражении. Конечный результат деятельности должен быть подчинен увеличению дохода. И наоборот, уменьшение дохода должно тут же уменьшать стоимость деятельности. Только в этом случае, руководитель будет стремиться к эффективной организации исполнения подчиненных функций, процессов и операций. Поэтому стоимость деятельности высчитывается как определенный процент от суммы, выделенной на исполнение функций, управляемых деятельностью. Этот процент также следует зафиксировать в пределах от 5-ти до 15-ти процентов.

## Организация саморегулируемой социальной системы

Организация – это процесс соединения отдельных элементов в структурированную систему с помощью связей и отношений с определенной целью. Организовать – значит связать разрозненные части в одно целое, подчиненное одной цели. За идеальную систему можно принять организм человека. Все части тела человека соединены между собой функционально и питаются из единого центра. Все части тела безоговорочно подчиняются указаниям единого центра и четко исполняют возложенные на них функции. Организм человека является саморегулируемой системой.

На работу по организации социальной системой необходимо затратить намного больше труда и времени, чем на управление. Что организуешь, тем и будешь управлять. Например, если система будет организована в виде шара, то в процессе управления система сможет катиться в любом направлении. Если система будет организована в виде куба, то в процессе управления система будет стоять на одном месте и только очень сильное управляющее воздействие заставит куб перевернуться на другую грань. Если бы автомобиль был организован без рулевого колеса, то управлять им было бы возможно только прямолинейно: вперед или назад.

Перед тем, как начать процесс организации социальной системы нужно обозначить основные положения саморегулируемой системы.

Саморегулируемая система – это система, в которой все элементы организованы для достижения одной цели. Основной целью предприятия является увеличение прибыли. Все элементы, которые составляют это предприятие, должны способствовать достижению этой цели. Только в этом случае можно будет говорить, что предприятие само себя регулирует на увеличение прибыли.

### Первое положение

Любая работа только тогда выполняется эффективно, когда её стоимость жестко связана с получаемым доходом
---

Другими словами, цена любого из элементов (операции, процесса, функции, деятельности) должна быть функцией дохода.

Трудовой кодекс РФ устанавливает, что работник и работодатель должны взаимодействовать в форме социального партнерства, при котором обеспечивается согласование интересов работников и работодателей. В настоящее время самыми распространенными формами оплаты труда остаются повременная и сдельная. По своей сути, эти формы оплаты защищают интересы работника и обеспечивают ему стабильную заработную плату, независимо от проделанной им работы. С другой стороны, эти формы оплаты совершенно не учитывают интересы работодателя и акционеров. Только высшее руководство знает всю нелепость ситуации, когда независимо от того получен ли доход, выплатить зарплату обязательно нужно. Пусть даже ради этого приходится брать кредиты. В малых предприятиях всё намного проще. Каждый работник понимает, что убыточная деятельность напрямую скажется на их заработной плате. Поэтому

есть стимул работать над повышением эффективности своей деятельности. На крупных предприятиях при большом количестве работников и «глубокой» штатно-должностной структуре, работники перестают осознавать основную цель деятельности всего предприятия и видеть задачи, которые Они должны решать своей работой. В результате, не успев пройти отчетный месяц, как работник требует заработную плату, даже не поинтересовавшись, а способствовала ли его работа в этом месяце получению дохода или только принесла убыток.

Защищая интересы работников, Трудовой кодекс, обязывает работодателя выплачивать минимальный размер оплаты труда, устанавливаемый федеральным законом. Поэтому заработную плату работников следует разделить на две части: постоянную и переменную. Постоянная заработная плата равна минимальному размеру оплаты труда и выплачивается всегда, даже при убыточной деятельности. Переменная часть вычисляется как определенный процент от полученного дохода.

### Второе положение

$$П.Ф.О.Т. = \Sigma \text{Ст.Д.} - \text{Ст.Уп.Д.} = \Sigma \text{Ст.Ф.} - \text{Ст.Уп.Ф.} = \Sigma \text{Ст.ОП.} + \Sigma \text{Ст.ПР.}$$

где

П.Ф.О.Т. – переменный общий фонд оплаты труда, руб.,

$\Sigma$  Ст.Д. - Сумма стоимостей деятельностей, руб.,

Ст.Уп.Д. - Стоимость управления деятельностями, руб.,

$\Sigma$  Ст.Ф. - Сумма стоимостей функций, руб.,

Ст.Уп.Ф. - Стоимость управления функциями, руб.,

$\Sigma$  Ст.ОП. – Сумма стоимостей операций, руб.,

$\Sigma$  Ст.ПР. - Сумма стоимостей процессов, руб.

В основе этого положения лежит закон сохранения энергии, которым можно перефразировать таким образом: «Денежные средства не возникают из неоткуда и не исчезают в некуда. В любых денежных потоках они только переходят от одних элементов к другим».

Второе положение помогает увидеть, каким образом происходит передача заработанной прибыли до исполнителей.

В качестве укрупненного примера возьмем закупочно-торговую деятельность. Пусть в процессе этой деятельности из полученной прибыли сформирован переменный фонд оплаты труда в размере 1000 рублей. Руководитель определяет, что переменная стоимость его управленческой работы равна 10% от переменного фонда оплаты труда, т.е. в нашем примере - 100 рублей. Оставшуюся сумму можно передать для оплаты стоимости функций, которых в нашем примере две: закупить и продать. Руководитель решает, что закупочная функция оценивается в 400 рублей, а сбытовая – в 500 рублей. Руководитель закупочного направления оставляет себе 100 рублей, а остальную сумму передает ниже на оплату стоимости операций и процессов. Руководитель сбытового направле-

ния оставляет себе 50 рублей, а оставшейся суммой покрывает стоимость последующих операций и процессов.

В результате,

$$1000 = 100 + 900 = 100 + ((100+300) + (50+ 450))$$

Основываясь на вышеуказанных положениях, покажем на примере, как можно организовать деятельность коммерческой службы предприятия или, другими словами, выстроить элементы системы в прямой зависимости от достижения основной цели предприятия. Если основной целью предприятия является увеличение прибыли, то необходимо связать стоимость исполнения каждого элемента с полученным доходом. Это говорит о том, что при увеличении дохода стоимость каждого элемента должна увеличиваться, а при уменьшении дохода – уменьшаться.

Работу будем проводить по следующему плану:

1. Определение цены элементов исполнения.

- 1.1 Выделение и структурирование элементов исполнения.
- 1.2 Распределение процентной доли труда на каждый элемент исполнения.
- 1.3 Подсчет стоимости каждого элемента исполнения.
- 1.4 Сбор количества операций и времени исполнения процессов.
- 1.5 Определение цены элементов исполнения.

2. Определение стоимости элементов управления.

- 2.1 Выделение и структурирование элементов управления.
- 2.2 Назначение процента на каждый элемент управления.
- 2.3 Подсчет стоимости каждого элемента управления.

3. Назначение оплаты конкретному работнику.

- 3.1 Определение количества выполненных элементов каждым работником.
- 3.2 Определение заработной платы каждого работника.

Исходные данные. По результатам деятельности в феврале 2006 года Предприятие получило доход в сумме 200 000 рублей. В соответствии с решением Совета директоров общий переменный фонд оплаты труда составляет 10% от дохода или **20 000 рублей**. Эта сумма будет составлять стоимость управления всей деятельностью.

1.1 Выделение и структурирование элементов исполнения.

Выделим основные операции и процессы рассматриваемой системы. Результаты указаны в таблице приложения № 1. Их 11 элементов. Каждый элемент имеет свой индикатор (ОП – операция, ПР – процесс) и наименование. Наименование должно исключать двоякое понимание и быть как можно более конкретным.

Изобразим структуру элементов исполнения рассматриваемой системы. Результаты изображены в виде иерархии в приложении № 2.

Здесь в качестве примера для наглядности и простоты понимания разложим только одну цепочку элементов. Условно будет считать, что остальные элементы не участвуют в деятельности.

## 1.2 Распределение процентной доли труда на каждый элемент исполнения.

Для каждого элемента установлен процент труда от общего процента исполняемых элементов в этой функции. Сумма процентов элементов исполнения внутри одной функции должна быть равна 100 (см. столбец 7 в таблице приложения № 1).

## 1.3 Подсчет стоимости каждого элемента исполнения.

Согласно выше установленным процентам, полученная стоимость операций и процессов (9 000 рублей) будет автоматически пересчитываться в рубли по каждому элементу (см.столбец 8 в таблице приложения № 1).

## 1.4 Сбор количества операций и времени исполнения процессов.

Если элемент является операцией, то следует организовать подсчет количества всех операций по каждой строке, исполненных в отчетном периоде (см.столбец 9 в таблице приложения № 1).

Если элемент является процессом, то следует организовать подсчет общего времени (в минутах), которое было потрачено на исполнение каждого процесса (см.столбец 11 в таблице приложения № 1). Здесь следует произвести подсчет всех операций и процессов, исполненных в отчетном периоде, не зависимо от того, кто их исполнял.

Для автоматизации процесса вышеуказанного подсчета необходимо использовать корпоративную информационно-интегрированную систему управления предприятием.

## 1.5 Определение цены элементов исполнения.

И последним действием при расчете цены операций и процессов в данном отчетном периоде является деление доли стоимости операций или процессов на общее количество операций или общее время исполнения процесса. Получим цену каждой операции и каждого процесса.

## 2.1 Выделение и структурирование элементов управления.

Выделим основные функции и деятельности рассматриваемой системы. Результаты совместим с процессами и операциями в таблице приложения № 1. Элементов управления - 7. Каждый элемент имеет свой индикатор (Ф – функция, Д – деятельности) и наименование.

Элементы управления встроим в иерархию, указанную в приложении № 2.

## 2.2 Назначение процента на каждый элемент управления.

Предположим, что все критерии управления выполнены и для оплаты труда по управлению деятельностью назначены нижеуказанные проценты от стоимости деятельности (см. столбец 3 таблицы 1). (процедура определения процента в настоящей статье не рассматривается).

таблица 1

№	Наименование элемента	Процент от суммы стоимостей деятельностей, %	Стоимость функции управления, руб
1	2	3	4
1	Управление основной деятельностью	10	2 000
2	Управление закупочной деятельностью	5	1 000

3	Управление производственной деятельностью	5	1 000
4	Управление сбытовой деятельностью	5	1 000
		<b>ИТОГО:</b>	<b>5 000</b>

Предположим, что все критерии управления функциями выполнены и для оплаты труда по управлению функциями назначены нижеуказанные проценты от суммы стоимостей функций (см. столбец 3 таблицы 2). (процедура определения процента в настоящей статье не рассматривается).

таблица 2

№	Наименование элемента	Процент от суммы стоимостей функций, %	Стоимость функции управления, руб
1	2	3	4
1	Управление преддоговорной функцией	10	1 500
2	Управление функцией по согласованию и заключению договоров	10	1 500
3	Управление исполнением договоров	10	1 500
4	Управление после договорной функцией	10	1 500
		<b>ИТОГО:</b>	<b>6 000</b>

### 2.3 Подсчет стоимости каждого элемента управления.

Подсчет стоимости каждого элемента управления производится обычным вычислением назначенного процента от суммы стоимостей элементов (см. столбцы 4 в таблицах 1 и 2).

В результате, на основании второго положения саморегулируемой системы, из подсчетов в таблице 1 вытекает, что на оплату исполнения функций остается: **15 000 рублей** (20 000 рублей – 5 000 рублей). Это сумма будет составлять сумму стоимостей функций. Из подсчетов в таблице 2 вытекает, что на оплату исполнения процессов и операций остается сумма: **9 000 рублей**. (20 000 рублей – 5 000 рублей – 6 000 рублей).

### 3.1 Определение количества выполненных элементов каждым работником.

В связи с тем, что за исполнение элементов управления назначаются работники в единственном числе, то легко подсчитать заработную плату конкретного руководителя, в чьи обязанности входят выше рассматриваемые элементы управления.

А вот процессы и операции могут быть выполнены разными работниками. Необходимо определить количество выполненных операций и время исполнения процессов каждым исполнителем. Для примера в таблице приложения № 3 указаны выполненные элементы в отчетном периоде для одного из работников.

### 3.2 Определение заработной платы каждого работника.

Стоимость оплаты труда каждого работника определяем умножением количества выполненных операций (времени исполнения процесса) на цену операции

(цену процесса). В качестве примера в таблице приложения № 3 приведен расчет оплаты труда работника Иванова И.И. за февраль 2006 года.

Таким образом, грамотно организованная система позволяет определить заработную плату руководителей и исполнителей в зависимости от полученного дохода. Как можно видеть из примера, оплата труда работников полностью зависит от дохода предприятия. Подобная зависимость от конечной цели делает социальную систему саморегулируемой.

#### Список использованной литературы

1. Гончаров В.В. Ключевые элементы управления и их практическое значение – М: МНИИПУ, 1998. – 191 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
3. Семь нот менеджмента. – Издание третье, дополненное. – М.: ЗАО Журнал Эксперт, 1998. – 424 с.
4. Woodward. J. Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press, 1965.

Расчет стоимости элементов

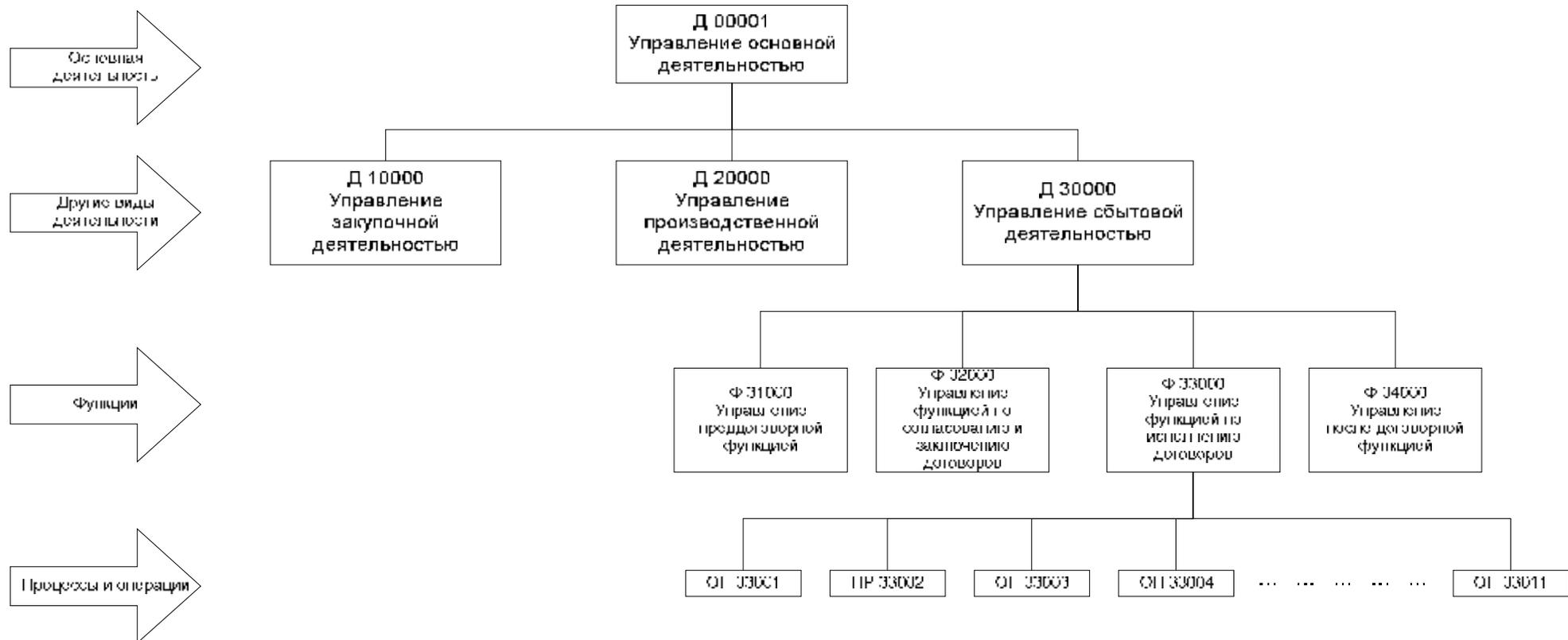
Отчетный период: февраль 2006 года  
 Доход: 200 000 рублей  
 Процент для переменной части Ф.О.Т.: 10 %  
 Переменный фонд оплаты труда: 20 000 рублей  
 Стоимость управления деятельностью: 5 000 рублей  
 Стоимость управления функциями: 6 000 рублей  
 Сумма стоимостей процессов и операций: 9 000 рублей

№	Индикатор элемента	Код элемента	Наименование элемента	Стоимость одной деятельности, в %	Стоимость одной функции, в %	Стоимость одной операции или процесса, в %	Стоимость элемента, в рублях	Количество исполненных операций, операция	Цена операции, руб/операцию	Время исполнения процесса, мин.	Цена процесса, руб/мин.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Д	00001	Управление основной деятельностью	10,00			2 000,00				
2	Д	10000	Управление закупочной деятельностью	5,00			1 000,00				
3	Д	20000	Управление производственной деятельностью	5,00			1 000,00				
4	Д	30000	Управление сбытовой деятельностью	5,00			1 000,00				
5	Ф	31000	Управление преддоговорной функцией		10,00		1 500,00				
6	Ф	32000	Управление функцией по согласованию и заключению договоров		10,00		1 500,00				
7	Ф	33000	Управление исполнением договоров		10,00		1 500,00				
8	ОП	33001	Снятие копии с подписанного договора (Приложения к договору)			5,00	450,00	5	90,0000		
9	ПР	33002	Изучить договор на предмет получения информации о наименовании Покупателя, наименовании и количестве проданной продукции, предстоящем графике отгрузки, сроках платежа, сроках перехода права собственности и выставления счетов-фактур.			10,00	900,00			50	18,0000
10	ОП	33003	Формирование служебной записки о необходимости заказа плана дорог, печать служебной записки и передача в транспортный отдел			5,00	450,00	10	45,0000		
11	ОП	33004	Просмотр выделенных заявок на перевозку в корпоративной системе			5,00	450,00	30	15,0000		

12	ОП	33005	Создание Распоряжения на отгрузку в корпоративной системе			20,00	1 800,00	10	180,0000		
13	ОП	33006	Формирование установленной сводки о факте отгрузки для предоставления руководству			10,00	900,00	100	9,0000		
14	ОП	33007	Ввод в корпоративную систему даты перехода права собственности на отгруженную продукцию в соответствии с условиями договора			5,00	450,00	50	9,0000		
15	ОП	33008	Формирование счета-фактуры в корпоративной системе			20,00	1 800,00	50	36,0000		
16	ПР	33009	Формирование и отправление Покупателю письма по факсимильной связи о наступлении срока платежа по счету-фактуре			10,00	900,00			10	90,0000
17	ОП	33010	Просмотр поступивших денежных средств в корпоративной системе			5,00	450,00	200	2,2500		
18	ОП	33011	Привязка поступивших денежных средств к выставленным счетам-фактурам в корпоративной системе			5,00	450,00	50	9,0000		
19	Ф	34000	Управление после договорной функцией		10,00		1 500,00				

ИТОГО: 25,00 40,00 100,00 20 000,00

Иерархия элементов социальной системы



Приложение № 3

Расчет оплаты труда

Отчетный период:

февраль 2006 года

Ф.И.О. работника:

Иванов Иван Иванович

табельный номер:

174351

№	Индикатор элемента	Код элемента	Наименование элемента	Количество исполненных операций, операция	Цена операции, руб/операцию	Время исполнения процесса, мин.	Цена процесса, руб/мин.	Общая стоимость работ, руб
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ОП	33001	Снятие копии с подписанного договора (Приложения к договору)	2	90,00			180,00
2	ПР	33002	Изучить договор на предмет получения информации о наименовании Покупателя, наименовании и количестве проданной продукции, предстоящем графике отгрузки, сроках платежа, сроках перехода права собственности и выставления счетов-фактур.			50	18,00	900,00
3	ОП	33003	Формирование служебной записки о необходимости заказа плана дорог, печать служебной записки и передача в транспортный отдел	10	45,00			450,00
4	ОП	33004	Просмотр выделенных заявок на перевозку в корпоративной системе	10	15,00			150,00
5	ОП	33005	Создание Распоряжения на отгрузку в корпоративной системе	5	180,00			900,00
6	ОП	33006	Формирование установленной сводки о факте отгрузки для предоставления руководству	30	9,00			270,00
7	ОП	33007	Ввод в корпоративную систему даты перехода права собственности на отгруженную продукцию в соответствии с условиями договора	10	9,00			90,00
8	ОП	33008	Формирование счета-фактуры в корпоративной системе	10	36,00			360,00
9	ПР	33009	Формирование и отправление Покупателю письма по факсимильной связи о наступлении срока платежа по счету-фактуре			2	90,00	180,00
10	ОП	33010	Просмотр поступивших денежных средств в корпоративной системе	30	2,25			67,50
11	ОП	33011	Привязка поступивших денежных средств к выставленным счетам-фактурам в корпоративной системе	10	9,00			90,00

**ИТОГО:**

**3 637,50**