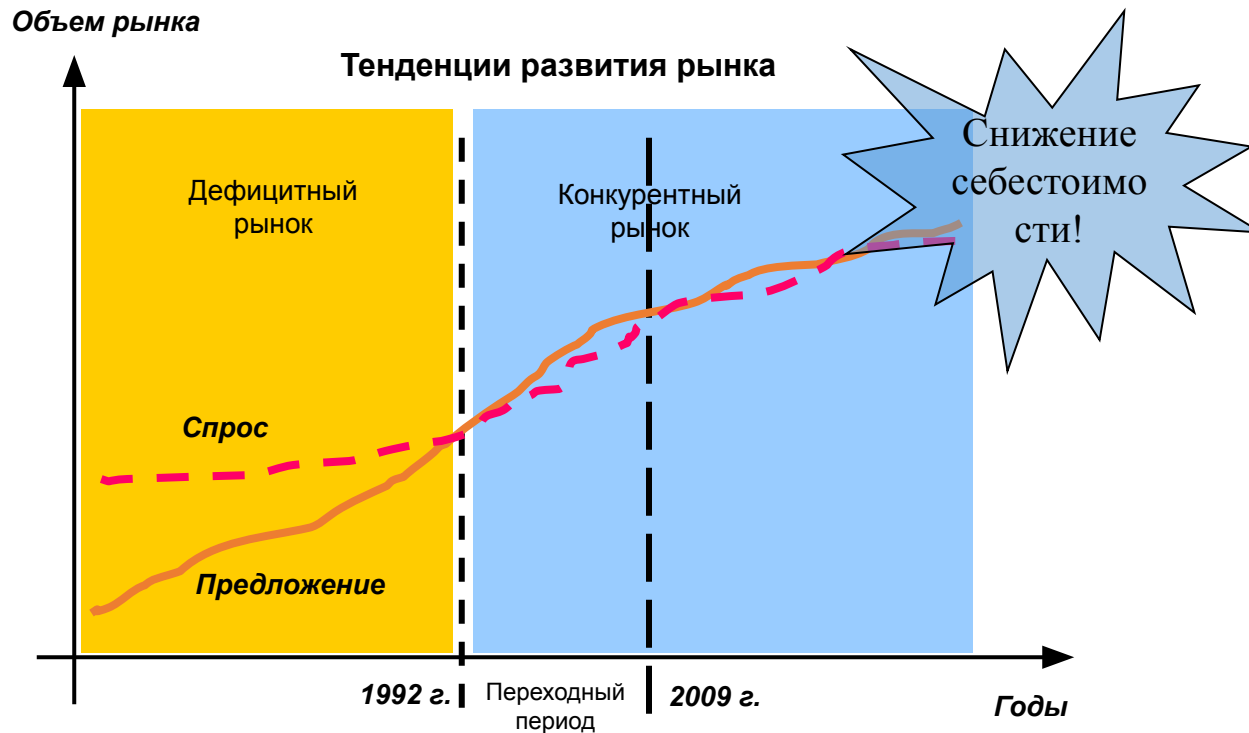




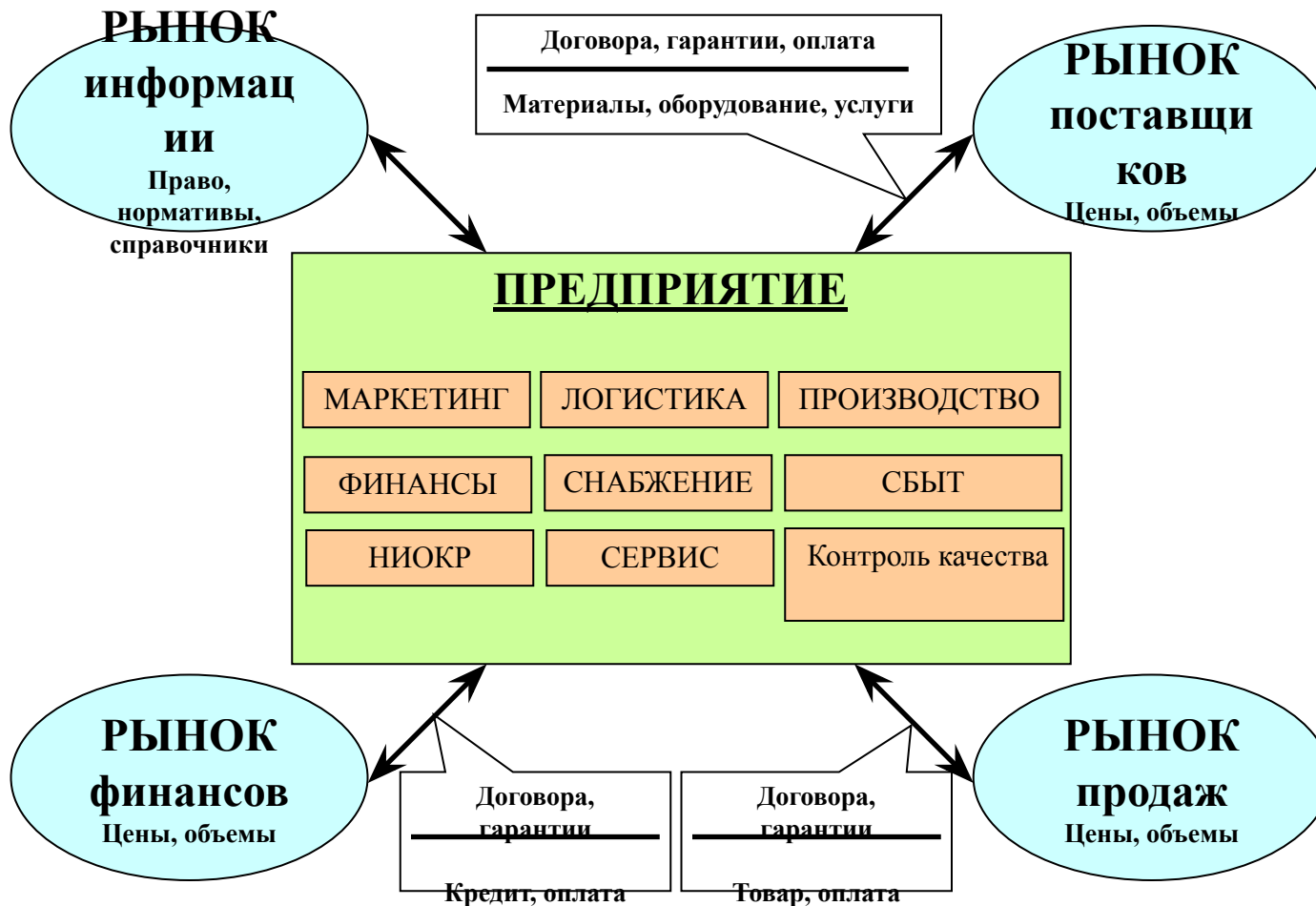
## Введение в управление ресурсами предприятия



Тенденции развития системы управления бизнес-процессами на отечественных предприятиях

- 1) Рациональная парадигма управления ( $\text{Цена} = \text{Себестоимость} + \text{Прибыль}$ ) – до 1992 г.
- 2) Парадигма переходного периода (ненасыщенное производство) – от 1992 до 2009 г.
- 3) Парадигма управления на базе TQM ( $\text{Прибыль} = \text{Цена} - \text{Себестоимость}$ ) – с 2010 г.

# Информационно – Финансовые потоки



## Главная задача предпринимателя

**Обеспечить своему бизнесу конкурентные преимущества по сравнению с другими участниками рынка, сохранить, а лучше расширить свое присутствие на рынке.**

*Специфика управления в современных рыночных условиях – практически исчерпаны все экстенсивные способы совершенствования управления и единственным способом выживания остаются интенсивные способы улучшения управления!*

**Поэтому, чтобы выжить, надо знать, т.е.  
понимать + помнить + применять  
новейшие технологии экономического управления предприятием, включающие принципы корпоративного управления и информационных технологий!**

## Мировые тенденции

К концу XX века в экономике промышленно развитых стран произошли кардинальные изменения:

- индустриальная экономика постепенно преобразуется в экономику, базирующуюся на информации, знаниях и инновациях;
- всё шире распространяется всеобъемлющая автоматизация предприятий на базе локальных и глобальных компьютерных сетей;
- укрепляются позиции мировой (глобальной) экономики, которая привела к существенным преобразованиям в организации и управлении экономическими системами, появлению сетевых и виртуальных предприятий.

# Основные процессы в современном бизнесе

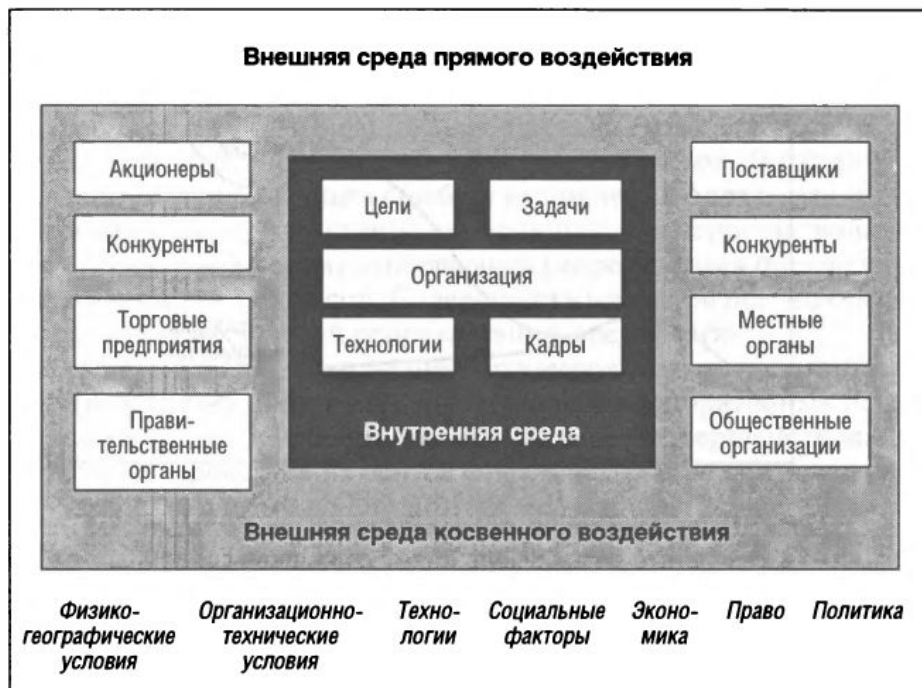
- Ведущие производители переносят производство товаров в менее развитые страны с более дешёвой рабочей силой, оставляя за собой разработку новых товаров и инновационных технологий в рамках подразделений научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).
- Масштабное появление частично или даже полностью автоматизированных предприятий, в которых практически все важные бизнес-процессы и процессы управления всех уровней реализованы в электронной цифровой форме (киберкорпорации или цифровые фирмы).

# Основные процессы в современном бизнесе

- Большинство людей в промышленно развитых странах работают уже не в сельском хозяйстве или промышленных предприятиях, а в сфере торговли, образования и услуг - в банках, страховых предприятиях и адвокатских конторах. Т.е. в сфере выполнения вспомогательных бизнес-функций, где важную роль играют задачи по созданию или распределению новой информации и знаний.
- Глобализация экономики характеризуется тем, что всё больше и больше предприятий в промышленно развитых странах зависит от импортно-экспортных операций, а успех таких компаний напрямую зависит от способности оперативно и эффективно действовать в глобальном масштабе.

## Основные процессы в современном бизнесе

- Все быстрее приходится учитывать влияние и реагировать предприятиям на воздействие внешней среды прямого и косвенного воздействия, а также внутренней среды.





## Задачи решаемые руководителем в процессе управления предприятием

- ▶ Стратегические цели предприятия.
- ▶ Формирование оптимального портфеля заказов.
- ▶ Оперативный контроль отклонения факта от плана.
- ▶ Получение оперативной и структурированной информации о финансовых, материальных, транспортных потоках.
- ▶ Определение метода калькулирования себестоимости.
- ▶ Учет доходов реальных и мнимых.
- ▶ Управление расходами при формировании политики продаж.
- ▶ Страхование рисков и бизнеса.
- Оптимизация запасов.



## Вопросы стратегии

- 1) **Определить для предприятия стратегические цели.**
- 2) **Переломить положение, когда сиюминутные проблемы не дают реализоваться важным перспективным решениям.**
- 3) **Осуществлять упорное движение к этим целям, заменив иллюзии уникальности и «большого скачка» на идеологию «постоянного совершенствования».**
- 4) **Стандартизация методов управления - главное направление развития экономики предприятия.**

## К чему должно стремиться предприятие?

- 1) Производить ровно столько, сколько нужно (не больше и не меньше).
- 2) Производить точно в срок (не раньше и не позже).
- 3) Требовать все вышеперечисленное и от своих поставщиков и контрагентов.
- 4) Стремление к производству на заказ.
- 5) Товары и комплектующие должны быть качественными (контроль качества).

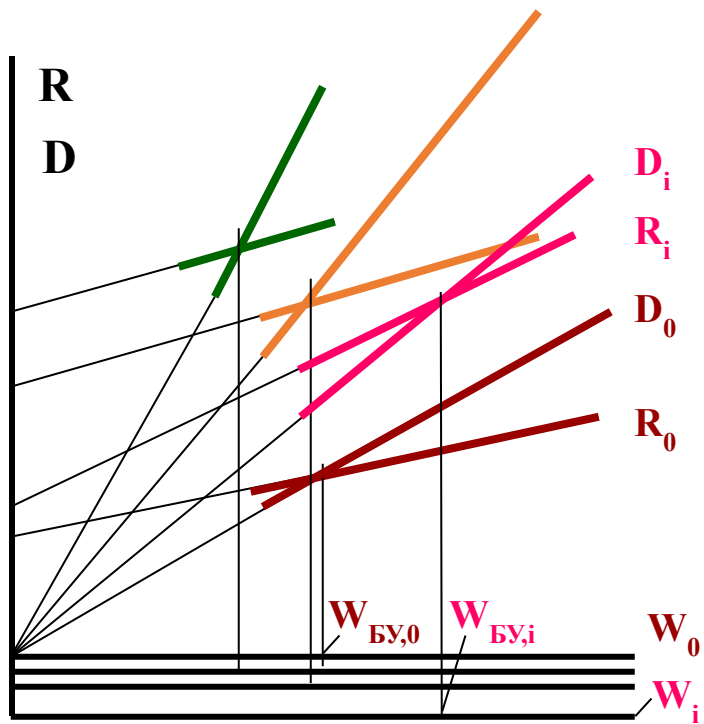
## Путь достижения этих целей – стандартизация методов управления

- 1) Предприятие должно очень точно определить объем рынка сбыта на свой вид продукции.
- 2) Контакттировать, изучать и понять потребности клиентов (методика CRM).
- 3) Спланировать собственное производство (стандарты MRP II).
- 4) Скоординировать систему поставок от внешних поставщиков (методика SCM).
- 5) Использование методики оценки уровня зрелости организации.
- 6) Постоянно обновлять свой продуктовый ряд и формировать спрос.

Все перечисленные методики и стандарты – могут быть реализованы в виде бизнес модели!



## Формирование портфеля заказов



$W_i$  - объем производства в каждом отдельно взятом  $i$  - том бизнесе со своими единицами измерения

- количество клиентов
- кв. м, куб. м. ремонта
- тонн, штук продукции
- Мбайт информации
- и т.д.

Когда каждый бизнес четко характеризуется своими параметрами, то как сформировать безубыточный портфель заказов?

Теоретически задача решается:

Эквивалентность (от факта)

$$K_{\text{ЭКВ},i} = W_{\text{БУ},i} / W_{\text{БУ},0}$$

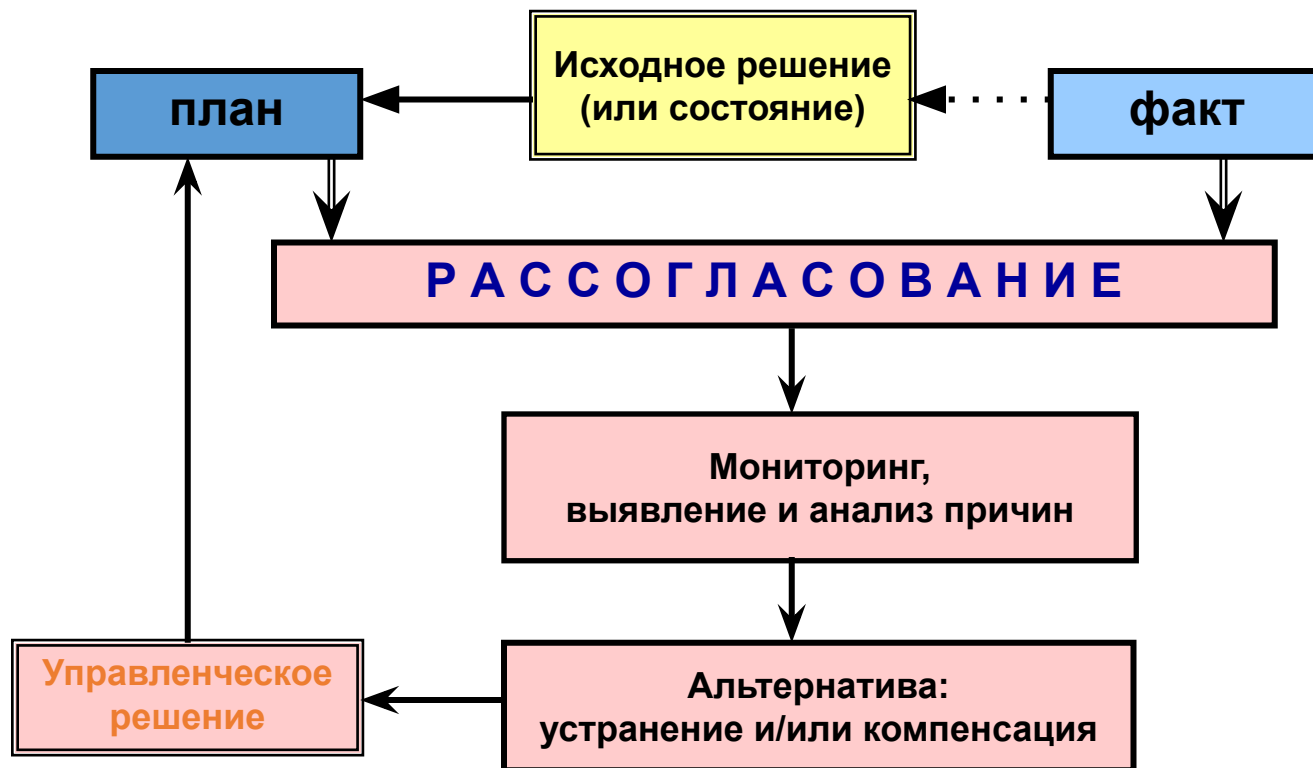
Условие формирования портфеля заказов:

$$W_i > K_{\text{ЭКВ},i} * W_{\text{БУ},0}$$

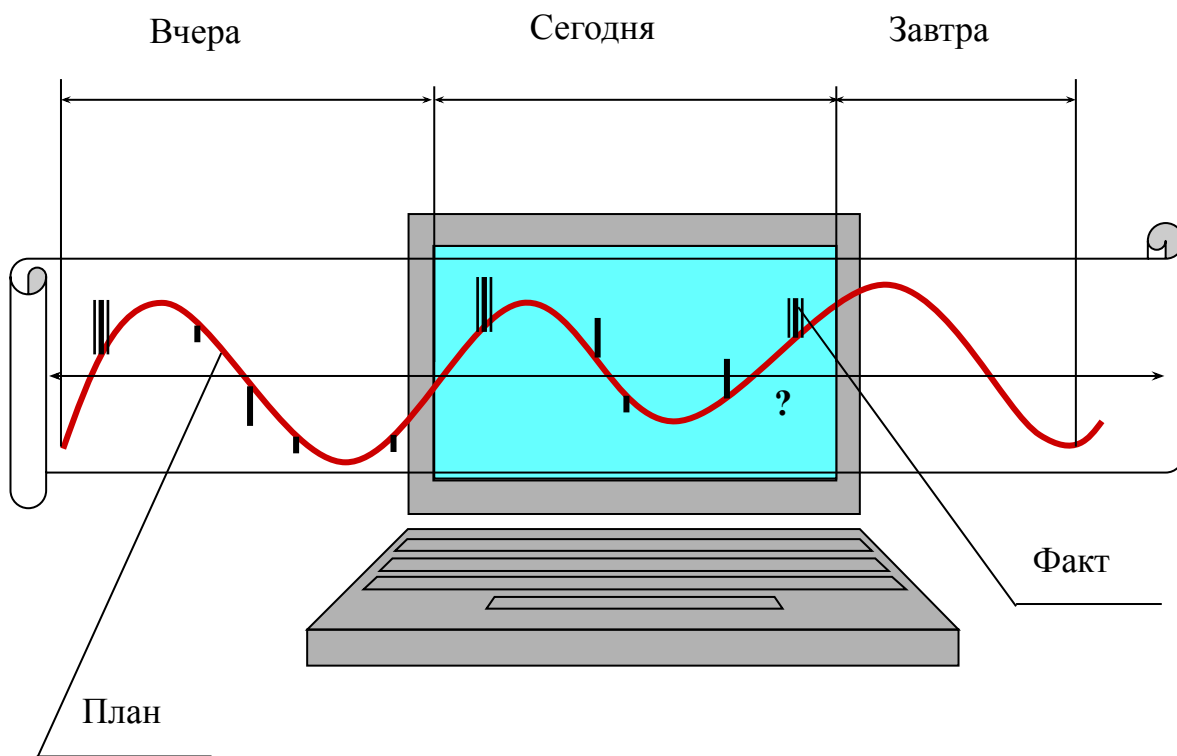
Но на практике спрос и предложение, дебиторская и кредиторская задолженности, запасы материалов и готовой продукции на складе, объем незавершенного производства – есть нечеткие множества!



## Алгоритм выявления несогласования плана и факта



## Мониторинг потоков руководителем с помощью ИИС



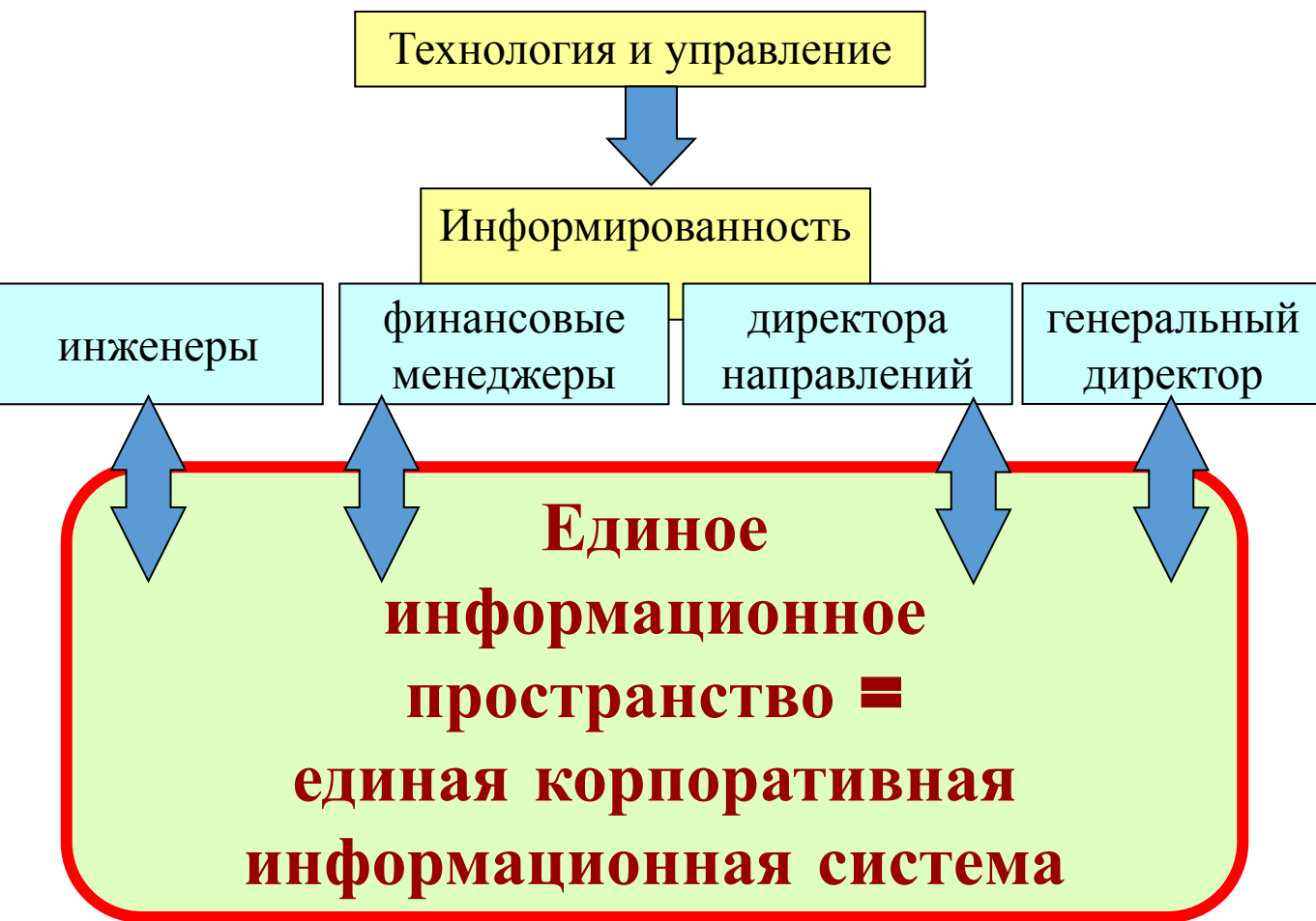
? - объяснения специалиста или вопросы



# ПРЕДПРИЯТИЕ – ЕДИНАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВАЯ СИСТЕМА



## Оптимальность информационных потоков на предприятии

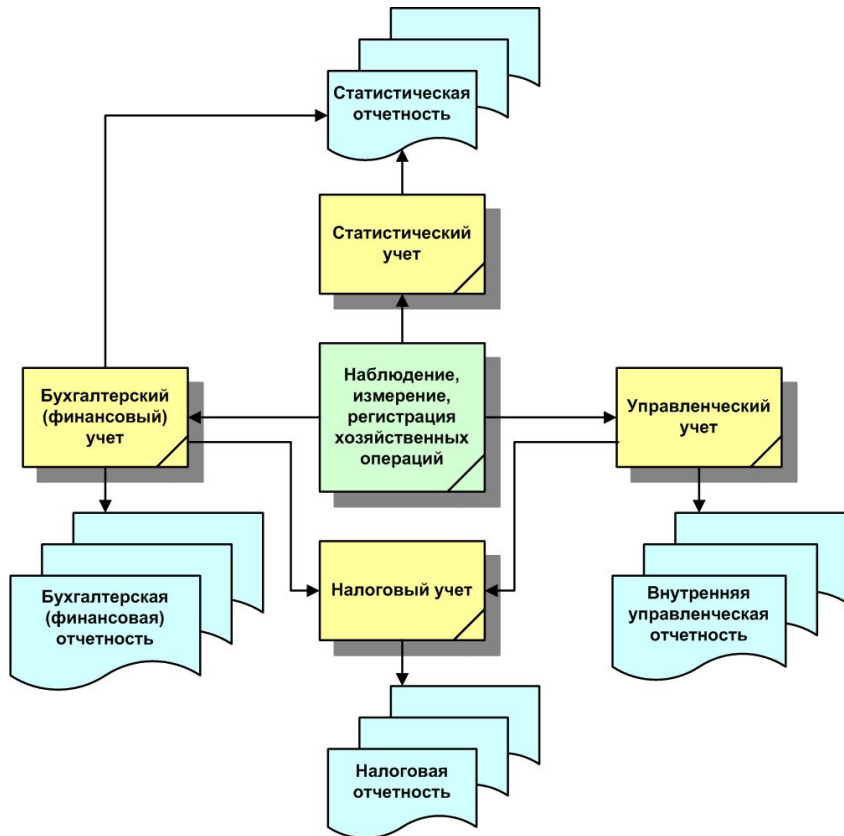




# Управление информационными потоками



## Общая схема управленческого учета



### Необходимая информация для управленческого учета:

- Доходы и расходы фактические и плановые
- Ресурсы и их состояние и распределение
- Формирование стоимости
- Прямые и накладные затраты
- Состояние расчетов с клиентами, дебиторская и кредиторская задолженность
- Состояние конкурентоспособности предприятия
- Эффективность деятельности подразделений
- Наличие внутренних резервов

**«Главная боль» финансового директора –  
это определение:**

- 1 Финансовый (экономический) критерий целесообразности и эффективности ведения бизнеса?
- 2 Размер инвестиции (потоки финансирования на развитие)?
- 3 Размер финансирования инноваций (потоки финансирования новых продуктов и технологий)?
- 4 Цена капитала (акционерного, нераспределенной прибыли)?
- 5 Цена предприятия (его способность генерировать чистую прибыль)?
- 6 Соотношения между дивидендной политикой и политикой капитализации доходов?

**При «учетном» управлении многие из этих вопросов оставались без ответа!**

## Сравнение учетного метода управления и основанного на ИИС

### Учетный метод

### Издержки

### Управление с ИИС

Чрезвычайно велики

**РИСКИ**

Компенсированы, предсказуемы

Значителен из-за низкой дисциплины и производительности;

**ТРУД**

Мал, за счет высокой скорости обработки структурированной информации.  
Работа в реальном времени.

Информация слабо структурирована.

**ЗАПАС**

Расходы на обслуживание запасов минимизируются.

Велики, частично неузнаваемы и неликвидны.

**Ы**

**Активы**

Кап. вложения незначительны, но растет отдача на активы и капитал.

**капитал**

Нематериальные активы отсутствуют.

### Следствия

**РИСКИ**

Ведение бизнеса прогнозируемо в долгосрочной перспективе

Бизнес практически непредсказуем

**ТРУД**

Создает «ноу-хау» и «гудвилл». Многовариантность решений.

«Многомнения и многоголосье» при выборе вариантов решений

**ЗАПАС**

Прогнозируемы, прозрачны, оптимальны, ликвидны.

**Ы**

Требуют больших расходов на обслуживание

**Активы**

Кап. вложения окупаются за год, амортизация активов вечна и постоянна, образуется нематериальный актив

**капитал**

Есть только расходы на спорадическое консультирование – все за счет оборотных средств

## Введение в управление ресурсами предприятия

### **Новая парадигма управления - новые экономические проблемы:**

- 1) Планирование выпуска готовой продукции, опирающегося на заказ – синхронизация с потребностями покупателя (MRPII - Manufacturing Resource Planning).
- 2) Изменение концепции работы предприятия путем направления усилий на сбыт и на отношения с клиентами (CRM - Customer relationship management).
- 3) Сокращение продолжительности жизни продукции, ускорение оборачиваемости оборотных средств.
- 4) Повышение качества продукции – снижение себестоимости в долгосрочной перспективе.
- 5) Управление производством и запасами «точно в срок» (JIT – Just In Time).
- 6) Выработка единой цепи поставки от поставщика комплектующих и материалов, снабжения, производства, складирования и доставки товаров конечному потребителю (SCM - Supply Chain Management).
- 7) Использование TQM («Тотальное управление качеством») – постоянное совершенствование управления предприятием.
- 8) Внедрение и совершенствование процессного подхода к управлению, определение целевых стратегических функций.
- 9) Использование новых инструментов (бизнес решения) управления и планирования.
- 10) Использование информационных технологий и средств управления и анализа.
- 11) Постоянное совершенствование работы коллектива – обучение и переобучение новым приемам и методам работы.

**Внедрение на предприятии ИИС управления, позволит объединить апробированные стандарты и методики в комплексную систему управления!**

## Преимущества от внедрения ИИС управления на предприятии

1. Гибкость, быстрая адаптируемость предприятия под условия рынка.
2. Реализация стандартов и современных методик производства и управления.
3. Процессный подход в управлении, нацеленность на результат, а не только на сбор информации.
4. Оперативность проведения расчетов («мгновенный баланс»), закрытия расчетных периодов, подготовки отчетов и принятия решений.
5. Оперативность планирования работы.
6. Постоянный контроль отклонений факта от плана.
7. Полная «прозрачность» и максимальность информации.
8. Большая точность учета и четкость обоснованных решений.
9. Технология оптимизации портфеля заказов и бюджета.
10. Регламентирование операций пользователей (ролевые функции) и контроль их исполнения.
11. Информационные технологии для взаимосвязи информации, людей, систем и устройств.
12. Управление знаниями при принятии решений в бизнесе - «что будет, если ...» и страхование бизнеса.
13. Постоянное совершенствование деятельности предприятия, основа для реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.

## Главные выводы:

1. **Существенно возрастает роль корпоративных систем и комплексных информационных систем управления (КИС),** обладающих высокой степенью интеграции, высоким уровнем коммуникационных и аналитических возможностей. Мощные информационные и коммуникационные системы, базирующиеся на глобальных корпоративных сетях, помогают предприятиям стать конкурентоспособным участником международного рынка.

## Главные выводы:

2. Происходящие под воздействием бизнес-окружения изменения требуют управления, т.е. целенаправленного воздействия, обеспечивающего решение задач, поставленных перед организацией. Практическая реализация процессов управления с целью повышения эффективности компании возможна только:
  - 1) При оптимизации (в смысле достижения целей организации с минимальными затратами и в короткие сроки) и постоянной актуализации (в смысле соответствия всем влияющим факторам) бизнес-процессов компании.
  - 2) На основе применения современных корпоративных информационных систем, обеспечивающих интегрированное управление этими бизнес- процессами.



## Главные выводы:

3. Эффективное управление предприятиями в условиях глобальной экономики и рыночной конкуренции требует **существенных преобразований в их организации и управлении, а также использования новых технических и технологических возможностей**. Преобразование предприятия, построенного на традиционных основах, в современную корпоративную систему (КС) требует перехода к архитектурным принципам их организации и управления, а к менеджерам всех уровней управления, особенно – высшего, предъявляются повышенные требования в отношении их квалификации, интуиции и настойчивости.

## Главные выводы:

4. В настоящее время даже в промышленно развитых странах, не говоря о России, лишь **ограниченное число фирм** может претендовать на звание внедривших современные корпоративные системы. Большинство традиционных предприятий, особенно в России, было и остается иерархически организованными образованиями с централизованным управлением, которые используют стандартные операции для массового производства продукции или предоставления услуг. Они базируются на формальных правилах, формальном планировании, жестком распределении труда. Вот почему, для углубляющейся интеграции с мировой экономической системой России необходим резкий качественный скачок в области организационного управления за счёт внедрения современных ИС и КИС.