

Прорывной Инновационный проект

Управление конкурентоспособностью бизнеса

**(инструменты нового поколения: новая архитектура,
новые возможности, новые сервисы)**

Автор: Маркин А.В.

Определение продукции

1. **Продукция – это товары и услуги, которые производятся организацией для внутреннего и внешнего потребления, например:**
 1. Услуги по передаче электроэнергии, ремонту оборудования и т.д. характеристики которых подтверждены документами
 2. Документы (планы, отчеты, чертежи, др.)
 3. Материальные объекты, которые имеют физически проверяемые и документально подтвержденные характеристики.
2. **Продукция может производиться:**
 1. Для продажи внешним потребителям (например, электроэнергия)
 2. Для передачи внешним потребителям (например, бухгалтерский баланс)
 3. Для передачи внутренним потребителям (например, план работ, норматив)

1. Качество
2. Надежность
3. Эффективность
4. Производительность

По данным McKinsey & Company на 2009г.

(<http://gtmarket.ru/news/state/2009/04/29/1986>): главная проблема российской экономики — низкая производительность труда, в частности:

1. Производительность в России, в среднем составляет лишь 26% от уровня производительности в США в т.ч.:
 1. 33% — в сталелитейной промышленности
 2. 31% — в розничной торговле
 3. 23% — в розничном банковском бизнесе
 4. 21% — в жилищном строительстве
 5. 15% — в электроэнергетике

Причины отставания от мировых лидеров

Инвестиции и другие изменения во многих организациях не приносят существенных результатов по увеличению конкурентоспособности т.к.:

1. Принятие решений по изменениям не основано на анализе действий и процессов по производительности, эффективности, качеству, надежности
2. В рамках изменений не устанавливается нацеленность на конкретные улучшения
3. В рамках изменений не производится
 1. Проверка взаимовлияний процессов в результате изменений
 2. Балансирование изменений по техническим, экономическим и социальным параметрам для достижений улучшений по всем процессам
4. Не производится проверка результатов изменений на предмет реальных улучшений

Проблемы управления изменениями

Сегодня во многих организациях нет возможности проводить анализ, проверку и балансирование взаимовлияний между процессами, т.к. в разрезе процессов и действий не организован:

1. Учет времени работы оборудования и персонала
2. Учет затрат
3. Учет параметров качества и надежности
4. Учет связи между производительностью, затратами, качеством и надежностью
5. Системный анализ структуры процессов по производительности, затратам, качеству, надежности
6. Системный пересмотр структуры процессов на предмет повышения производительности, эффективности, качества

Программные продукты типа: PLM (Product Lifecycle Management) – жизненный цикл изделия, ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия), MES (Manufacturing Enterprise Solutions – управление производством), WMS (Warehouse Management System – управление складами), CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами), SCM (Supply Chain Management – управление цепочками поставок), MRP (Manufacturing Resource Planning – планирование производственных ресурсов):

1. **Поддерживают функциональные модули, сгруппированные по предметным областям:**
 1. Кадры
 2. Логистика
 3. Финансовое планирование
 4. Бухгалтерский учет и т.д.
2. **Обеспечивают информацией для части процессов организации**
3. **Не поддерживают:**
 1. Организацию процессов
 2. Учет и обработку информации по каждому процессу и действию
 3. Анализ производительности процессов и действий
 4. Анализ эффективности процессов и действий
 5. Анализ качества продукции по процессам и действиям
 6. Пересмотр организации процессов и действий на предмет улучшений

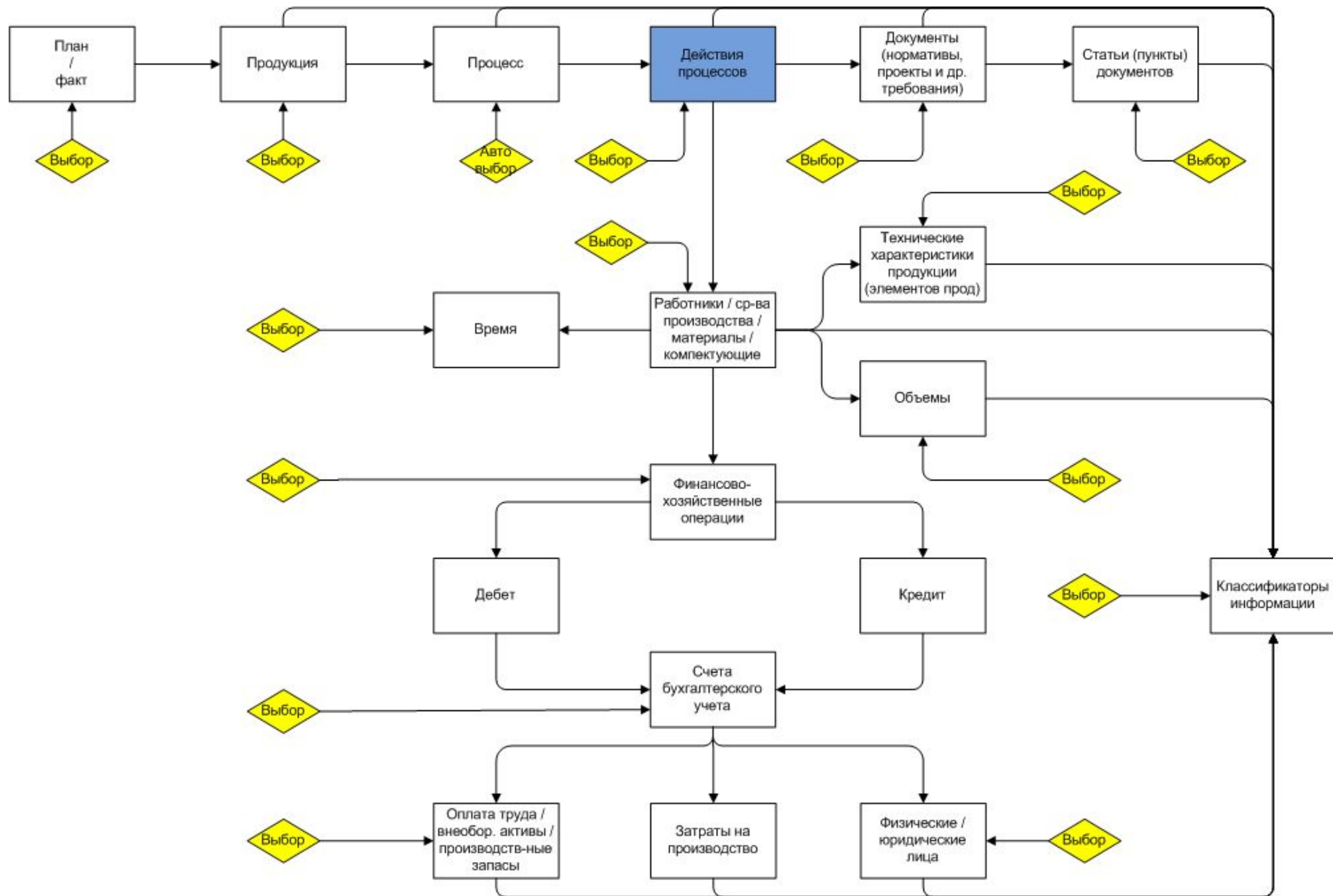
1. Модуль настройки структуры характеристик продукции
2. Модуль настройки структуры характеристик процессов
3. Модуль настройки структуры характеристик действий процессов
4. Модуль настройки и ведения нормативно-справочной информации
5. Модуль управления конкурентоспособностью продукции
6. Модуль управления конкурентоспособностью организации

1. Наименование продукции
2. Потребитель
 1. Внешний
 1. Покупатель / Получатель
 2. Внутренний
3. Ответственный
4. Документы, служащие основанием для производства продукции
5. Характеристики продукции
 1. Потребительские
 2. Технические (экологические ...)
 3. Финансовые: стоимость (рыночная, договорная), налоги, себестоимость, прибыль
 4. Производительность
 5. Эффективность
6. Технологический уровень (аналоги, история пересмотров)
7. Результативность выпуска продукции (отклонение факта от плана)
8. Наименование процесса производства продукции

1. Наименование продукции, для производства которой организован процесс
2. Наименование процесса
3. Ответственный за процесс
4. Технологический уровень продукции и процесса (аналоги, история пересмотров)
5. Основание выполнения процесса (документы, пункты документов)
6. Выход-результат процесса (продукция (наименование, характеристики, параметры); потребитель: процесс, действие, ответственный)
7. Перечень действий процесса, перечень и характеристики связей между действиями
8. Стоимость и *время* выполнения всех действий по процессу
9. Стоимость и *время* действий по устранению (минимизации) рисков по процессу
10. Стоимость и *время* действий по обеспечению безопасности процесса (ТБ, ПБ, ЭБ, ИБ, ФБ)
11. Параллельные действия (между действиями по процессу, по рискам, по обеспечению безопасности)
12. *Время* связи между выходом одного действия и входом другого действия по процессу
13. *Время* связи между входом и выполнением действий по процессу
14. Полная стоимость выполнения процесса (сумма п. 8, 9, 10)
15. *Полное время* выполнения процесса (сумма п. 8, 9, 10, 12, 13)
16. Время выполнения процесса с учетом параллельных действий (п. 8, 9, 10, 11)
17. Показатели результативности процесса

1. Наименование продукции
2. Наименование процесса
3. Наименование действия по процессу
4. Технологический уровень действия (аналоги, история пересмотров)
5. Основание выполнения действия (документы, пункты документов)
6. Вход (документы (материальные ресурсы) - наименования, характеристики, параметры, нормы расхода); поставщик (отв.): процесс, действие; *время поступления*; стоимость)
7. Задание (что выполнить, как отметить (записать) результаты выполнения)
8. Исполнитель действия (персонал (ФИО, должность, подразделение, стоимость) / средства производства (наименование, характеристики, стоимость))
9. *Время начала и окончания выполнения действия (задания)*
10. *Время связи между входом и началом выполнения действия (п. 7, 10)*
11. Выход-результат действия (наименование, характеристики, параметры; *время передачи*; потребитель: процесс, действие, ответственный)
12. Риски (действия по устранению и минимизации рисков; стоимость)
13. Обеспечение безопасности (действия по ТБ, ПБ, ЭБ, ИБ, ФБ; стоимость)
14. Полная стоимость выполнения действия (сумма п. 7, 9, 13, 14)
15. *Полное время* выполнения действия (сумма п. 7, 10, 11, 12)
16. Показатели результативности действия

Принципиальная схема алгоритма связи НСИ для многоаспектности учета и анализа действий и процессов



Модуль управления конкурентоспособностью продукции (1 из 6)

1. Идентификация и кодирование продукции
 1. Характеристики продукции (с применением модуля настройки характеристик продукции)
 1. Характеристики процесса (с применением модуля настройки характеристик процессов)
 1. Характеристики действий процесса (с применением модуля настройки характеристик действий процессов)
2. Требования к продукции
3. Технологический аудит требований к продукции
4. Идентификация и кодирование элементов продукции
5. Требования к элементам продукции
6. Технологический аудит требований к элементам продукции
7. Состав и структура продукции
8. Определение материальных ресурсов для производства продукции
9. Идентификация и кодирование материальных ресурсов
10. Технологический аудит ресурсов для производства продукции
11. Расчет норм расхода ресурсов при производстве продукции
12. Идентификация и кодирование процессов производства продукции
13. Действия работников по производству продукции
14. Действия машин и оборудования в процессе производства продукции
15. Действия программного обеспечения в процессе производства продукции
16. Действия транспортных средств в процессе производства продукции
17. Действия инвентаря в процессе производства продукции
18. Применение зданий в процессе производства продукции

19. Применение сооружений в процессе производства продукции
20. Расчет норм расхода ресурсов с учетом поставки и подготовки
21. Технологический аудит нормирования расхода ресурсов
22. SWOT-анализ производства и реализации продукции
23. Риски
24. Цели производства и реализации продукции
25. Идентификация, классификация и кодирование средств производства
26. Машины и оборудование для производства продукции
27. Здания и сооружения для производства продукции
28. Средства транспортные
29. Компьютерное программное обеспечение
30. Инвентарь производственный и хозяйственный
31. Идентификация действий персонала
32. Виды трудовой деятельности при производстве продукции
33. Трудозатраты производства продукции
34. Системы оплаты труда при производстве продукции
35. Расчетная стоимость труда при производстве продукции
36. Компетенции персонала при производстве продукции
37. Подготовка персонала для производства продукции
38. Трудовые договоры
39. Рыночная стоимость продукции

40. Договорная стоимость продукции
41. Расчетная стоимость жизненного цикла продукции
42. Тарифы (стоимость)
43. Эксплуатационный приказ
44. Бизнес-план
45. Движение потоков наличности
46. Бюджет доходов и расходов
47. Финансовый план
48. Формирование конкурсных документов по поставкам
49. Конкурсные процедуры по выбору поставщиков
50. Договоры поставок
51. Оплата поставок ресурсов
52. Приемка поставленных ресурсов
53. Хранение принятых ресурсов
54. Передача ресурсов в производство со склада
55. Учет информации о наличии и движении производственных запасов
56. Учет информации о наличии и движении внеоборотных активов
57. Анализ соответствия входящих и выходящих документов
58. Охрана здоровья и обеспечение безопасности труда
59. Пожарная безопасность
60. Экологическая безопасность

61. Экономическая безопасность
62. Информационная безопасность
63. Физическая безопасность
64. Метрологическое обеспечение
65. Сопровождение информационных технологий и средств связи
66. Транспортное обеспечение
67. Приоритеты и зависимости
68. Сроки
69. Консолидация трудозатрат по жизненному циклу производства продукции
70. Распределение затрат обеспечивающей продукции
71. Договоры на поставку продукции
72. Система показателей результативности
73. Выполнение действий процессов производства продукции
74. Верификация продукции и процессов
75. Валидация продукции
76. Управления несоответствующей продукцией
77. Передача продукции на хранение
78. Хранение продукции
79. Передача продукции потребителям
80. Учет информации о расходах на производство (кроме продаж)
81. Учет информации о расходах на продажу продукции

82. Оплата за поставленную продукцию
83. Учет доходов и расходов (финансовые результаты)
84. Расчет налогов
85. Учет информации о наличии и движении денежных средств
86. Контроль и анализ наличия и движения денежных средств
87. Учет расчетов
88. Контроль и анализ расчетов
89. Учет рабочего времени (фактические трудозатраты)
90. Расчет заработной платы
91. Корректирующие действия
92. Связь с потребителями
93. Анализ технологического уровня требований к продукции
94. Анализ стабильности производства соответствующей продукции
95. Анализ конкурентоспособности продукции
96. Анализ технологического уровня и применимости ресурсов
97. Анализ норм расхода ресурсов, включая энергоэффективность
98. Анализ времени приема-передачи продукции в процессах
99. Анализ видов трудовой деятельности персонала на предмет модификации
100. Анализ времени действий персонала
101. Анализ действий персонала на предмет автоматизации
102. Анализ времени действий средств производства

103. Анализ эффективности действий персонала и средств производства
104. Анализ отказоустойчивости средств производства
105. Анализ надежности средств производства
106. Анализ качества результатов по действиям средств производства
107. Анализ энергоэффективности по действиям средств производства
108. Анализ соответствия приемки продукции
109. Анализ сбоев
110. Страхование
111. Реклама
112. Правовое обеспечение
113. Стратегия развития продукции
114. Цели развития продукции
115. Предупреждающие действия
116. Виды трудовой деятельности по организации развития продукции
117. Трудозатраты по организации развития продукции
118. Системы оплаты труда по организации развития продукции
119. Расчетная стоимость труда по организации развития продукции
120. Компетенции персонала по организации развития продукции
121. Подготовка персонала для организации развития продукции

1. Учет информации о состоянии и движении капитала

1. Характеристики продукции

1. Характеристики процесса

1. Характеристики действия

2. Бухгалтерский баланс

3. Отчетность по налогам

4. МСФО

5. Статистическая отчетность

6. Производительность организации

7. Эффективность организации

8. Бюджет организации

9. Бизнес-план

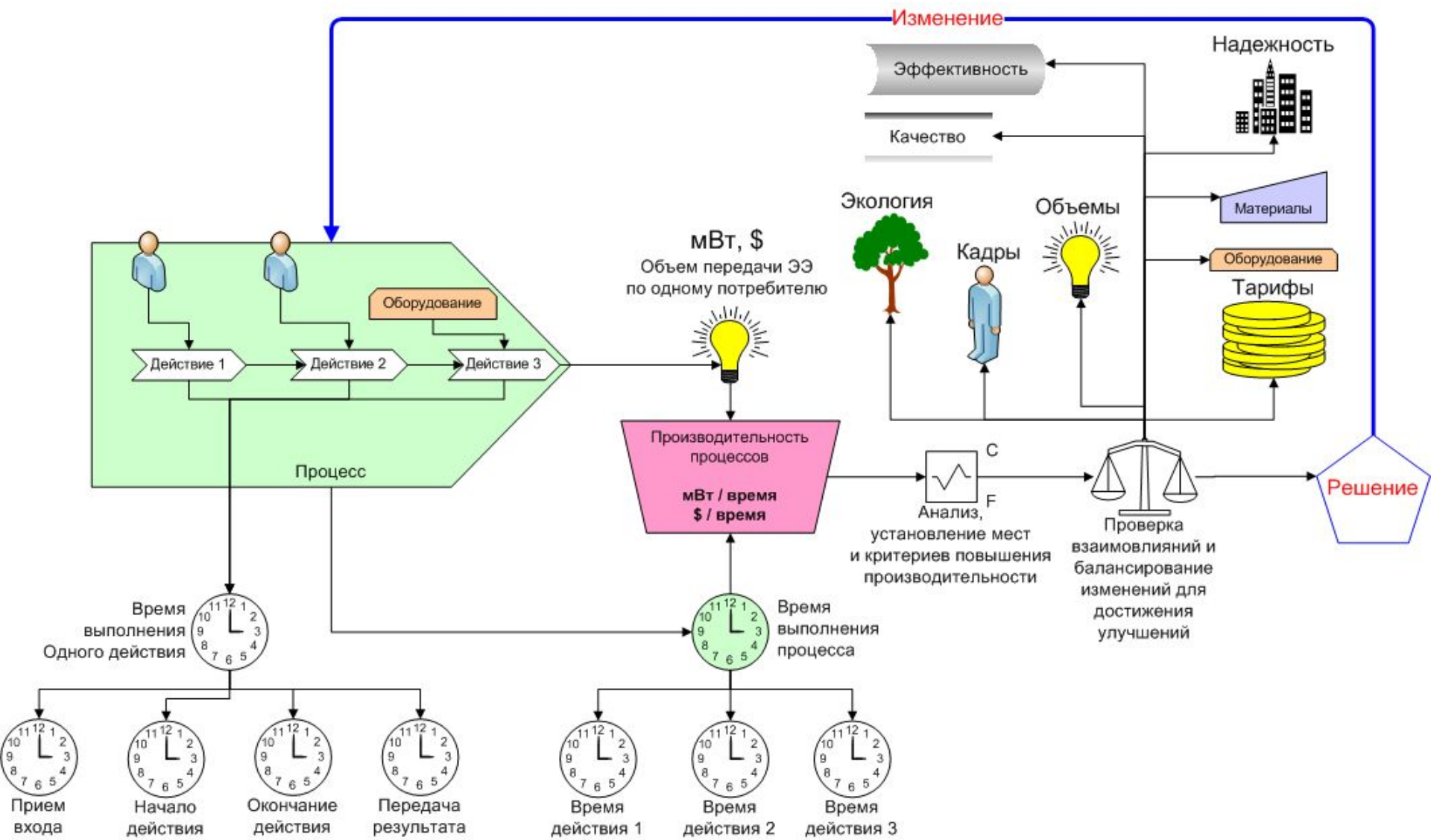
10. Движение потоков наличности

11. Финансовый план

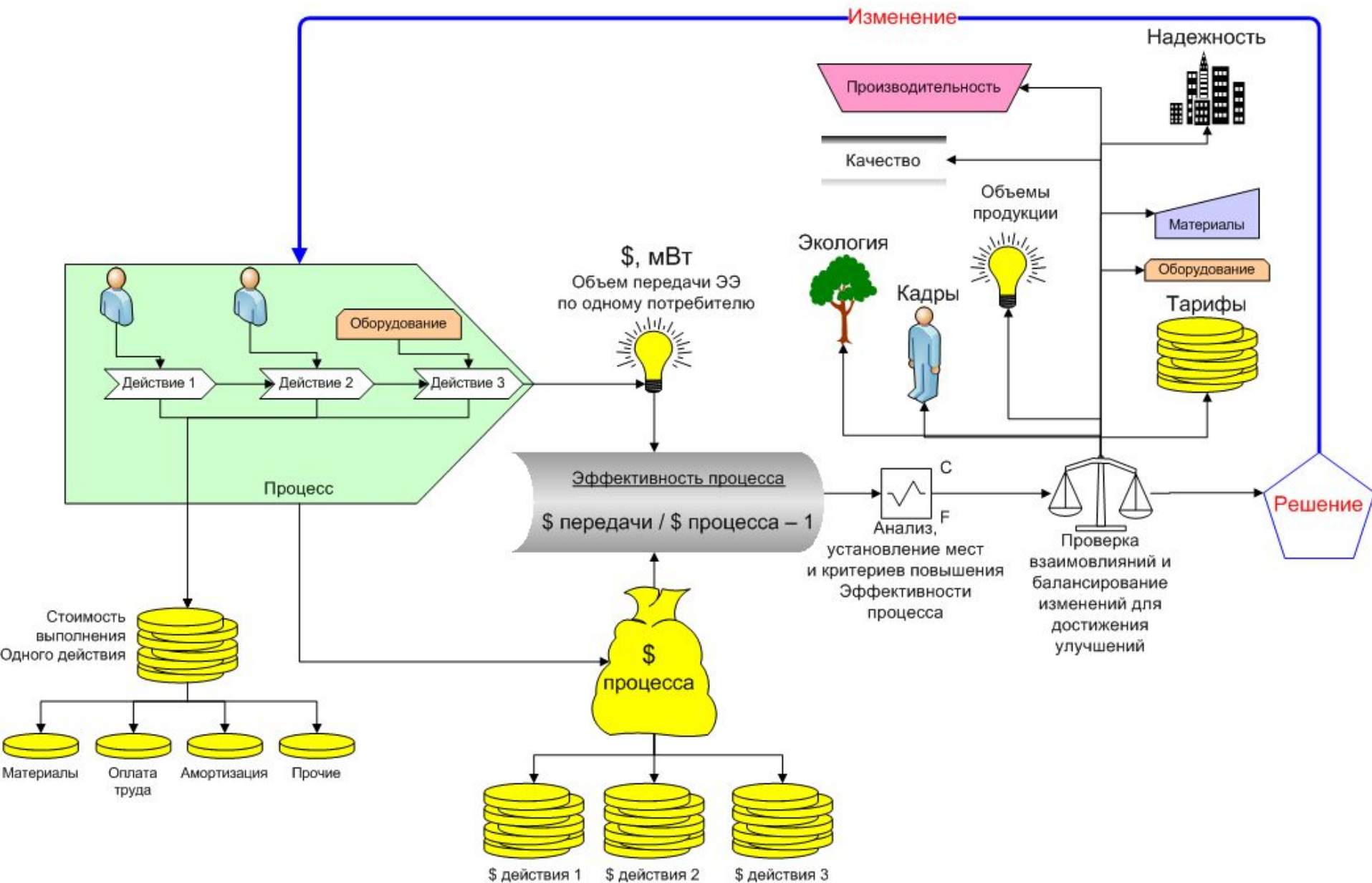
12. Кадровая отчетность

13. Корпоративная отчетность

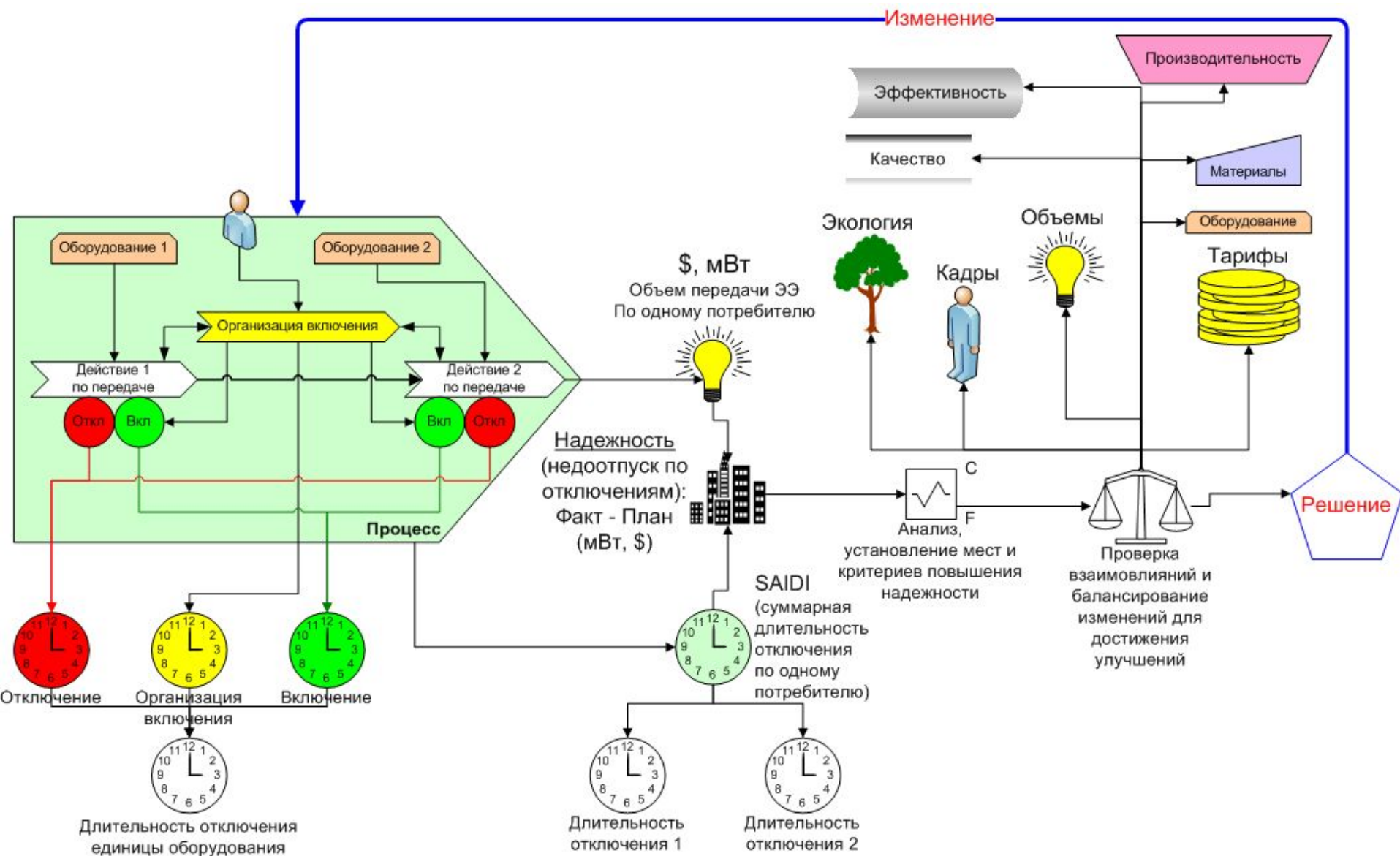
Примерная схема управления производительностью процессов



Примерная схема управления эффективностью процессов



Примерная схема управления надежностью процессов



Довести результативность оперативного планирования показателей

1. Производительности
2. Эффективности
3. Качества

До уровня «факт = план»

Обеспечить повышение:

1. Производительности

1. В течение 3-х лет после внедрения на 30-50% в год
2. Каждый последующий год на 3-5% с превышением мирового уровня

2. Эффективности

1. В течение 3-х лет после внедрения на 20-30% в год
2. Каждый последующий год на 3-5% с превышением мирового уровня

3. Качества и надежности

1. В течение 3-х лет после внедрения на 10-20% в год
2. Каждый последующий год на 2-3% с превышением мирового уровня

1. Найти и привлечь инвестора

1. Путем презентаций и обсуждений доказать новизну, актуальность и дееспособность проекта (реализуемость и конкурентоспособность)

2. Найти и привлечь соисполнителей

1. Проектирование
2. Программная реализация
3. Внедрение

3. Создать рынок сбыта

1. Бизнес – организации
2. Банки
3. Государственные организации

Прототип продукта значительно ускорит создание рынка сбыта

Система планирования и контроля показателей результативности ОАО «Тюменьэнерго»

Исполнитель и основные функции системы планирования и контроля показателей результативности

1. Исполнитель проекта – ЗАО «Тюмбит АСУ»

2. Основные функции системы



Программные средства системы планирования и контроля показателей результативности

1. Microsoft Performance Point Server 2007

2. Средства ввода и обработки плановой и фактической информации о деятельности в натуральном и денежном выражении
 - SAP
 - MS Excel
 - Прочие.

Сводная карта целей и ключевых показателей Тюменьэнерго

Стратегическая карта ОАО «Тюменьэнерго»

35 целей

150 ключевых показателей

Готово

Контроль целей



Стратегическая карта ОАО «Тюменьэнерго»

Закрытый период

Настройка

Телефон администратора системы: 819-61-99

сот. 8-912-920-55-56

e-mail: Ulvanova@tvumbit.ru

Ф1

Обеспечивать установленный уровень рентабельности собственного капитала

Ф3

Оптимизировать издержки

Ф4

Обеспечивать эффективную защиту тарифа на передачу электроэнергии

Ф5

Обеспечивать финансовую устойчивость

Ф6

Обеспечивать необходимый уровень чистого денежного потока

Ф8

Эффективно привлекать денежные средства в необходимом объеме

У2

Привлекать инвестиции для выполнения целей по эффективности и энергетической безопасности

У5

Повышать инвестиционную привлекательность

У12

Эффективно организовывать финансово-хозяйственную деятельность

Ф2

Обеспечивать получение дохода в запланированном объеме

К1

Обеспечивать реализацию услуг по передаче и распределению электрической энергии

К2

Обеспечить качественное обслуживание клиентов в запланированном объеме

Т8

Минимизировать потери электроэнергии

К4

Повышать качество технологического обслуживания клиентов

Т3

Обеспечить безаварийную работу оборудования

Т4

Обеспечить снижение негативного воздействия на окружающую среду

Т5

Обеспечить проведение производственного контроля

Т6

Обеспечивать соответствие нормативам условий труда и работы оборудования

Т7

Осуществлять метрологическое обеспечение производства

У3

Совершенствовать работу интегрированной системы менеджмента

У10

Эффективно предоставлять ИТ-сервис и ИТ-услуги

У11

Обеспечить работу интегрированной системы менеджмента

У17

Своевременно планировать ТОиР, реконструкцию и эксплуатацию

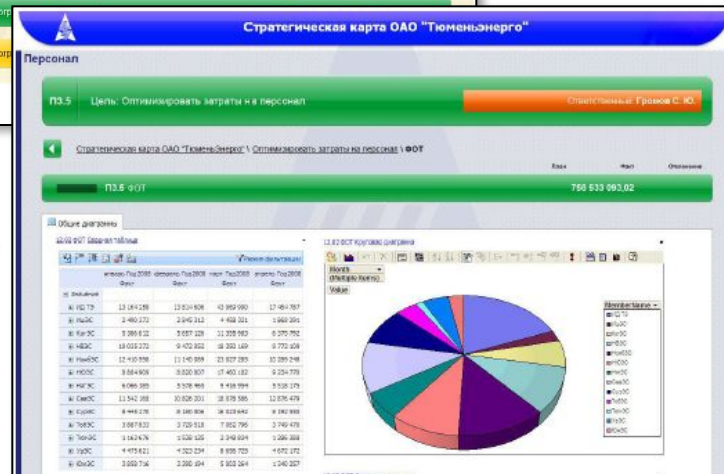
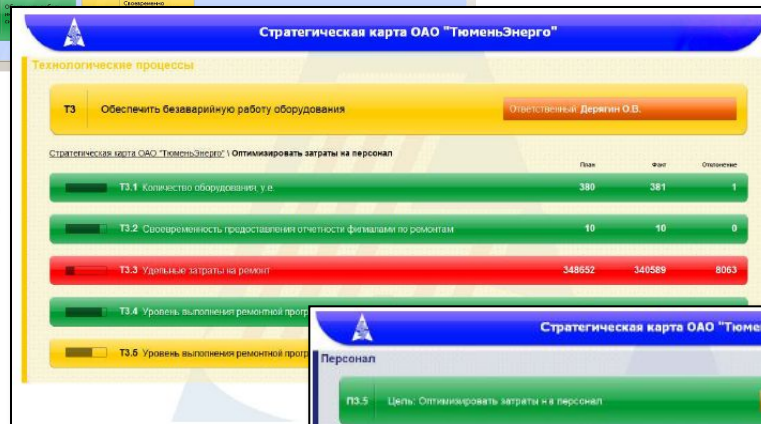
Трехуровневый контроль



1. Цели по ответственным ЗГД

2. Показатели целей по ответственным среднего уровня


3. Анализ в деталях



Оповещение

Добро пожаловать | Tumbit - pps | Уведомление о показателях...

Новая записка | Ответ | Ответ всем | Переслать | Удалить | К исполнению | Папка | Копировать в | Разговор | Показывать | Сервис

 **pps@id.te.ru**
09.03.2009 09:00

Кому: [Redacted]
Копия: [Redacted]
СК: Tumbit/Direction/TumenEnergO/RU
Тема: Уведомление о показателях за текущий период

Уважаемый [Redacted]

Информируем Вас о значениях следующих показателей:

Цель	Показатель	План	Факт	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %	Статус	Период	Ответственный
У.17	Показатель 1	693,45	261,13	432.32	26.32%	●	Март 2009 г.	[Redacted]
У.17	Показатель 2	6 053,62	,00	6 053.62	0%	●	Март 2009 г.	[Redacted]
У.17	Показатель 10	27,00	0,00	-27.00	0%	●	Март 2009 г.	[Redacted]
У.17	Показатель 13	404,25	443,00	038.75	154.95%	●	2009 г.	[Redacted]

Детальная информация по выполнению показателей в аналитических разрезах

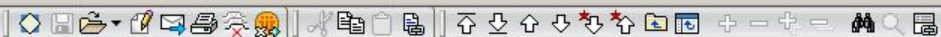
Показатель «Выполнение сроков контрольных поручений, шт.», разрез «Контроль распоряжений»

Элемент	План	Факт	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %	Статус	Период	Ответственный
ПРИКАЗЫ / №230 от 22.07.2008 / №7.1.	21.07.2008	0:00:00	231 д.		●	1 квартал 2009 г.	[Redacted]
ПРИКАЗЫ / №314 от 18.09.2008 / №5.1.	22.09.2008	0:00:00	168 д.		●	1 квартал 2009 г.	[Redacted]
ПРИКАЗЫ / №314 от 18.09.2008 / №5.2	30.09.2008	0:00:00	160 д.		●	1 квартал 2009 г.	[Redacted]
ПРИКАЗЫ / №326 от 01.10.2008 / №5.3.1	24.11.2008	0:00:00	105 д.		●	1 квартал 2009 г.	[Redacted]
ПРИКАЗЫ / №326 от 01.10.2008 / №5.3.2	24.11.2008	0:00:00	105 д.		●	1 квартал 2009 г.	[Redacted]
ПРИКАЗЫ / №326 от 01.10.2008 / №6	24.11.2008	0:00:00	105 д.		●	1 квартал 2009 г.	[Redacted]
ПРИКАЗЫ / №40 от 10.03.2009 / №9.1 / Шеймурзаев Рабана Беймурзаевна	06.03.2009	0:00:00	2 д.		●	1 квартал 2009 г.	[Redacted]

Оповещение

Рассылка о значениях показателя У.7 «Выполнение сроков контрольных поручений» - IBM Lotus Notes

Файл Правка Вид Создание Действия Справка



Адрес

Рабочая область Маркин Александр - Входящие Рассылка о значениях показат...

Новая записка Ответ Ответ всем Переслать Удалить К исполнению Папка Копировать в Чат Сервис



pps@id.te.ru
15.02.2011 10:48

Кому: MarkinA@id.te.ru
Копия:
СК:
Тема: Рассылка о значениях показателя У.7 «Выполнение сроков контрольных поручений»

Уважаемый Александр Вячеславович!

Информируем Вас о нарушении исполнения сроков контрольных поручений по состоянию на 15.02.2011 г.

Просроченные резолюции, выданные Вам:

Исполнитель	Документ	Краткое содержание	Автор резолюции	Резолюция	Контролер
Маркин А. В.	Распоряжение №917р от 11.02.2011	О стратегическом планировании	Дерягин О. В.	5.1. Предоставить заместителю главного инженера ОАО «Тюменьэнерго» Смирнову С.В. консолидированный перечень локальных стратегий по техническому блоку. Срок: 14.02.2011.	Смирнов С. В.
Маркин А. В.	Распоряжение №917р от 11.02.2011	О стратегическом планировании	Дерягин О. В.	5.2. Предоставить в департамент стратегического развития ОАО «Тюменьэнерго» Ивашину К.В. информацию по ответственным исполнителям за стратегическое планирование по курируемым направлениям технического блока. Срок: 14.02.2011.	Смирнов С. В.

Согласно Приказу №931 от 02.02.2009 г. система PPS со 2 марта 2009 года введена в промышленную эксплуатацию.

Данное письмо отправлено с адреса, предназначенного только для рассылок уведомлений. Пожалуйста, не отвечайте на это письмо. Просьба направлять все замечания Администратору системы PPS (согласно регламенту подачи замечаний, приведенному в Приложении №6 к Приказу).

Администратор системы PPS — Аникина Елена Владимировна
эл. почта: Ulyanova@tyumbit.ru, тел.: 819-61-99, сот.: 8-912-920-55-56

Приносим извинения, если Вы получили более одной копии данного письма в течение дня.

Благодарю за внимание!

Маркин Александр
+79128199789
markin1960@mail.ru