

## **Перед началом изменений убедитесь, что вы к ним готовы!**

Последние три десятилетия принципиально изменили наше мировоззрение и наши взгляды на многие вопросы производства, экономики, ведения бизнеса. Практически все привычные «советские» стереотипы делового общения, взаимоотношений, проведения переговоров уже сломаны, но на смену им пришли далеко не всегда принципиально новые и обоснованные правила ведения бизнеса.

Логистика в настоящее время представляет собой очень бурно развивающуюся отрасль экономики.

Формируются новые подходы к решению старых задач материально-технического снабжения, календарного планирования, сокращения издержек. К сожалению, это формирование в большинстве случаев происходит стихийно.

Руководитель предприятия при любом изменении в управлении должен быть готов к тому, что столкнется с сопротивлением той или иной группы персонала.

Если же Руководитель предприятия решил оптимизировать затраты, то он должен отдавать себе отчет, в том, что на всех этапах изменения управления с целью оптимизации затрат он будет сталкиваться с сопротивлением не только отдельных групп, но и всего абсолютно персонала. Причины различные, степень и виды сопротивления различные, поэтому руководитель предприятия должен быть готов к различным сценариям развития событий, должен уметь оперативно адаптироваться к непрерывно изменяющейся ситуации, и, самое главное, он должен точно рассчитать свои силы на весь процесс внедрения новых методов управления.

Если использовать системный подход при анализе функционирования любого предприятия, и рассматривать Предприятие как Систему, то на любом Предприятии, независимо от специфики его деятельности, можно выделить следующие составляющие Системы:

- 1) **Объекты деятельности**
- 2) **Субъекты Деятельности**
- 3) **Действия (Операции)**
- 4) **Номенклатура**
- 5) **Документы.**

То есть, Предприятие представляет собой совокупность Объектов, Субъектов, Действий, Номенклатуры и Документов.

**Определение 1: Объект деятельности** - Категория, выражающая то, что противостоит Субъекту в его предметно-практической деятельности. В случае Предприятия Объектами являются:

Оборудование

Здания, помещения

Станки

Транспортные средства

Средства связи и т.д.

**Определение 2: Субъект деятельности** – Носитель предметно-практической деятельности и познания (индивид, группа), источник активности, направленный на Объект.

Для Предприятия Субъектами являются:

Сотрудники Предприятия (как физические лица)

Структурные Подразделения

Контрагенты Предприятия

**Определение 3: Номенклатура** - Перечень названий, терминов, категорий, употребляемых в какой-либо отрасли науки, техники и производства.

Для Предприятия, Номенклатура – Классифицированный Перечень закупаемой, перерабатываемой и производимой продукции, с которым Субъекты системы производят определенные действия.

Входящая Номенклатура

Исходящая Номенклатура.

При этом Номенклатурой могут быть как материальные (физические) товары так и нематериальные товары – услуги (совокупность действий).

**Определение 4: Действия** - Физическая величина, имеющая размерность произведения энергии на время.

Для Предприятия, Действия – это операции, выполняемые сотрудниками. Функции сотрудников – это классификация Операций.

**Определение 5: Документы** – Материальный носитель записи, с зафиксированной на нем информацией, предназначенный для ее передачи во времени и в пространстве.

Для Предприятия, Документы – носители определенного набора информации для фиксирования и подтверждения совершенных или совершаемых действий, или тех действий, которые предполагается осуществить в будущем.

Система Документов – Классифицированный Перечень Документов Предприятия.

Для того, чтобы начать формировать Документы, и регистрировать в них все Действия, необходимо описать **Первые Четыре Составляющие Системы**. Описание представляет собой классифицированный набор свойств. **Пятая Составляющая Системы - Документы - является Следствием (Производной) от Первых Четырех Составляющих Системы. Любой Документ из любой определенной группы Документов представляет собой суммарную выборку свойств из первых Четырех групп.**

То есть, от того как будут классифицированы и описаны Первые Четыре Группы зависит качество Документов.

**Иными словами, Информативность и Надежность Документов ЗАВИСИТ от Качества описания первых четырех составляющих системы.**

**Цель разработки СИСТЕМЫ: Управление Предприятием с целью увеличения Прибыли.**

**Для Управления нужен УЧЕТ.**

**Первые Три Этапа – постановка учета. Четвертый Этап – постановка Управления, основанного на Учете.**

**I Этап работ:** Необходимо определить конкретные Объекты, Субъекты, Номенклатуру для конкретного Предприятия. Определить набор необходимой информации для описания Объектов, Субъектов, Номенклатуры. Разработать Классификацию Объектов, Субъектов, Номенклатуры. Разработать программный продукт, реализующий определенные принципы описания Объектов, Субъектов, Номенклатуры. Внести ВСЮ необходимую Информацию в Корпоративную Информационную Систему.

**II Этап работ:** Необходимо определить все связи между Объектами, Субъектами, Номенклатурой – Действия. Классифицировать Действия. Определить регламенты Действий. Определить каким Субъектом, при помощи какого Объекта, и с какой Номенклатурой совершается то или иное Действие. Нормировать Действия: определить все временные показатели и объем работ, совершаемых в определенных временных рамках. Разработать программный продукт, реализующий определенную систему Действий. Внести ВСЮ необходимую Информацию в Корпоративную Информационную Систему.

Поскольку процесс внедрения системы управления предприятием является непрерывным, второй этап происходит параллельно с первым. Четко определить границу между окончанием первого этапа и началом второго практически невозможно.

**III Этап работ:** Необходимо разработать Систему Документов - Документооборот. Разработать Классификацию Документов. Определить набор Информации, необходимой для всех Документов Системы. Разработать программный продукт, реализующий Документооборот. Внести ВСЮ необходимую Информацию в Корпоративную Информационную Систему.

**IV Этап работ:** Разработать Систему Аналитики собранной и структурированной Информации о всех Объектах, Субъектах, Номенклатуре и Действиях. Разработать программный продукт, реализующий Аналитику.

Каждый этап внедрения соответствует определенному бизнес-процессу ( или нескольким процессам).

В процессе внедрения системы управления предприятием определяется роль каждого сотрудника в создании корпоративных ресурсов.

## РЕСУРС - ФУНКЦИОНАЛЬНО И СТРУКТУРНО ЗАКОНЧЕННЫЙ РАЗДЕЛ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ.

В процессе внедрения КАЖДОГО корпоративного ресурса для КАЖДОГО сотрудника необходимо определить

1. РОЛЬ в СОЗДАНИИ данного ресурса в период разработки;
2. РОЛЬ в СОЗДАНИИ И ПОДДЕРЖКЕ данного ресурса в текущей работе;
3. РОЛЬ в ИСПОЛЬЗОВАНИИ данного ресурса в текущей работе.

Таким образом, уже на этапе формирования ресурсов определяется информационное взаимодействие между сотрудниками различных подразделений предприятия.

Корпоративная Информационная Система отражает **НОВУЮ** структуру бизнес-процессов.

Например, заполнение Паспорта Сырья (входящие потоки) подразумевает следующие этапы обучения **НОВЫМ ПРАВИЛАМ** учета:

- Понять, что номенклатура входящих потоков и номенклатура исходящих потоков СТРУКТУРНО РАЗНЫЕ РЕСУРСЫ. Это относится абсолютно ко всем типам предприятий (включая и дистрибуторские компании, у которых, как правило, существует только один ресурс и для входящих потоков и для исходящих).
- Понять, что сырье (товар) при переходе от операции к операции меняет свои свойства. Структура свойств на входе описывается в Паспорте Сырья. Структура свойств на выходе описывается в Паспорте Готовой Продукции.
- Понять, что ввод новой номенклатурной единицы является централизованным процессом создания КОРПОРАТИВНОГО РЕСУРСА. То есть должен быть определен сотрудник(и), который изучает все свойства входящей номенклатурной единицы, вносит их в корпоративную систему, и несет ответственность за внесенную информацию (ПОДДЕРЖКА РЕСУРСА).
- Понять, что, если хотя бы одно свойство в группе всех свойств одной номенклатурной единицы отличается от одного свойства другой номенклатурной единицы, то ЭТО РАЗНЫЕ УЧЕТНЫЕ ОБЪЕКТЫ, то есть должен быть создан Новый Паспорт для такой номенклатурной единицы.

Таким образом, заполнение Паспорта Сырья (входящие потоки) определяет, например, следующие функции для сотрудника:

Функция (Процесс)	Исполнитель (Источник)	Связь	Получатель	Связь	Процесс	Время
Заполнить паспорт Номенклатурной Единицы (НЕ)						
Получить информацию о единице продажи НЕ	Поставщик	Внешн	Менеджер по ассортименту	Внутр	В процессе заключения (обсуждения) внешнего контракта	10 мин

Получить информацию о транспортной упаковке НЕ	Поставщик	Внешн	Менеджер по ассортименту	Внутр	В процессе заключения (обсуждения) внешнего контракта	10 мин
Получить информацию о количестве вложений в транспортной упаковке НЕ	Поставщик	Внешн	Менеджер по ассортименту	Внутр	В процессе заключения (обсуждения) внешнего контракта	10 мин
Сообщить информацию о количестве вложений в транспортной упаковке НЕ	Менеджер по ассортименту	Внутр	Менеджер по продажам	Внутр	В процессе заключения (обсуждения) внешнего контракта	5 мин
Определить количество операций по подготовке НЕ к продаже.	Менеджер по ассортименту	Внутр	Менеджер по складским операциям	Внутр	Пересчет и определение количества всех необходимых процессов (складских)	10 мин
Сформировать Паспорт НЕ с признаком «Подготовка»	Менеджер по ассортименту	Внутр	Менеджер по складским операциям	Внутр	Предварительное Формирование Паспорта НЕ с одной группой свойств «Технологические Операции»	5 мин
Утвердить количество операций по подготовке НЕ к продаже.	Менеджер по складским операциям	Внутр	Менеджер по ассортименту	Внутр	Проверка количества, качества и трудоемкости (стоимости) операций	10 мин
Заполнить раздел Паспорта «Технологические операции»	Менеджер по ассортименту	Внутр	Все сотрудники, которые связаны в работе с данной информацией	Внутр	Заполнение раздела «Технологические операции» в Паспорте НЕ.	5 мин
Получить информацию о всех классификационных свойствах НЕ	Поставщик	Внешн	Менеджер по ассортименту	Внутр	В процессе заключения (обсуждения) внешнего контракта и из дополнительных источников (литература, Интернет и т.д.)	20 мин
Сформировать Паспорт НЕ с признаком «Подготовка»	Менеджер по ассортименту	Внутр	Менеджер по продажам	Внутр	Предварительное Формирование Паспорта НЕ с двумя группами свойств «Технологические Операции» и «Классификационные свойства»	10 мин
Сравнить с требуемыми свойствами	Менеджер по продажам	Внутр	Менеджер по ассортименту	Внутр	Сравнение классификационных свойств	2 мин
Утвердить возможность закупки НЕ в случае расхождения определенных свойств	Менеджер по продажам	Внутр	Менеджер по ассортименту	Внутр	Анализ и утверждение классификационных свойств	10 мин
Предварительная оценка	Менеджер по ассортименту	Внутр	Финансовый отдел	Внутр	Анализ и утверждение	10 мин

себестоимости НЕ					себестоимости новой НЕ	
Заполнение третьей группы свойств «Основные свойства»	Менеджер по ассортименту	Внутр	Все сотрудники, которые связаны в работе с данной информацией	Внутр	Заполнить все свойства третьей группы	8 мин
Заполнение всех оставшихся параметров Паспорта	Менеджер по ассортименту	Внутр	Все сотрудники, которые связаны в работе с данной информацией	Внутр	Проверить все свойства и заполнить все реквизиты.	5 мин
Введение новой НЕ в работу. Присвоение новой НЕ статус «Работа»	Менеджер по ассортименту	Внутр	Все сотрудники, которые связаны в работе с данной информацией	Внутр	Проверить соответствие заполнения реквизитов корпоративным правилам заполнения паспортов. Поставить статус «Работа».	5 мин
ИТОГО						2 часа

Из этих 2 часов 90% времени занимает время на АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ, и 10% - а техническое заполнение Паспорта.

### **1. В процессе внедрения каждый сотрудник должен:**

- Научиться работать с новым программным обеспечением. Новое Программное обеспечение является отражением новой концепции управления предприятием и должно быть разработано таким образом, чтобы, с одной стороны, максимально упростить процесс обучения работе в новой системе, и, с другой стороны, заставить продумать свою собственную роль и место в общей корпоративной системе.
- Понять, что СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЙ информационной системы является формализованным отражением СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ.
- Понять зависимость собственной работы от работы других структурных подразделений компании.
- Принять и утвердить на переходный период предложенную Разработчиком структуру собственных ресурсов для управления процессами, за которые он отвечает.
- Понять структуру РЕСУРСОВ, с которыми работает собственное подразделение;
- ПРИНЦИПИАЛЬНО ПОНИМАТЬ, для каких целей и для какого подразделения необходим каждый реквизит каждого Паспорта.
- Определить, с какими структурными подразделениями связаны те или иные реквизиты каждого Паспорта.
- Определить, для каких видов анализа необходима информация, присутствующая в каждом Паспорте, и

насколько изменит результаты анализа некорректная информация в Паспорте.

- Внести всю информацию по ресурсам в корпоративную информационную систему.
  - Если в настоящий момент существуют виды анализа, для которых информации, присутствующей в Паспортах ресурсов недостаточно, определить всю дополнительную информацию.
  - Обосновать необходимость корректировки ресурсов и их структуры.
  - Принять скорректированную структуру ресурсов.
  - Внести всю дополнительную информацию.
2. **Одна из основных ролей на период внедрения отводится Сотруднику, который формирует структуру компании.** В группе внедрения ему отводится **КООРДИНИРУЮЩАЯ** роль, поскольку он **ФОРМАЛИЗУЕТ И ОПИСЫВАЕТ** все бизнес-процессы, таким образом, как это показано выше.

**Организационная структура** один из основных факторов, определяющих успешность реализации стратегии предприятия.

Эффективность **организационной структуры**, прежде всего, определяет уровень затрат.

Основными факторами, которые необходимо рассмотреть в **контексте разработки стратегии** всего предприятия, являются:

- 1) Организационная структура.
- 2) Структура входящих и исходящих потоков.
- 3) Информационное взаимодействие.

Процесс **оптимального управления предприятием**, и в частности, затратами предприятия, должен начинаться с анализа существующей организационной структуры, структуры управленческого учета, структуры информационных потоков, и выявления на основе этого анализа:

- **точек прерывания информационных потоков;**
- **несоответствий обязанностей (функции) и ответственности (статьи бюджета), то есть отсутствия связи функций и определенных статей расходной и доходной частей бюджета Управленческого Учета;**

Ниже приведен пример описания структуры в одной компании  
Все сотрудники в учетной системе предприятия делятся на следующие группы (наименования предприятий, входящих в группу компаний удалены из соображений конфиденциальности)

- Водители
- Для служебного пользования ( комм. Автора: Сотрудники - для служебного пользования?)

- Непонятные
- Непонятные! (комм. Автора: вероятно, еще более непонятные по сравнению с предыдущими)
- Работающие сотрудники
- Работающие сотрудники
- Работающие сотрудники
- Сотрудники «XXX»
- Сотрудники «YYY»
- Сотрудники «YYY»
- Сотрудники «YYY»
- Уволенные Сотрудники

Приятно увидеть, что есть три группы Работающих сотрудников, так как остальные группы - не работающие, судя по всему. Водители как-то явно выделены из сотрудников. Это не сотрудники, или они не работают? С другой стороны, среди «Непонятных» есть и водители. ЭТО НЕ КЛАССИФИКАЦИЯ. Ни с точки зрения физических лиц, ни с точки зрения профессий, ни сточки зрения структуры.

**Первая (основная) цель** создания номенклатурного каталога это возможность анализа различных групп номенклатуры для выявления определенных закономерностей и тенденций.

**Вторая цель** - это возможность найти интересующий товар (предмет) следуя **определенной логике выбора**.

**Третья цель** создания номенклатурного каталога – это точный учет и контроль движения товаров.

**Основная цель** создания Корпоративного Ресурса по Контрагентам – качественный анализ рынка! Плохой ресурс → неправильная оценка → неправильное ПЛАНИРОВАНИЕ продаж!

Ниже приведен пример формирования ресурса контрагенты в компании:

1. Количество уровней для разных групп - разное. Это уже серьезный знак, что это НЕ единый классификатор для Ресурса «Контрагенты».
2. Для каких-то групп присутствует 2 уровня, для каких-то – 3. Для каких-то- 1 уровень (то есть – прямой список).
3. Основание для первого уровня деления Ресурса «Контрагенты» НЕ определяется. Как можно охарактеризовать такое деление, на какой общий (единый) вопрос отвечают следующие свойства Контрагентов:
  - Арендодатели Авто
  - Банки
  - Внутренние клиенты
  - Грузоотправители
  - Не выбирать
  - Неудачно перенесенные

- Покупатели
- Поставщики
- Производство
- Служебные
- Сотрудники
- Учредители
- Филиал 1
- Филиал 2
- Филиал 3
- Фонды

Часть представленных выше субъектов делится на поставщиков и покупателей, часть на поставщиков услуг, часть к делится как внутренние и внешние, часть на сотрудников и учредителей, часть делится по принципу – что с ними происходило, или что с ними делать.

При правильно построенной классификации – **ОСНОВАНИЕ ДЕЛЕНИЯ ДОЛЖНО БЫТЬ ТОЛЬКО ОДНО!!!**

Формирование ресурсов как раз и является Первым Этапом работ - самым тяжелым с точки зрения процесса внедрения. Но, если этот этап пропустить, то все остальные этапы практически не имеют смысла.