

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ «РЕСУРСЫ»

ВКСП.180020-01 30 2

всего листов **10**

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлена подробная классификация методов управления сферы управления «Ресурсы» по методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «РЕСУРСЫ».....	4
1.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ.....	5
1.3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ.....	5
1.4 КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ «РЕСУРСЫ».....	6
1.4.1 Подходы к определению ресурсов.....	6
2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ.....	8
2.1 ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РЕСУРСАХ.....	8
2.2 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ.....	8
2.3 УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ.....	8
2.4 ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ.....	8
2.5 КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ.....	8
2.6 УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ.....	8
2.7 ВЫЯВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК И НЕЯВНЫХ РЕЗЕРВОВ.....	8
2.8 СОКРАЩЕНИЕ ОТХОДОВ И ПОТЕРЬ.....	8
2.9 УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ.....	8
3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «РЕСУРСЫ».....	9
4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «РЕСУРСЫ».....	9
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	10

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Общее описание сферы управления «Ресурсы»

Сфера управления «Ресурсы» выступает в роли ограничителя и характеризует насколько хорошо компания обеспечена ресурсами, источниками и предпосылками получения необходимого ей результата и насколько развиты в ней компетенции по сохранению старых и нахождению новых ресурсов.

Интегральное значение сферы управления «Ресурсы» складывается из учета 8 показателей, каждый из которых характеризует свой аспект такого широкого понятия, как «ресурсы компании»:

- качество и полнота описания реестра ресурсов компании;
- уровень обеспеченности компании финансами и наличие механизмов их сохранения и рационального расходования;
- уровень обеспеченности компании сырьем и полуфабрикатами;
- уровень обеспеченности компании энергоресурсами;
- наличие у компании нематериальных активов и их качество;
- наличие у компании системных взаимоотношений с поставщиками и уровни их ранжирования;
- наличие у компании классификатора издержек и качество его ведения;
- уровень отходов и потерь в компании и его динамик;
- наличие в компании системы ранжирования клиентов и ее качество в соответствии со стратегическими задачами.

Важно понимать, что показатели отражают степень выраженности различных составляющих управления ресурсами в компании (рис. 1).

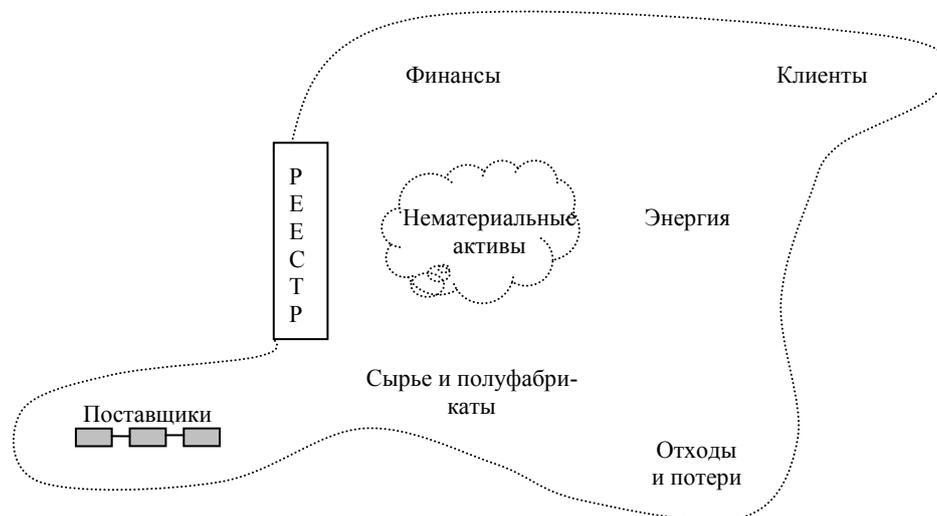


Рис. 1 – Состав ресурсов компании

В зависимости от индивидуальных характеристик компании, управленческое воздействие на сферу «Ресурсы» может осуществляться различными способами, например:

- проведение мероприятий по учету отходов и потерь при соответствующем материальном стимулировании сотрудников;
- проведение организационных мероприятий по экономии электроэнергии;
- изменение процедур работы с поставщиками по улучшению условий поставок, разработка новых форм договоров и т.п.

При осуществлении управленческого воздействия с целью изменения показателей сферы «Ресурсы» важно понимание, что основными ресурсами являются те уникальные способности, которыми обладает фирма, но их носителями чаще всего являются сотрудники компании.

Управление ресурсами подразумевает воздействие на факторы обеспечения компании ресурсами, на ее способность выявлять новые ресурсы и использовать скрытые возможности.

К указанным факторам чаще всего относят (рис. 1):

- реестр ресурсов холдинга и компаний;
- финансы;
- сырье и полуфабрикаты;
- энергоресурсы;
- нематериальные активы;
- система ранжирования поставщиков;
- классификатор издержек холдинга и компаний;
- отходы и потери;
- система ранжирования клиентов.

В зависимости от индивидуальных характеристик компании, управленческое воздействие на сферу «Ресурсы» может осуществляться различными способами, например:

- учет отходов и потерь при материальном стимулировании сотрудников;
- организационные мероприятия по экономии электроэнергии;
- работа с поставщиками по улучшению условий поставок.

При осуществлении управленческого воздействия с целью изменения показателей факторов сферы управления «Ресурсы» важно понимание, что основными ресурсами являются те уникальные способности, которыми обладает фирма, но их носителями являются сотрудники компании.

1.2 Терминология

- Ресурсы – источники и предпосылки получения необходимого организации результата.

/Декларация ISMC/

- Ресурсы – информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения бизнес-процесса.
- Ресурсы - материальные и нематериальные объекты, доступные для фирмы, которые позволяют ей производить результативно и/или эффективно рыночное предложение, имеющее ценность для некоего рыночного сегмента/сегментов.

/Vargo S.L., Lusch R.F., 2004/

- Модель – графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

/ИСО 9001:2000/

1.3 Цели и задачи применения методов управления ресурсами

Цель управления ресурсами – создание конкурентных преимуществ компании путем увеличения предложения потребителю ценностей за счет повышения эффективности использования ресурсов [Hunt Sh.D., Morgan R.M., 1995].¹

¹ Хант Ш.Д. О доминирующей логики маркетинга, ориентированной на услуги //Российский журнал менеджмента. Том 4 – 2006.- № 2. – с. 116-118.

Согласно теории ресурсных преимуществ [Vargo S.L., Lusch R.F., 2004] задачей управления ресурсами является увеличение разницы между относительной ценностью для потребителя, произведенной компанией с помощью ресурсов и относительными издержками использования этих ресурсов.²

1.4 Классификация методов управления в сфере управления «Ресурсы»

Управление ресурсами, в соответствии с ИСО 9001:2000 включает в себя:

I. Обеспечение ресурсами - организация должна определить и обеспечивать ресурсы, требуемые для:

- а) внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, а также постоянного повышения ее результативности;
- б) повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

II. Управление человеческими ресурсами

Общие положения

Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным *на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта.*

Компетентность, осведомленность и подготовка

Организация должна:

- а) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- б) обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- в) оценивать результативность предпринятых мер;
- г) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;
- д) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте (4.2.4).

III. Управление инфраструктурой - организация должна определять, обеспечивать и поддерживать в рабочем состоянии инфраструктуру, необходимую для достижения соответствия требованиям к продукции. Инфраструктура может включать:

- а) здания, рабочее пространство и связанные с ним средства труда;
- б) оборудование для процессов (как технические, так и программные средства);
- в) службы обеспечения (например, транспорт или связь).

IV. Управление производственной средой - организация должна создавать производственную среду, необходимую для достижения соответствия требованиям к продукции, и управлять ею.

1.4.1 Подходы к определению ресурсов

Существует несколько подходов к определению ресурсов

Первый подход классифицирует ресурсы как:

- > материальные и нематериальные;
- > операнды и операнды;
- > человеческие ресурсы;
- > имиджевые ресурсы;
- > собственные и заемные.

К материальным ресурсам относят:

- денежные:
 - основные;
 - оборотные;

² Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга //Российский журнал менеджмента. Том 4–2006.- № 2. – с. 73-106.

- натуральные:
 - основные фонды;
 - производственные фонды;
 - непроизводственные фонды;

К нематериальным ресурсам относят:

- программы для ЭВМ;
- базы данных;
- зарегистрированные товарные знаки, патенты.

К человеческим ресурсам относят:

- действительный персонал компании;
- будущие потенциальные работники компании.

К имиджевым ресурсам относят:

- силу бренда компании
- социальную репутацию (добросовестный работодатель, благотворитель, меценат)

К собственным ресурсам относят:

- ресурсы, все затраты на приобретение и воспроизводство (поддержку) которых несет компания-владелец.

К заемным ресурсам относят:

- ресурсы стекхолдеров компании, временно используемые компанией. Обычно компания при этом берет на себя оплату только части затрат по привлечению ресурсов и оплату компенсации (аренды) за их использование, иногда – неустойку за их воспроизводство)

Второй подход, получивший в последнее время большое распространение, классифицирует ресурсы, как:

Запасы:

- запасы на складе;
- запасы в цеху;
- «невыбранные» люди;
- «невыбранная» энергетика.

Закупки:

- связи с покупателями;
- бренд;
- базы покупателей.

Потери:

- материальные;
- энергетические;
- временные;
- коммуникативные.

Инфраструктура и производственная среда:

- площади;
- оборудование;
- оптимизация технологического процесса;
- инфраструктуры.

Окружающая среда:

-
-

Компетенции персонала

- навыки и знания отдельных работников.

В соответствии с *теорией ресурсных преимуществ* [Hunt Sh., 2000г]:

К ресурсам-операндам относят ресурсы, над которыми осуществляется операция или действие:

- физические ресурсы (оборудование, сырье, материалы);

- энергетические ресурсы.

К ресурсам-оперантам относят ресурсы, которые воздействуют на другие ресурсы:

- человеческие ресурсы (навыки и знания отдельных работников);
- организационные ресурсы (контроль, рутины, культура, компетенции);
- информационные (знания о рыночных сегментах, конкурентах, технологиях)
- отношенческие ресурсы (отношения с конкурентами, поставщиками, потребителями).

При рассмотрении подходов к управлению ресурсами применяется *принцип селективности*, который предусматривает три основных подхода к принятию решений (см. «ВКСП.180020-01 30 1 01 Эффективность ресурсов.doc»):

- на основе анализа траектории предшествующего развития;
- на основе анализа истории принятия решений;
- на основе исследования ресурсных преимуществ.

2. Методы управления ресурсами

2.1 Выявление потребностей в ресурсах

(см. «ВКСП.180020-01 30 1 03 Инвестиционный потенциал.doc»)

2.2 Управление финансами

(см. «ВКСП.180020-01 30 1 02 Управление финансами.doc»)

2.3 Управление запасами

(см. «ВКСП.180020-01 30 1 08 Закупки .doc»)

2.4 Энергосбережение

... в работе ...

2.5 Коммерциализация материальных и нематериальных активов

(см. «ВКСП.180020-01 30 1 04 Управление капиталом.doc»)

2.6 Управление взаимоотношениями с поставщиками

(см. «ВКСП.180020-01 30 1 06 Комплексный рейтинг Поставщика.doc»)

2.7 Выявление издержек и неявных резервов

... в работе ...

2.8 Сокращение отходов и потерь

(см. «ВКСП.180020-01 30 1 05 Бюджетирование.doc»)

2.9 Управление взаимоотношениями с потребителями

(см. «ВКСП.180020-01 30 1 07 Комплексный рейтинг Дилера.doc»)

3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «Ресурсы»

Диагностика сферы управления «Ресурсы» содержит 8 разделов и касается следующих аспектов:

- выявление потребностей в ресурсах;
- управление финансами;
- управление запасами;
- энергосбережение;
- коммерциализация нематериальных активов;
- управление взаимоотношениями с поставщиками;
- выявление издержек и неявных резервов;
- сокращение отходов и потерь;
- управление взаимоотношениями с клиентами.

Для диагностики сферы управления «Ресурсы» используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:

Год назад	Сегодня	Хотелось бы															
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">-2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">-1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">+1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">-2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">-1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">+1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">-2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">-1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">+1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													

Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Ниже приведены примеры вопросов:

- Как, по Вашему мнению, на предприятии развито управление ресурсами?
- Как, по Вашему мнению, на предприятии развито управление запасами?
- Как оценивается динамика оборачиваемости капитала?
- Как оценивается динамика складских остатков и резервов на производстве?
- Как осуществляется оценка и ранжирование поставщиков?
- Как ведется учет и анализ отходов и потерь?
- Как ведется учет и анализ расхода сырья и энергии?
- Как ведется контроль и анализ выбросов и отходов?
- Насколько используются показатели финансовой отчетности при оценке степени достижения стратегических целей компании?
- Как осуществляется выявление скрытых и потенциальных ресурсов?
- Насколько развиты на Вашем предприятии рутинные операции в области взаимодействия Ваших сотрудников внутри предприятия?
- Какие именно рутинные операции в области взаимодействия Ваших сотрудников внутри предприятия лучше всего развиты?

4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «РЕСУРСЫ»

2. Позиционирование предприятия по сравнению с первоначальным положением на рынке.

3. Анализ структура капитала.

4. Корректировка бюджетной политики предприятия (фиксируем смену принципов управления предприятием с административного на финансовое).

5. Разработка новых планов развития компании.
6. Доведение до подразделений утвержденных планов развития.
7. Привязка планов аудита к программе развития предприятия.
8. Анализ со стороны руководства изменений в компании, выполнения планов и исполнения бюджетов.
9. Позиционирование предприятия по сравнению с первоначальным положением на рынке.
10. Анализ структура капитала.
11. Корректировка бюджетной политики предприятия (фиксируем смену принципов управления предприятием с административного на финансовое).
12. Разработка новых планов развития компании с учетом предложенных корректировок.
13. Доведение до подразделений утвержденных планов развития.
14. Привязка планов аудита к программе развития предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особое внимание в аспекте корпоративного обучения методам управления «Ресурсы» необходимо уделять определению структуры ресурсов компании, выявлению ограничений функции обеспечения компании критическими ресурсами, формированию систем воспроизводства ресурсов компании, снижению стоимости привлекаемых ресурсов, определению и локализации зон потерь, выявлению скрытых организационных ресурсов, безопасной оптимизации уровня запасов, определению путей перераспределения центров затрат по привлекаемым ресурсам внутри ключевых бизнес-сообществ, системам предупреждения потерь качества материальных ресурсов в процессе производства, использование ресурса бренда компании, использование временно привлекаемых ресурсов, использование ресурсов сторонних компаний через общие бизнес-сообщества, применение методов стандартизации при формировании типового заказа и калькуляции себестоимости типового продукта.