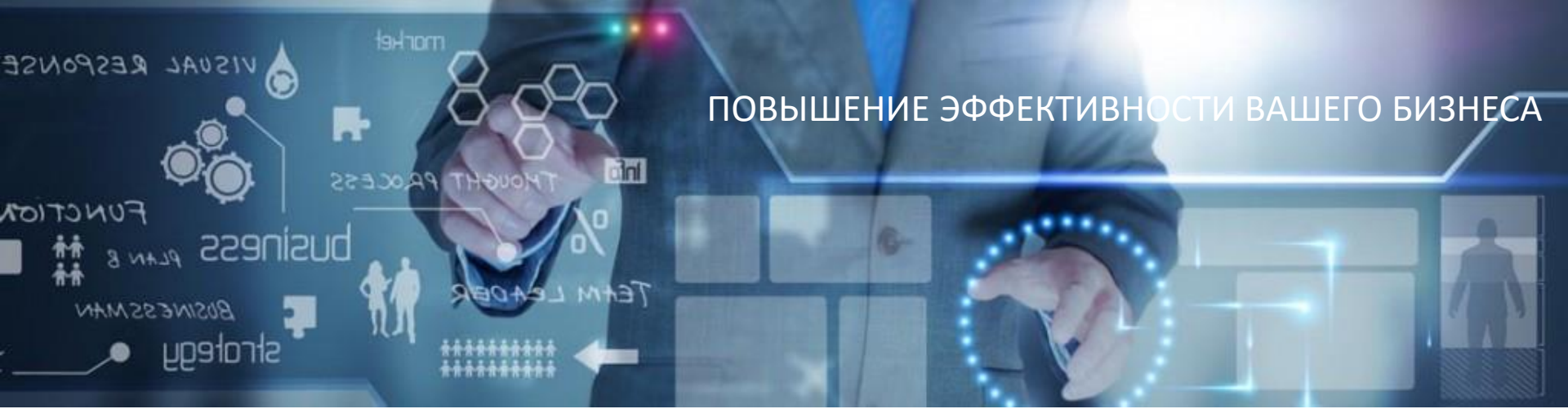




ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Изменения подхода к управлению: актуальные задачи и новые вызовы для ERP систем

Елена Иванова, Юрий Шойдин



2020: Что изменилось

1. Высокая неопределенность и быстрые изменения – это нормально
2. Дистанционная (вне офиса) работа не вынужденная мера и не модный тренд для самозанятых, а способ оптимизации затрат
3. Делегирование функций на места (в дочерние предприятия, филиалы) для повышения оперативности и снижения издержек.
4. Делегирование ответственности и повышение самостоятельности. Требования к результату вместо «бурной деятельности»

**Это не кризис. Это...
изменение реалий...**

И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ



Деятельность в новых условиях.

1. Функции

Новые функции на постоянной основе:

- ✓ Управление дистанционными коммуникациями РАЗНЫХ ФОРМАТОВ: планирование, организация, учет, контроль
- ✓ Управление в т.ч. неформализованными знаниями: сбор, систематизация, хранение, распространение
- ✓ Управление интеграцией персонала: прозрачность целей и стратегии, превентивное информирование, вовлеченность



Нужно выстраивать бизнес-процессы:

- устойчивость последовательных действий (воспроизводимость)
- измеримость результатов (контролируемость)
- эффективность выполнения (автоматизируемость)

Документирование и доступность информации на первом плане



Требования к ERP

1. Единая среда коммуникаций в разных форматах и под разные цели:

- ✓ Обмен документами и их согласование
- ✓ Групповые планерки с повесткой и решениями
- ✓ Оперативные обсуждения в малых группах
- ✓ Постановка задач в разных форматах (письменно, голосом, назначение «поручений»)
- ✓ Чаты для персональных вопросов

2. Сквозное управление активностями:

- ✓ Назначение средства коммуникации в зависимости от цели. Блокировка «непрофильного использования» инструмента. **Справочники и сценарный подход**
- ✓ Регистрация результатов в базе и назначение следующей активности по результатам. **Автоматический запуск процессов и работ**

3. База знаний:

- ✓ ЧаВо и Wiki
- ✓ Линки и быстрый поиск
- ✓ Единый архив с разграничением доступа

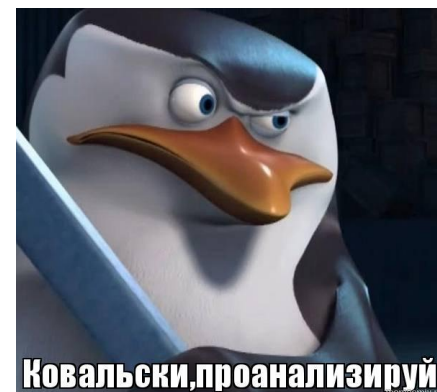


Деятельность в новых условиях.

2. Управление

Изменение правил управления:

- ✓ От процессов к проектам, от иерархии к рабочим группам
- ✓ От ежемесячной к еженедельной и ежедневной дискретности управления
- ✓ От генеральных показателей к опережающим (промежуточным) результатам
- ✓ От длительного планирования к оперативному прогнозированию (результаты к сроку)
- ✓ Не только финансовые, но и не финансовые показатели (сроки, скорость, качество)



Другой подход к планированию и контролю:

- Декомпозиция и делегирование ответственности на места = поуровневое принятие решений
- Постановка задач на уровне целей и результатов, а не алгоритмов и правил = измерение и оценка результатов
- Взаимосвязи между показателями = «воронка показателей»



Требования к ERP

1. Создание «дерева показателей»:

- ✓ Уровневая иерархия. **Drill down** по промежуточным точкам
- ✓ Связи и влияние, пересчет всех значений при изменении «одного из»

2. Контрольные точки (процессов и проектов) – основа планирования и управления:

- ✓ Контроль результатов с проверкой и верификацией любых форм результатов (например, качество документа). **Статусы приемки**
- ✓ Декомпозиция ответственности за КТ в зависимости от важности результата.
Сегментация

3. Другая отчетность:

- ✓ От классических отчетов (БДР, ОПУ, план/факт продаж, производства и т.п.) к отчетам по нефинансовым и не материальным показателям
- ✓ От шаблонов к гибким формам. **Модули**
- ✓ **Консолидация** данных их разных источников
- ✓ **Дашборды**



Деятельность в новых условиях.

3. Персонал

Гибкий подход к орг. проектированию

- ✓ Назначение задач в зависимости от набора компетенций. От должностных обязанностей к набору ролей
- ✓ Оперативный подбор ресурсов под задачи и проекты
- ✓ Временный найм под задачи



От кадрового резерва к управлению потенциалом:

- База компетенций (в т.ч. не профильных)
- Горизонтальный рост вместо карьерной лестницы
- Внешний резерв (Human Cloud)



Требования к ERP

1. База кадрового потенциала:

- ✓ Хранение ВСЕХ компетенций с профилированием и ранжированием (основные, смежные и т.п.). **Сегментация**
- ✓ Группировки компетенций. **Профили**
- ✓ **Внешний резерв**

2. Новые сущности в учете:

- ~~✓ — Должности организаций, Должности управленческие, Роли~~
- ✓ Трехмерная модель при планировании работ, загрузки, оценки результатов и премировании
- ✓ Быстрое профилирование прав в системе

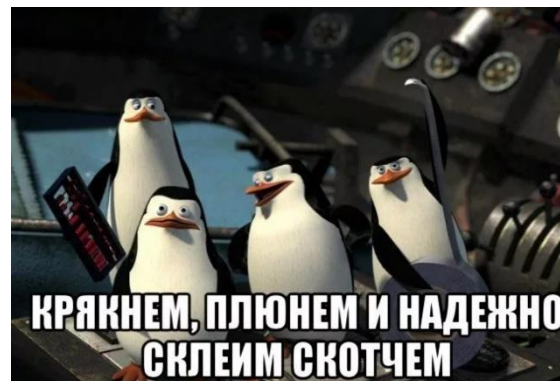


Деятельность в новых условиях.

4. Финансы

Оптимизация затрат за счет внутренних ресурсов

- ✓ Сервисный подход и политика внутреннего потребителя
- ✓ Анализ загрузки не по объему работ, а по «полезности»
- ✓ Децентрализация функций, передача в точки с наилучшими способностями



«Продуктовая» финансовая модель:

- «Внутренние» доходы от услуг своим подразделениям
- Внутренние заказы, оценка работ, приемка результатов
- Перераспределение расходов на фин. результат



Требования к ERP

Сложные финансовые модели:

- ✓ ЦФО по видам сервисов. **Доп. разрезы фин. учета как типовые функции**
- ✓ Детализация себестоимости и **трансфертные цены** по ЖЦ продукта
- ✓ Управление запросами и учет затрат на обслуживание. **Внутренние наряд-заказы, заявки, сметы, нормативы, тарифы**
- ✓ Перераспределение затрат при формировании фин. результата. **Элиминация по функциям**



Выводы

Современная ERP: от информационной системы к информационной среде - комплексу интегрированных решений:

1. Сочетание трех векторов:

- Алгоритмизация типовых процессов (роботизация)
- Распознавание данных
- Экспертная оценка и превентивное информирование о рисках

2. Синтез методологий:

- Кросс-функциональный (процессный) подход и материальный учет
- Проектно-ролевое управление, гибридные схемы, управление по результатам





Вопросы?