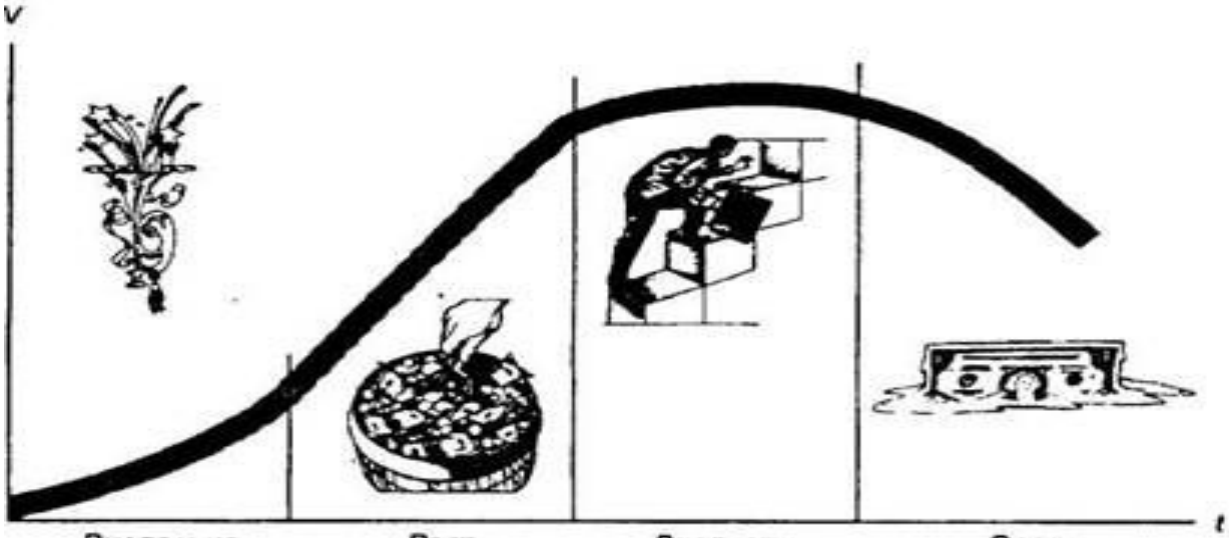
Тема. Методы и методики управления операционными ресурсами

Операционный маркетинг

это процесс, ориентированный на краткосрочное планирование и нацеленный на существующие рынки и сегменты.



Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
1. Улучшение качества товара. 2. Увеличение затрат на коммуникационную политику. 3. Снижение цены на товар. 4. Увеличение затрат на политику распределения.	1. Выход на новые сегменты рынка. 2. Повышение уровня качества товара. 3. Увеличение числа ассортиментных позиций. 4. Снижение цены на товар. 5. Усиление коммуникационной политики. 6. Усовершенствование системы распределения товара.	1. Модификация рынка. 2. Модификация товара. 3. Модификация комплекса маркетинга.	1. Уменьшение производства товара с сохранением затрат на маркетинг. 2. Сокращение производства товара и уменьшение затрат на маркетинг. 3. Прекращение производства товара и продажа его запасов по низким ценам. 4. Организация производства нового товара.

4.10. Маркетинг на отдельных этапах жизненного цикла товара

Product
Place
4P
Price
Promotion

Маркетинг микс представляет собой последовательное решение следующих задач:

- Какой продукт Ваша компания собирается производить? (товар – product)
- Сколько этот продукт будет стоить? (цена – price)
- Через какие каналы потребитель получит доступ к продукту компании? (место продажи – place)
- По средством каких маркетинговых коммуникаций товар будет продвигаться на рынке для того, чтобы стать известным и понятным целевому потребителю? (продвижение – promotion)

Управление финансами

это управление процессами формирования, движения и использования финансовых ресурсом организации.

В этих целях осуществляются:

1. составление бюджета и финансового плана;
2. формирование денежных ресурсов;
3. распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
4. контроль за эффективностью использования денежных средств;
5. оценка финансового потенциала организации.

Финансовые ресурсы предприятия

Средства мобилизуемые на финансовом рынке

- Кредитные инвестиции
- Продажа собственных ценных бумаг
- Государственные субсидии

Собственные и приравненные к ним средства

- Доходы
- Доходы от реализации продукции
- Доходы от реализации осн. средств
- Доходы от финансовых операций
- Прирост устойчивых пассивов

Средства

- Амортизация
- Дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов
- Страховое возмещение

Модель баланса активов и пассивов

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">АКТИВЫ</td><td>ПАССИВЫ</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Долгосрочные (устойчивые) активы</td><td>Долгосрочные (устойчивые) пассивы</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Собственные средства</td><td colspan="2">Долгосрочные инвестиции</td><td rowspan="3">1 раздел. Собственные средства:
уставный капитал,
фонды;
нераспределенная прибыль.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Нематериальные активы</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Основные средства:
здания, сооружения;
оборудование и механизмы;
офисная мебель и оборудование;
транспортные средства.</td><td rowspan="3">Основные средства</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Заемные средства</td><td></td><td>2 раздел. Долгосрочные заимствования (обязательства)</td></tr>
<tr><td>Текущие активы</td><td></td><td>Текущие пассивы</td></tr>
<tr><td>Товарно-материальные запасы:
материальные запасы;
незавершенное производство;
запасы готовой продукции.</td><td rowspan="4">Оборотные средства (краткосрочные активы)</td><td rowspan="4">3 раздел. Краткосрочные заимствования (обязательства):
кредиты банков;
краткосрочные займы;
кредиторская задолженность, в том числе:
налоги, дивиденды и др.</td></tr>
<tr><td>Дебиторская задолженность</td></tr>
<tr><td>Краткосрочные инвестиции</td></tr>
<tr><td>Денежные средства</td></tr>
</table>

Управление персоналом

целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Реализация кадрового потенциала

Стабилизация кадрового потенциала

- Удовлетворение потребности в кадрах путем подбора, расстановки и продвижения
- Адаптация персонала
- Координация поведения персонала
- Формирование рационального стиля руководства

Развитие кадрового потенциала

- Совершенствование методов оценки деятельности персонала
- Повышение квалификации и переквалификация персонала
- Формирование резерва руководителей
- Совершенствование условий труда

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПЕРСОНАЛЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА
МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА
НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА
АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
ОЦЕНКА ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЙ
ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
Увольнение
Перевод (ротация)
Повышение
Понижение

Отбор - это процесс выбора организацией одного из ряда претендентов на вакантное место, наиболее подходящего по критериям отбора, и удовлетворения стремления будущего работника получить должность, чтобы реализовать свои способности.

Отбор персонала при приеме на работу включает следующие этапы:

разработка исходной информации для отбора и найма персонала;

выбор источников набора персонала;

предварительный отбор;

отборочное собеседование;

принятие решения.

Привлечение высокопрофессиональных интервьюеров
Создание комфортных условий беседы
Предварительное изучение интервьюером организации
Предварительное изучение интервьюируемых
Подготовка
Кадровое собеседование
Проведение
Приветствие и взаимное представление
Объяснение целей, порядка и структуры беседы
Выяснение интересующей информации и ее письменная фиксация
Предоставление интервьюируемому возможности высказаться
Принятие окончательного решения после ознакомления со всеми людьми
Осмысление и обсуждение полученной информации
Принятие предварительного решения о пригодности человека к работе

Кадровое интервью

С точки зрения состава участников

- Индивидуальное (с каждым лицом в отдельности)
- Групповое (беседа с несколькими людьми)

С точки зрения объекта изучения

- По биографии
- По ситуации (о возможных действиях в определенных случаях)
- По профессиональным и личным качествам
- По пониманию задач профессиональной деятельности

По форме организации

- Панельное интервью (с группой лиц, подвергаемых разовому или многократному обследованию на один предмет)
- Серийное интервью (с несколькими интервьюерами последовательно)
- Стрессовое интервью (в рамках специально созданной стрессовой ситуации)
- Интервью по стандартной блок-схеме (опросный лист)
- Структурированное интервью по стандартным вопросам, связанным с работой и оценка ответов в баллах в соответствии с критериями
- Полуструктурированное интервью (предопределены только основные вопросы)
- Неструктурированное интервью (в свободном режиме)

С точки зрения роли в принятия решений

- Интервью-консультация
- Предварительное собеседование (позволяет сузить круг оцениваемых, может проводиться по телефону)
- Основное собеседование

Совокупность мероприятий, облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, навыками, правилами поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде

=

Адаптация персонала

=

Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание от прежней работы и привыкание к новой

Решает задачи:

- **Ускорение достижения приемлемых показателей в работе**
- **Облегчение вхождения в коллектив**
- **Сокращение текучести кадров**
- **Снижение неудовлетворительности**
- **Повышение удовлетворительности**

- **Организационная адаптация** = К новому месту работы, правилам и порядкам
- Профессиональная адаптация = Освоение тонкостей профессии, необходимых навыков и приемов
- Психофизиологическая адаптация = К условиям труда, режиму работы и отдыха
- Социально-психологическая адаптация = К коллективу, нормам, роли, статусу
- Социально-экономическая адаптация = К уровню и способам получения доходов

Процесс адаптации

Этапы

Ознакомительный этап (до 1мес.) = Знакомство работника с организацией

Этап вхождения в организацию (до 1 года) = Овладение системой знаний и навыков, необходимых для эффективной работы и освоения в новом коллективе

Интеграционный этап (до 2 лет) = Полное включение в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта

Факторы успеха

- Высокий исходный уровень опыта и знаний
- Интерес к организации и новой работе
- Обладание необходимыми волевыми и психологическими качествами
- Помощь окружающих
- Умение предвидеть трудности

Причины трудностей

- Безразличие окружающих
- Непривычные условия
- Подверженность агрессии
- Несоответствие представлений и реальности
- Сложность разрыва прежних связей

Развитие персонала

система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Профессиональное развитие способствует:

- созданию благоприятного климата в организации,
-повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации,
-обеспечивает преемственность в управлении.

РП включает
обучение
продвижение кадров
кадровый резерв
повышение квалификации и переподготовка
регулирование карьеры

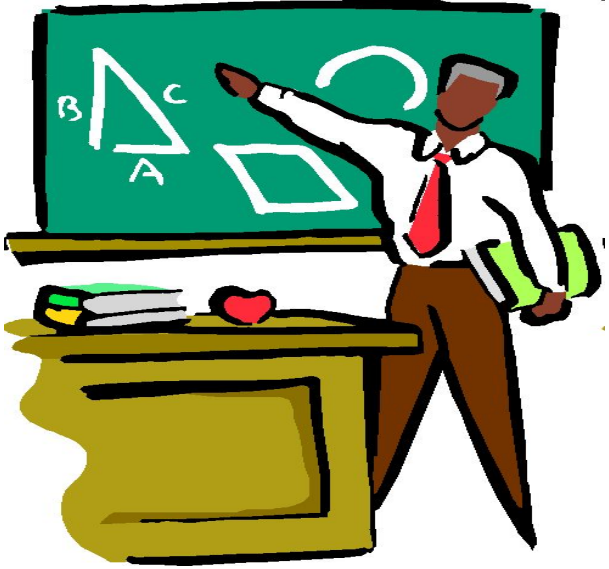
«Знание – это умение сотрудников компании решать стоящие перед ними проблемы»

Классификация знаний

Управление знаниями — систематическое формирование (генерация), обновление, передача и применение знаний.

Три группы преимуществ, возникающих в связи с развитием управления знаниями

Преимущества знаний	Промежуточные преимущества	Организационные преимущества
Доступ к лучшим или самым последним идеям	Свои новаторские идеи, новые подходы	Лучшие или более быстрые инновации
Более быстрый доступ к знаниям	Ускоренное принятие решений	Оптимизация обслуживания клиентов
Лучший обмен опытом	Новые сотрудники более эффективны	Уменьшение потерь знаний
Четкое представление о том, кто чем занимается	Минимизация повторений в изобретениях	Продуктивность/производительность труда



Профессиональное обучение

- процесс получения сотрудниками организации специфических профессиональных знаний и умений, необходимых для успешного выполнения ими работы.

Формы обучения

Формы обучения

Внешнее

Внутреннее

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Обучение на рабочем месте

-ученичество;
-наставничество;
--инструктаж ;
-ротация ;
-делегирование;
-метод усложняющих заданий .

обучение вне рабочего места

-метод практических ситуаций (кейсов);
-деловые игры;
-моделирующее обучение;
-тренинг;
-ролевые игры (моделирование ролевого поведения)

Профессиональное обучение представляет собой комплексный процесс, включающий в себя несколько этапов:

1.определение потребности организации в обучении персонала;

2.формирование бюджета профессионального обучения;

3.определение целей профессионального обучения и критериев его эффективности;

4.составление учебного плана и программы профессионального обучения;

5.выбор формы и метода обучения;

6.организация процесса обучения;

7.оценка результатов обучения.

Логистика

В широком смысле: «Логистика — наука об управлении материальными потоками, связанной с ними информацией, финансами и сервисом в определенной микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов».

В узком смысле (т.е. с позиций бизнеса): «Логистика — инструментарий интегрированного управления материальными и связанными с ними информационными, финансовыми потоками, а также сопутствующим сервисом, способствующий достижению целей организации бизнеса с оптимальными затратами ресурсов».

ОБЪЕКТ ЛОГИСТИКИ

ОСНОВНЫЕ ПОТОКИ

СОПУТСТВУЮЩИЕ ПОТОКИ

МАТЕРИАЛЬНЫЕ (материальных ресурсов, незавершенного производства, готовой продукции)

СЕРВИСНЫЕ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ФИНАНСОВЫЕ

СЕРВИСНЫЕ

ПРЕДМЕТ ЛОГИСТИКИ

Оптимизация ресурсов в экономической системе при управлении основными и сопутствующими потоками путем: принятия рациональных управленческих решений; межфункциональной координации, межорганизационной координации

Логистическая функция – это укрупнённая группа логистических операций.

КЛЮЧЕВЫЕ

поддержание стандартов качества производства готовой продукции (ГП) и сопутствующего сервиса,
закупки материальных ресурсов (МР) для обеспечения производства,
транспортировка,
управление запасами,
управление процедурами заказов,
поддержка производственных процедур,
информационно-компьютерная поддержка

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ

складирование,
грузопереработка,
защитная упаковка,
прогнозирование спроса на ГП и расхода МР,
поддержка возврата продукции,
обеспечение запасными частями и сопутствующим сервисом,
сбор и утилизация возвратных отходов (управление вторичными материальными ресурсами)

Товарные потоки в логистике предприятия

«Шесть правил логистики»:

- ПРОДУКТ – нужный продукт;
- КАЧЕСТВО – необходимого качества;
- КОЛИЧЕСТВО – в нужном количестве;
- ВРЕМЯ – должен быть доставлен в нужное время;
- МЕСТО – в нужное место;
- ЗАТРАТЫ – с минимальными затратами.

Менеджмент цепочки ценностей

Ценность – это эксплуатационные качества, свойства и черты, а также любые другие аспекты товаров и услуг, за которые потребители готовы платить.

Менеджмент цепочки ценности – это процесс управления общей последовательностью интегрированных видов деятельности и информации о потоках продукции во всей цепочке ценности.

Цепочка ценности – представляет собой весь набор видов деятельности участников процесса производства, которые на каждом этапе добавляют продукту ценность, с момента поставки сырья, на этапах производства, доставки потребителю и сервисном обслуживании.

Цель менеджмента цепочки ценности состоит в том, чтобы обеспечить органичную интеграцию всех участников процесса, которая позволит удовлетворять запросы потребителей.

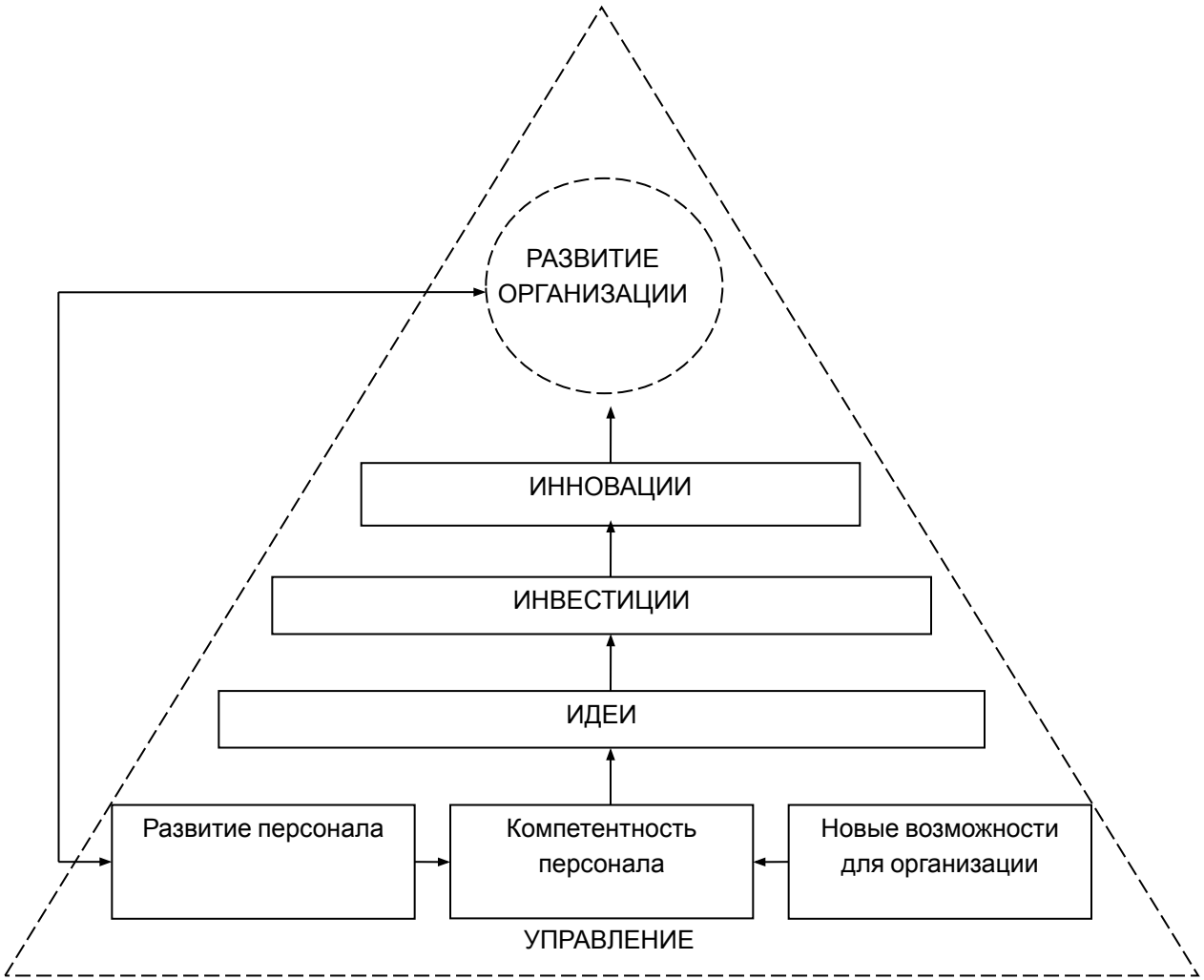
Инновации

- это создаваемые и осваиваемые новые или усовершенствованные технологии, виды новой продукции или услуг, новые системы организации организационно-технического, производственного, административного или коммерческого характера, способствующие повышению эффективности деятельности организации.

Выделяют пять видов инновационных изменений:

1. • использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;
2. • производство продукции с новыми свойствами;
3. • использование нового сырья;
4. • использование нового сырья;
5. • создание новых рынков.

Инновационное развитие организации



Учет и анализ в операционном управлении

Для более действенного контроля над издержками в операционном менеджменте используется метод учета *издержек по видам деятельности* (activity based costing – ABC). ABC учитывает затраты на выполнение определенных заданий и реализацию конкретных бизнес-процессов и операций.

В отличие от традиционных финансовых подходов к учету затрат, ABC:

1.предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, непосредственно участвующего в бизнес-процессе;
2.распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов, подобным представлением о процессах и их влиянием на себестоимость, а не на основании учета прямых затрат во всем объеме выпускаемой продукции.

Основная цель операционно-стоимостного анализа – это выявление резервов снижения затрат на исследования и разработки, производство и эксплуатацию рассматриваемых объектов.

Фиксация затрат по операциям и носителям затрат, позволяет определить:

стоимость операций исходя из потребляемых ими ресурсов;

стоимость носителей издержек, таких как продукция, клиенты, исходя из используемых ими операций;

временное отношение носителей издержек (продукция, клиенты) исходя из используемых ими операций.