

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ УНИТАРНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РАМКАХ ТЕОРИИ ТРЕХ ПОТОКОВ

А.А. Закревский

ООО "Регион"

e-mail: qwerty1919@mail.ru

Предлагаемая к рассмотрению методика Теории Трех Поток (ТТП) носит прикладной характер, как средство улучшения качества работы предприятия в рамках требований стандарта ISO 9001:2000 в части, касающейся привлечения всех сотрудников предприятия в обеспечении качества работ, позволяет оценить скорость реагирования на требования клиентов и корректность работы с поставщиками, позволяет выйти из рамок методологии оценки эффективности предприятий в рамках затратной структуры ценообразования.

1. Цель методики в рамках Теории Трех Поток.

Целью данной методики является изучение структуры и стратегии малых и средних коммерческих предприятий для повышения их эффективности. При этом под эффективностью структуры и стратегии, в рамках ТТП, принимается такая оптимизация затрат на привлечения человеческих ресурсов, которая позволяет увеличивать скорость принятия управленческих решений, без увеличения времени производственного цикла предприятия.

Основные постулаты Теории Трех Поток:

1. Все операции и события на коммерческом предприятии относятся к трем потокам: поток производства товаров и услуг, поток денежных средств, управленческий поток.
2. Финансовые и производственные потоки пересекаются только во время закупки сырья и ресурсов, во время продажи продуктов предприятия конечному потребителю.
3. Управленческий поток направлен к финансовому и производственному потокам - перпендикулярно.

2. Организационные и подготовительные мероприятия.

Исследования эффективности структуры коммерческих предприятий проводится силами департамента развития предприятия, либо силами приглашенного консультанта по решению собственников предприятия.

Исследования проводятся в рамках реализации проектов по реструктуризации предприятий, внедрения системы качества, в рамках аудита бизнес-стратегии предприятия, с целью построения планов перспективного развития.

В составе рабочей группы обязан присутствовать первый руководитель предприятия, который отвечает за организационные вопросы, консультант, либо менеджер по развитию, который отвечает за проведение исследования, разрабатывает календарный план, проводит исследования и отчитывается по результатам непосредственно перед собственниками предприятия. Члены рабочей группы дают подписку о неразглашении сведений, полученных в результате исследований.

Приказом первого руководителя предприятия создается рабочая группа по проведению исследований, либо отдается приказ о проведении исследования в рамках проекта по реструктуризации предприятия, подготовке долгосрочных бюджетов, проведении аудита бизнес-стратегии предприятия.

План мероприятий включает в себя:

- подготовку изучения штатного расписания предприятия;
- изучение документов регламентирующих деятельность предприятия;
- интервью с начальниками подразделений и первым руководителем предприятия, на котором объясняется сущность методики;

- подготовку рабочих материалов тренинга;
- проведение вводного тренинга;
- подготовку отчета по первому тренингу;
- проведение индивидуальных интервью с участниками производственного процесса предприятия;
- проводит частный анализ системы автоматизации управления предприятием;
- проведение контрольного совещания с менеджментом предприятия;
- подготовку итогового отчета.

Для проведения исследования, необходимо отвлечения работников предприятия от работ на срок от двух до четырех рабочих дней.

3. Проведение вводного тренинга.

Для проведения вводного тренинга консультант (менеджер по развитию предприятия) готовит карточки с названиями основных операций (событий) которые относятся к различным потокам, согласно ТТП, в количестве 45-60 шт., не более 15-20 на Поток. Кроме этого в комплекте карточек должны быть две карточки: «Клиент», «Поставщик» (либо «Производитель», «Сырьевой источник»). Также консультант проводит организационную работу с участниками тренинга. В частности, консультант указывает на основные условия задания в рамках тренинга:

- карточки должны быть размещены на столе таким образом, чтобы клиент был обеспечен продукцией предприятия в наиболее короткий срок;
- лишних карточек – нет, но есть карточки, которых не хватает – эти карточки необходимо озвучить.

Время на обсуждение – 20 минут для группы из шести человек. В случае, если количество участников от четырех до шести – разбивает их на две группы, время обсуждения – 10 минут.

После обсуждения участникам предлагается выбрать докладчика из членов группы.

После докладов, консультант просит участников поделиться своими мнениями о закономерностях, которые они обнаружили при построении схемы работы предприятия. Какие сложности они обнаружили при этом. Производит фотографирование схем расположения карточек для дальнейшего анализа возможных проблем согласно ситуационному заданию и путей их решения.

Консультант также отдельно обращает внимание на то, что разные группы представляют работу предприятия – по-разному. Задает вопрос о том, возможна ли универсальная, правильная схема построения процесса?

Не подводя итогов, консультант, проводящий тренинг, пишет на доске условия по распределению карточек на группы:

- относящиеся к производству товаров и услуг;
- относящиеся к финансовому потоку;
- относящиеся управленческому потоку.

Время на обсуждение – 10 минут.

После окончания обсуждения, консультант показывает на доске правильное распределение карточек по потокам, сравнивая собственные решения с результатами работы в группах, дает пояснения, почему та или иная карточка принадлежит указанному потоку.

Консультант записывает на доске основные постулаты Теории Трех Поток:

1. Все операции и события на коммерческом предприятии относятся к трем потокам: поток производства товаров и услуг, поток денежных средств, управленческий поток.

2. Финансовые и производственные потоки пересекаются только:

- во время закупки сырья и ресурсов,
- во время продажи продуктов предприятия конечному потребителю.

3. Управленческий поток направлен к финансовому и производственному потокам - перпендикулярно.

Консультант предлагает расположить карточки производственного потока в необходимой последовательности с учетом особенностей подходов к обеспечению производственного и финансового потока, а также управления и администрирования.

Время на выполнения задания – 30 минут. После этого консультант дает работникам предприятия общие сведения об существующих системах качества управления предприятиями. Дает определение эффективной структуры коммерческого предприятия.

Исходя из постулатов ТТП, эффективной является такая структура коммерческого предприятия, в которой руководители процессов, в процессе своей деятельности не должны дублировать или пересекать производственные, финансовые и управленческие операции, что на практике обычно приводит к удлинению производственного и финансового цикла. При этом следует отметить, что критерием включения управленческих операций в производственный и финансовый потоки являются:

- требования законодательства;
- проверка качества продукции и ее составных частей;
- требования безопасности жизнедеятельности персонала.

После этого, консультант подводит итоги тренинга, определяя работу управленческого персонала, как деятельность направленную на поиск основных управленческих ошибок, таких как объединение потоков, например, запрещение отгрузки товаров и услуг при неоплате клиентами, вместо усиления договорной и юридической работы по взиманию просроченной дебиторской задолженности, несовпадения по времени цикла производства и продаж, которое ведет либо к вымыванию оборотных средств, либо к увеличению складских запасов.

По итогам тренинга консультант приводит схему ТТП в виде «трубы», показывая подход к структурированию основных потоков товаров и услуг, финансовых средств и выполнения управленческих функций.

4. Отчет по итогам вводного тренинга

По результатам вводного тренинга консультант (менеджер по развитию) составляет отчет, в котором указывает:

- время и место проведения тренинга;
- поименный состав участников с указанием должности, разбитый на группы;
- указывает выбранного докладчика от каждой группы;
- прилагает схему расположения карточек в начале тренинга одной из групп, вначале тренинга и в конце;
- дополняет схему производственного процесса, в случае необходимости;
- прилагает аудиозапись тренинга, фотографии.

Предоставляет отчет собственникам предприятия.

5. Проведение индивидуальных интервью с сотрудниками предприятия.

Консультант (менеджер по развитию), готовит список сотрудников для проведения интервью, готовит график проведения и согласовывает его с первым руководителем предприятия.

Время каждого интервью – до двух часов.

Первый руководитель предприятия обеспечивает проведения интервью с сотрудниками.

Результатом интервью является уточнения в схеме производственного процесса предприятия. Рекомендации по управлению финансовым и управленческим потоками.

Во время интервью производится аудио-видеозапись. Результаты интервью включаются в итоговый отчет.

6. Анализ системы автоматизации управления предприятием.

По результатам вводного тренинга, консультант (менеджер по развитию) проводит техническое совещание с ответственным за автоматизацию управления предприятием, финансовым директором, главным бухгалтером и членами рабочей группы проекта.

В протоколе технического совещания указываются основные проблемы, разногласия в учетной политике предприятия, которые были выявлены в результате вводного тренинга и проведенных интервью.

Протокол технического совещания включается в итоговый отчет.

7. Проведение контрольного совещания с менеджментом предприятия.

На контрольное совещание консультант (менеджер по развитию) готовит проект итогового отчета, с собственными выводами и рекомендациями.

На совещании обязан присутствовать весь управленческий состав предприятия.

Зачитывает его, составляет протокол, с указанием особых мнений участников совещания.

8. Подготовка итогового отчета.

Итоговый отчет и все материалы, полученные при исследованиях, предоставляются собственникам предприятия и несут в себе основную информацию о проблемах в развитии предприятия. Эти материалы являются конфиденциальными и подлежат разглашению только с письменного разрешения собственников предприятия.

В отчете указываются:

1. ключевые проблемы предприятия, с точки зрения Теории Трех Потоків;
2. отдельно производится анализ особых мнений топ-менеджеров предприятия по проекту отчета;
3. приводятся конкретные примеры некорректной работы с поставщиками и клиентами;
4. подаются рекомендации:
 - по реструктуризации предприятия,
 - изменениям в учетной политике,
 - изменениям в системе автоматизации управления,
 - по повышению безопасности,
 - по финансовой политике,
 - по кадрам;
5. прилагаются, в справочном порядке, все материалы, которые были получены при проведении исследований.

9. Общие рекомендации.

Методика по ТТП является основой для построения стратегии развития предприятий в современных рыночных условиях. С ее помощью была проведена успешная реструктуризация одиннадцати компаний. Среди них: ООО «Куб-Газ» - добыча газа и газового конденсата, ООО «Первая Буровая Компания» - сервисная буровая компания, ООО «Ирена» - крупнейший импортер трикотажа, ООО «Сервистранс» - таможенный брокер, и др.

Использование методики позволяет комплексно подойти к внедрению управленческого учета и бюджетирования на предприятии, формализовать процессы, служит отправной точкой для построения технического задания для внедрения автоматизированных систем управления предприятий.

При использовании методики не было обнаружено ограничений связанных с особенностями производства продукции, и свойств продуктов реализуемых предприятием, их отраслевой принадлежности.

В настоящее время ведется работа по разработке программного средства на основе методики ТТП, предназначенного для принятия стратегических решений по развитию малых и средних унитарных коммерческих предприятий численностью до 300 человек.