

2019

Отчёт по диагностике бизнес-процессов инженерных изысканий



Кручинецкий СМ
Питер-Консалт
28.01.2019

Оглавление

1. Список сокращений	3
2. Исходные данные.....	3
3. Текущее и целевое состояние системы управления.....	3
3.1. Управление производственными проектами	4
3.2. Управление финансами.....	5
3.3. Управление продажами.....	5
3.4. Секретариат	5
3.5. Информационное обеспечение.....	6
4. Обнаруженные резервы и способы их использования	6
5. Предложения по совершенствованию системы управления ООО... 	7
Приложение 1. Структура бизнес-плана	10

1. Список сокращений

CRM – программа управления отношениями с клиентами,
б/п – бизнес-процессы,
БДДС – бюджет движения денежных средств,
БДР – бюджет доходов и расходов,
БП – бизнес-план,
ГД – генеральный директор,
ООО –,
ДЗ – дебиторская задолженность,
ИС – информационная система,
ИТ – информационные технологии,
КБ- клиентская база,
КД – коммерческий директор,
МП – менеджер по продажам,
МПр – менеджер проекта,
ПО – программное обеспечение,
СП – система показателей,
СС – система стимулирования,
СУ – система управления,
ТД - технический директор,
ТЗ – техническое задание,
ЦФО – центр финансовой ответственности,
ЮЛ - юридическое лицо.

2. Исходные данные

Прежде всего, отметим, что критический характер данного отчёта определяется целями проведённой работы (поиск резервов) и не является **оценкой** системы управления предприятием, которая в целом позволяет ООО **успешно решать поставленные собственниками задачи**. Исполнитель надеется на то, что такой критический взгляд позволит руководству ООО использовать имеющиеся резервы и ещё более повысить эффективность бизнеса.

В ходе диагностики было проведено интервью с руководителями компании с целью диагностики бизнес-процессов

- производственных,
- управления финансами,
- продаж,
- секретариата.

3. Текущее и целевое состояние системы управления

В соответствии с концепцией системного менеджмента структура идеальной СУ выглядит следующим образом - см. Рисунок 1.



Рисунок 1. Целевая структура управления

С точки зрения такого представления, управление компанией отсутствует, а именно

- общие цели предприятия не определены,
- стратегия развития не сформирована,
- бизнес-процессы не описаны,
- организационная структура аморфная,
- управление по показателям не налажено,
- управленческая информационная система отсутствует.

Понятно, что дальше так развиваться невозможно. Вопрос состоит в последовательности преобразований. Предложения исполнителя см. п. 5.

3.1. Управление производственными проектами

В значительной степени работа компании носит **проектный** характер, то есть организована по проектам, имеющим конкретный результат, дату начала, окончания, ограниченный бюджет, требования по качеству.

Для успешного управления проектами должны выполняться следующие условия (подробнее - <https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/project-management-business-processes.html>):

- Наличие менеджера проекта,
-
- Устойчивая процедура, одинаково понятная всем участникам проекта,

.....

- Определение целей проекта

.....

- Планирование выполнения проекта

.....

- Сбор информации о выполнении планов проекта

.....

- Анализ результатов выполнения проекта

....

Предлагается использовать подходы проектного управления для оптимизации производственных бизнес-процессов ООО – см. п. 5.4.

3.2. Управление финансами

Долгосрочное, среднесрочное управление финансами отсутствует.

Основной недостаток такого положения дел – финансовый результат не планируется и нет возможности принять обоснованное решение о дальнейшем развитии (например, найме сотрудников).

Можно собрать бюджет на 2019 год на основе следующей информации:

- Косвенные расходы – на основе платежей прошлого периода,
- Прямые расход и доходы – на основе имеющихся договоров и прогнозов руководителей компании.

Если руководители такой прогноз не могут сделать, бюджет нужно готовить на основе бизнес-плана развития – см. п. 5.7.

На данный момент оперативное управление финансами происходит без учёта будущих поступлений и выбытий денег. Эффективность оперативного управления финансами можно повысить, если сделать оперативный БДДС хотя бы в Excel (подробнее - <https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/do-not-finance-operate.html>) - см. п. 5.1.

3.3. Управление продажами

Из возможных источников поступления клиентов хоть какую-то процедурность имеет участие в тендерах. Этот и другие бизнес-процессы управления продажами предлагается описать в п. 5.4, как задел на тот период, когда будет нанят МП.

3.4. Секретариат

Все секретарские работы выполняют сами руководители, устойчивые процедуры отсутствуют. Бизнес-процессы секретариата предлагается описать в п. 5.4, как задел на тот период, когда будет нанят секретарь.

3.5. Информационное обеспечение

В качестве информационного обеспечения системы управления исполнитель предлагает внедрить какое-либо ПО управления проектами с функциями ВРМ-системы (системы управления бизнес-процессами), а для ведения учёта и бюджетирования – 1С:УНФ или другую управленческую конфигурацию 1С.

Исполнитель предлагает разработать ТЗ на доработки 1С ПО управления проектами после разработки методической части – описания б/п и системы показателей – см. п. 5.2-5.4.

4. Обнаруженные резервы и способы их использования

Далее представлены обнаруженные в ходе диагностики частные резервы системы управления и предлагаемые способы их использования. В таблицу не включены предложения, сформулированные в пп. 3.1-3.5.

Проработка решений по резервам включена в «Предложения по совершенствованию системы управления ООО».

Таблица 1.

№	Полученная информация	Чем плохо	Решение
1.	Забываем спрашивать подрядчиков по тому или другому объекту	Нет управления проектом	
2.	Я спрашиваю Викторию: «Всё есть?». Говорит: «Да, всё». Подходит момент сдачи объекта, выясняется, что: «Ой! Я забыла».	Срывы сроков	
3.	Не возможности посчитать, что у нас в конечном итоге получается, какие у нас средства есть на то, чтобы содержать, допустим секретаря, или бухгалтера.	Нет основы для решений в области развития	
4.	Ответственность за показатели не определена, система стимулирования не используются	Нет чётких границ зон ответственности, нет материальных стимулов	
5.	Не видим загрузку подрядчиков даже собственными задачами	Нет управления ресурсами	
6.	Не происходит предварительная экспертиза тендеров на предмет возможности участия. Нет компетентного человека.	Время на подготовку к тендерам тратится впустую	
7.	Отслеживание тендеров не происходит на регулярной основе	Канал продаж не используется на 100%	

8.	Единой клиентской базы нет	Теряется бесценная клиентская информация	
9.	ДЗ нигде не фиксируется	Раз не фиксируется, управления ДЗ нет	
10.	Закрывающие документы, сейчас делал бухгалтер, но бухгалтер делает их через раз и долго	Если «через раз», то это дополнительная нагрузка на руководителей. Если долго, то это может ухудшать отношения с клиентами	
11.	Два пути: либо мы сами зарабатываем деньги, покупаем и начинаем делать, либо мы ищем работу и продаём кого-то	Неопределённость стратегии развития приводит к потерям времени и средств	

*Руководитель компании «Питер-Консалт»
Кручинецкий СМ.
28.01.2019 г.*

5. Предложения по совершенствованию системы управления ООО

Работы, предусмотренные Договором №0519 выделены *курсивом*. Очерёдность работ соответствует их приоритетам, по мнению исполнителя.

5.1.Формирование бюджета на 2019 год

Состав работ:

- Выбор ПО для формирования финансового результата и прогноза остатков денежных средств,
- Анализ имеющейся информации по косвенным расходам,
- Анализ имеющейся информации по текущим и будущим договорам (доходам и расходам),
- Формирование бюджетов, моделирование вариантов развития, оценка финансового результата.

Результаты:

- Бюджеты, оценка финансового результата,
- Прогноз остатков денежных средств,
- Инструкция по актуализации бюджетов.

Продолжительность, срок и даже возможность зависят от наличия исходной информации и её вида.

5.2. Разработка системы показателей

Состав работ:

- Разработка дерева целей,
- Разработка списка показателей с алгоритмами расчёта,
- Распределение ответственности за показатели,
- Разработка бизнес-процесса контроля состояния «план-факт» по показателям.

Результаты:

- Положение о системе показателей,
- Файл MS Excel с деревом целей и показателей, описанием алгоритмов и план-фактным листом.

Подробнее о системе показателей:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по управлению по показателям,](#)
- [Запись вебинара компании «Питер-Консалт» по управлению на основе показателей.](#)

Продолжительность работы –, стоимость –

5.3. Разработка системы бюджетирования

Состав работ:

- Разработка списка ЦФО,
- Разработка структуры бюджетов,
- Разработка Регламента бюджетирования,

Результаты:

- Регламент бюджетирования,

Подробнее о бюджетировании:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по управлению финансами,](#)
- [Запись вебинара компании «Питер-Консалт» по бюджетированию.](#)

Продолжительность работы –, стоимость –

5.4. Описание и оптимизация бизнес-процессов

Состав работ:

- Описание действующих бизнес-процессов «как есть»,

- *Согласование действующих бизнес-процессов «как есть» с участниками,*
- *Оптимизация бизнес-процессов «как должно быть»,*
- *Разработка регламентов,*
- *Согласование описания бизнес-процессов «как должно быть» с руководством компании.*

Результаты:

- *Графическое отображение бизнес-процессов в согласованном программном обеспечении и нотации,*
- *Регламенты бизнес-процессов в формате ПО Business Studio.*

Подробнее о бизнес-процессах:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по процессному управлению.](#)

Продолжительность работы –, стоимость – (подробности в файле Расчёт стоимости).

5.5. Разработка ТЗ для внедрения поддержки бизнес-процессов, расчёта показателей в информационной системе (ИС)

Результат:

1. *Требования к функционалу ИС*
2. *Описание ролей участников бизнес-процессов*
3. *Форматы отчётов*
4. *Сценарии обучения пользователей*

Подробнее о разработке функционального проекта ИС:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость ,](#)
- [Пример результата,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по управлению средствами ИТ.](#)

Продолжительность работы –, стоимость –

5.6. Сопровождение внедрения

Состав работ

- *Курирование внедрения ТЗ в ИС, приёмка результатов.*

Продолжительность работы зависит от внедренцев ИС, стоимость –

5.7. Разработка бизнес-плана развития

Состав работ:

- Разработка маркетингового плана,
- Разработка организационного плана,
- Разработка финансового плана,
- Анализ рисков.

Результат: документ MS Word по структуре Приложения 1.

Подробнее о разработке бизнес-плана:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по бизнес-планированию,](#)
- [Запись семинара компании «Питер-Консалт» на ТВ-канале «Успех».](#)

Продолжительность работы –, стоимость –

Приложение 1. Структура бизнес-плана

- 1. Резюме**
 - 1.1. Сущность результатов бизнес-планирования
 - 1.2. Планируемые показатели результативности и эффективности
 - 1.3. Источники финансирования
- 2. Анализ деятельности компании**
- 3. Анализ рынка и стратегия**
 - 3.1. Анализ рынка
 - 3.1.1. Общая характеристика рынка
 - 3.1.2. Клиентская целевая группа
 - 3.1.3. Оценка существующего спроса
 - 3.1.4. Ожидаемая конкуренция
 - 3.2. Стратегия развития
 - 3.2.1. Сильные и слабые стороны компании
 - 3.2.2. Возможности и угрозы рынка
 - 3.2.3. SWOT-анализ
 - 3.2.4. Стратегические инициативы
 - 3.2.5. Система стратегических показателей
 - 3.3. Маркетинговый план
 - 3.3.1. План продаж
 - 3.3.2. Тактика маркетинга: позиционирование, конкурентные преимущества, развитие продукта, каналы сбыта, ценообразование, программа продвижения
- 4. Материальные ресурсы**
 - 4.1. Инвестиционные расходы
 - 4.2. Косвенные расходы
 - 4.3. Прямые расходы
- 5. Организационный план**

- 5.1. Организационная структура
- 5.2. Штатное расписание
- 5.3. Календарное осуществление проекта

6. Финансовый анализ

- 6.1. Бюджет движения денежных средств
- 6.2. Прогнозный баланс
- 6.3. Бюджет доходов и расходов
- 6.4. Финансовые показатели
- 6.5. Показатели эффективности
- 6.6. Анализ безубыточности
- 6.7. Анализ чувствительности

7. Анализ рисков

- 7.1. Технологические риски
- 7.2. Организационный и управленческий риск
- 7.3. Риск материально-технического обеспечения
- 7.4. Финансовые риски
- 7.5. Экономические риски