

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

## Оглавление

<b>I. Резюме</b> .....	2
<b>II. Результаты рецензирования Отчёта</b> .....	5
Раздел 3. Диагностика технологической системы управления .....	5
Раздел 4. Диагностика организационной системы управления .....	20
Раздел 5. Диагностика экономической системы управления .....	25
Раздел 6. Диагностика социальной системы управления.....	30
Раздел 7. Диагностика правовой системы управления .....	34
Раздел 8. Дополнительная диагностика систем управления Компании ...	41
Раздел 9. Общие рекомендации по результатам диагностики .....	42

## I. Резюме

В данной рецензии рассмотрен отчет (далее Отчёт), выполненный по Договору (далее Договор) ... на оказание услуг по проведению диагностики систем управления ООО «XXX» (далее Компания). Отчёт выполнен ООО «Юралс Кэпитал» (далее Исполнитель) по заказу АО «YYU» (далее Заказчик).

В соответствии с Договором

«Исполнитель обязуется оказать Заказчику услуги по проведению независимой диагностики систем управления и формированию Отчета по ее совершенствованию в отношении дочернего общества Заказчика Общества с ограниченной ответственностью «XXX».

...

Под диагностикой системы управления Компании понимается проверка качества функционирования технологической, организационной, экономической, социальной и правовой системы управления.»

Целью рецензии являлся вывод о соответствии или несоответствии Отчёта Договору и требованиям, обычно предъявляемым к отчётам по проведению диагностики систем управления и их совершенствованию на основе результатов диагностики.

В п. II данной рецензии результаты, представленные в Отчёте, сравнивались с текстом Договора и существующими на рынке методиками проведения подобных работ, а также с примерами аналогичных исследований. В результате этого сравнения рецензент делал один из следующих выводов по каждому пункту Отчёта:

- Пункт Договору и требованиям, обычно предъявляемым к подобным отчётам (далее – Требованиям), соответствует,
- Пункт Договору или Требованиям не соответствует,
- Пункт Договору или Требованиям частично не соответствует.

Полученные результаты – см. Таблица 1.

**Таблица 1. Результаты рецензирования**

	Соответствует	Не соответствует	Соответствует частично
<b>Раздел 3. Диагностика технологической системы управления</b>			
3.3		√	
3.4		√	
3.5	√		
3.6		√	
3.7		√	
3.8		√	
3.9			√
3.10			√
3.11		√	
3.12	√		

Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

	Соответствует	Не соответствует	Соответствует частично
3.13		√	
3.14			√
3.15		√	
3.16		√	
3.17		√	
3.18		√	
3.19		√	
3.20			√
3.21	√		
<b>Раздел 4. Диагностика организационной системы управления</b>			
4.3		√	
4.4		√	
4.5		√	
4.6		√	
4.7		√	
4.8	√		
4.9		√	
4.10		√	
4.11		√	
4.12	√		
4.13	√		
4.14		√	
4.15	√		
<b>Раздел 5. Диагностика экономической системы управления</b>			
5.3		√	
5.4			√
5.5		√	
5.6		√	
5.7		√	
5.8		√	
5.9		√	
<b>Раздел 6. Диагностика социальной системы управления</b>			
6.3			√
6.4		√	
6.5		√	
6.6		√	
6.7		√	
6.8	√		
6.9			√
<b>Раздел 7. Диагностика правовой системы управления</b>			
7.3		√	
7.4			√

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

		<b>Соответствует</b>	<b>Не соответствует</b>	<b>Соответствует частично</b>
	7.5		√	
	7.6		√	
	7.7	√		
	7.8		√	
	7.9	√		
<b>Итого</b>	<b>53</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>8</b>
<b>%</b>		<b>19%</b>	<b>66%</b>	<b>15%</b>

Таким образом, из 53-х пунктов Отчёта рецензент считает только 10 пунктов (19%) выполненными в соответствии с текстом Договора и Требованиями. 35 пунктов (66%) Договору или Требованиям не соответствуют, 8 пунктов (15%) соответствуют Договору и Требованиям частично.

Отметим особо, что часть текста Отчёта является компиляцией из цитат чужих материалов, включённых в текст без ссылки на первоисточник, то есть с нарушением ст. 1274 ГК РФ. В разделе II рецензии все обнаруженные цитаты подтверждены ссылками на оригинальный материал.

Но главный недостаток Отчёта заключается в методической несостоятельности работы.

Любая диагностика – это процесс сравнения фактического состояния объекта с образцом, желаемым состоянием.

Приведём мнение специалистов управленческого консалтинга:

«Основные вопросы диагностики компании – это:

- **Результативность бизнеса:** насколько хорошо, результативно работает компания или подразделение
- **Эффективность работы:** насколько правильно, эффективно организована работа и управление

...

Мы собираем информацию, анализируем ее и оцениваем – **сравниваем с тем «как должно быть»** ....

... системная диагностика – оценка состояния организации и системы управления по основным подсистемам и элементам, через **сравнение с «образцом»**<sup>1</sup>.

«Задачами диагностики деятельности предприятия являются:

- идентификация реального состояния анализируемого объекта;

---

<sup>1</sup> \*\*\*

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

- исследование состава и свойств объекта, его **сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, нормативными величинами**»<sup>2</sup>.

Для проведения диагностики, прежде всего, должен быть определён этот «образец», желаемое состояние. Только на основе сравнения текущего и желаемого состояния системы управления может быть разработан обоснованный план её совершенствования, проверено качество систем управления, как того требует п.2.2 Договора. Точно так же план лечения болезни человека может быть разработан только на основе диагностики – сравнения текущих показателей организма с нормативными.

В Отчёте желаемое состояние диагностированных систем управления не описано. Это приводит к следующим последствиям:

1. Предложенные в Отчёте меры по совершенствованию систем управления не имеют основания
2. Проверить качество системы управления, как того требует п. 2.2, Исполнитель не мог, так как проверка качества – это всегда сравнение с эталоном
3. Заказчик не получил представления о результате предложенного совершенствования систем управления; непонятно, ради чего нужно тратить ресурсы на реализацию плана совершенствования и передавать полномочия, как того требует Исполнитель.

**На основании вышеизложенного рецензент считает Отчёт в значительной мере не соответствующим Договору и требованиям, обычно предъявляемым к отчётам по проведению диагностики систем управления и их совершенствованию на основе результатов диагностики.**

## II. Результаты рецензирования Отчёта

**Для удобства ознакомления сохранена нумерация пунктов Отчёта.**

### **Раздел 3. Диагностика технологической системы управления**

#### **3.3. Исследование снабженческо-сбытовой системы Компании**

В этом пункте Отчёта приведён список документов, регламентирующих закупочную деятельность и сделан вывод о том, что процесс выбора поставщиков товаров, работ, услуг в Обществе осуществляется на должном уровне. На каком основании сделан такой вывод непонятно, так как само по себе наличие управленческих документов не определяет уровень организации процесса закупки.

Сбытовая система управления (далее СУ) Компании не проанализирована совсем.

---

<sup>2</sup> \*\*\*

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

Вместе с тем, состав работ по исследованию снабженческой системы при всём многообразии документов подобного рода, является достаточно традиционным.

Так например, в статье «Диагностика системы закупок»<sup>3</sup> написано следующее:

«Консалтинговая услуга "Диагностика системы закупок" представляет собой процесс анализа и оценки всех аспектов, связанных с закупочными операциями и процессами внутри компании.

...

Цель услуги:

Диагностика системы закупок направлена на выявление слабых мест, проблемных аспектов и возможностей для улучшения внутренних процессов в сфере закупок внутри компании.

Этапы диагностики системы закупок:

1. Сбор информации: Консультанты собирают информацию о текущей системе закупок, включая процессы, политики, структуры, бюджеты и технологии, используемые в компании.

2. Анализ данных: Собранная информация анализируется с целью выявления проблем и узких мест, а также определения возможностей для улучшения.

3. Сравнение с лучшими практиками: Этот этап включает в себя сравнение текущих процессов закупок с лучшими практиками в отрасли, чтобы выявить расхождения и обозначить области, требующие совершенствования.

4. Разработка рекомендаций: На основе анализа данных консультанты разрабатывают рекомендации по улучшению системы закупок внутри компании.

5. Планирование изменений: Совместно с руководством компании разрабатывается план действий для внедрения рекомендованных улучшений.»

В статье «Методика исследования системы управления закупками на предприятии»<sup>4</sup> этапы исследования системы снабжения представлены ещё более фундаментально – см. Таблица 2.

**Таблица 2. Этапы проведения диагностического исследования**

<b>Этапы диагностики</b>	<b>Инструменты и методы диагностики</b>	<b>Процедуры диагностики</b>	<b>Цель диагностики</b>
1.Предварительная диагностика	Анализ документов; наблюдение; опросы	1.1 Постановка цели диагностики 1.2 Определение объекта и предмета диагностики	Построение объектной декомпозиции системы управления закупками

3 \*\*\*

4 \*\*\*

Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

Этапы диагностики	Инструменты и методы диагностики	Процедуры диагностики	Цель диагностики
		1.3 Определение задач диагностики 1.4 Определение элементов действующей системы управления закупками	
2.Экспресс-диагностика	Метод определения приоритетности процессов исходя из критических факторов успеха	2.1 Выбор наиболее важных критических фак-торов успеха исходя из мисси и целей предприятия 2.2 Выявление ключевых логистических процессов предприятия 2.3 Определение взаимосвязи между процессами и критическими факторами успеха 2.4 Оценка работы каждого логистического процесса по пяти бальной шкале. 2.5 Выбор процессов для совершенствования на основе критериев стратегической важности процесса и его жизнеспособности.	Определения приоритетности логистических процессов закупок исходя из критических факторов успеха
3.Проблемная диагностика	Причинно-следственная диаграмма Исикавы	3.1 Сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих	Систематизация потенциальных причин рассматриваемых проблем,

Этапы диагностики	Инструменты и методы диагностики	Процедуры диагностики	Цель диагностики
		на исследуемую проблему; 3.2 группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам; 3.3 ранжирование их внутри каждого блока; 3.4 определение степени влияния факторов на проблему	выделение самых существенных

Ничего подобного в п. 3.3 Отчёта нет.

Таким образом, **рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору (в части исследования сбытовой системы), ни Требованиям.**

#### **3.4. Разработка еженедельного отчёта по обеспеченности ресурсами Компании**

В Приложении №4 Отчёта приведён формат предлагаемого отчёта по обеспеченности ресурсами Компании. В качестве ресурса Исполнителем рассматривается только техника.

Однако, как свидетельствуют профильные источники:

«Ресурсная обеспеченность предприятия – это наличие определенного объема ресурсов, которые подлежат использованию в производственных процессах хозяйствующего субъекта»<sup>5</sup>.

Ресурсы, используемые Компанией, это не только техника, но и горюче-смазочные материалы (ГСМ), запчасти, расходные материалы, денежные средства, персонал и т. д.<sup>6</sup> Почему-то эти ресурсы выпали из внимания Исполнителя.

Цитируем далее<sup>7</sup>:

5\*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\*  
 /  
 6 \*\*\*\*\*://\*\*.\*./\*\*\*\*\*/10254-\*\*\*\*\*-\*\*\*\*\*  
 7\*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\*  
 /

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

«Для оценки обеспеченности производства материальными ресурсами существуют два подхода:

1. Анализ обеспеченности на определенную дату.
2. Анализ обеспеченности за весь прошедший период.

Для проверки обеспеченности производства материалами на конкретную дату необходимо сопоставить наличие ресурсов данного вида с ежедневной потребностью в них...

Для оценки обеспеченности материальными ресурсами за прошедший период, помимо информации о начальном остатке и ежедневной потребности, необходимо знать даты и объемы поставок материала в течение периода...»

То есть обеспеченность можно определить только сравнивая плановый и фактический уровни ресурсов. Соответственно, возникает важный вопрос расчёта планового уровня ресурсов, который обеспечивает бездефицитную деятельность предприятия.

В предложенный Исполнителем отчёт по обеспеченности ресурсами включены только имеющаяся техника, то есть фактический уровень ресурсов. Без плановых значений отчёт не позволяет сделать вывод о достаточности этой техники для решения задач предприятия, то есть об обеспеченности ресурсами.

То есть отчёт не решает задачу, вынесенную в его название, и **рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

### **3.5. Определение первоначального количества техники Компании, технику на линии и в аренде на Новоуренгойском участке Пункт соответствует Договору и Требованиям.**

### **3.6. Анализ процессов ремонта техники в Компании на Новоуренгойском участке**

Никаких результатов анализа процессов ремонта техники раздел не содержит, поэтому непонятно, на чём основаны приведённые в разделе предложения по мероприятиям в системе ремонта. Правда все они носят очень общий и универсальный характер, поэтому особых возражений не вызывают. Безусловно, необходимо «планирование программы технического обслуживания» и «улучшение качества управления производством», но зачем для этих выводов нужно было проводить анализ процессов ремонта техники, непонятно.

Вместе с тем работа по анализу процессов ремонта техники проводится повсеместно и включает ряд стандартных этапов. Приведём пример списка аудиторских процедур ремонта техники, применяемых в группе компаний СУЭК<sup>8</sup> - см. Таблица 3.

Ничего подобного Отчёт не содержит, поэтому **рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

---

8 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*\_\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*104/982484.\*\*\*\*\*

**Таблица 3. Примеры аудиторских процедур ремонта техники в группе компаний СУЭК**

№	Процесс	Аудиторские процедуры
1	Закупка оборудования Инвестиции	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка наличия категорийных стратегий по закупке соответствующего вида оборудования.</li> <li>2. Проверка осуществления расчетов общей стоимости владения оборудованием на период всего жизненного цикла (включая анализ источников данных для подобного анализа).</li> <li>3. Анализ статистики затрат на ремонты единицы/групп единиц оборудования в горизонте на 2-3 года.</li> <li>4. Анализ удельных расходов на ремонты в пересчете на единицу производительности оборудования (например, рубль на 1 тонна/километр).</li> </ol>
2	Бюджетирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ алгоритма формирования плановых затрат на ремонт оборудования.</li> <li>2. Проверка наличия установления лимитов на ремонты в разрезе единиц оборудования.</li> <li>3. Проверка наличия актов оценки технического состояния по ключевым и наиболее дорогостоящим ремонтам.</li> <li>4. Выявление признаков формального подхода к бюджетированию плановых затрат (например, наличие идентичных плановых сумм на ремонты по единицам техники с разными периодами эксплуатации).</li> <li>5. Анализ соотношения бюджета на плановые и аварийные ремонты.</li> <li>6. Сравнение плановых затрат на ремонты со стоимостью новой единицы оборудования.</li> </ol>
3	Закупка услуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка исполнения закупочных процедур (конечно, при условии их адекватности).</li> <li>2. Проверка наличия альтернативных поставщиков (в случае, если закупка осуществлена у единственного источника).</li> <li>3. Анализ существующих контролей, минимизирующих риски осуществления закупки по завышенным ценам (в случае, если поставщик</li> </ol>

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

№	Процесс	Аудиторские процедуры
		<p>является единственным источником).</p> <p>4. Проверка стоимости ставки за ч/час (как возможный вариант проведение бенчмарка с другими ремонтными компаниями или компаниями, осуществляющими ремонт аналогов имеющегося оборудования).</p> <p>5. Оценки возможности осуществления ремонтных работ собственными силами.</p>
4	Выполнение ремонтных работ	<p>1. Анализ существующих порядков приемки ремонтных работ (при их наличии, при отсутствии такой порядок должен быть разработан).</p> <p>2. Анализ наличия дефектных ведомостей (подписанных представителем заказчика).</p> <p>3. Проверка факта присутствия представителя заказчика при проведении процедуры дефектовки и фактической приемки работ.</p> <p>4. Анализ приемки работ представителем заказчика.</p> <p>5. Проверка фактической приемки работ представителем заказчика (при наличии соответствующей компетенции).</p> <p>6. Проверка соблюдения процедур (включая документальное оформление) приемки/передачи оборудования в ремонт.</p>
5	Учет затрат	<p>1. Проверка наличия пообъектного учета затрат в системе.</p> <p>2. Проверка корректности отражения информации по ремонтам (период, сумма, объект, узел).</p> <p>3. Сверка идентичной аналитики из разных систем (в случае если есть разные системы, эксплуатируемые разными подразделениями, но в которых может отражаться идентичная информация).</p>

### **3.7. Разработка планов первоочередных ремонтов по Компании на Новоуренгойском участке**

Планы ремонтов приведены в Приложениях №5 и 6 к Отчёту. Никаких обоснований этих планов Исполнитель не привёл, кроме информации о том, что «за время эксплуатации транспортного средства происходит ухудшение его

функциональных свойств». С этим выводом сложно не согласиться, однако, он не требует большой, дорогостоящей работы.

Вероятно, планы основываются на проведенном техническом осмотре транспортных средств (ТС) Компании. Однако, прямой связи между актами осмотра и планами ремонтов в Отчёте нет, целесообразность ремонта ТС никак не обоснована, расходы не посчитаны, поэтому осталось непонятным, к каким положительным экономическим эффектам приведут предложенные планы.

Вместе с тем планирование ремонтов ТС методологически хорошо проработано специалистами рынка.

Для разработки годового плана технического обслуживания и ремонта транспортных средств необходимо иметь следующие исходные данные<sup>9</sup>:

- состав парка транспортных средств предприятия на начало планируемого года (наличие автомобилей, прицепов, автобусов и др.);
- информация о пробеге транспортных средств с начала эксплуатации (для новых машин) или после капитального ремонта;
- прогнозируемый годовой пробег каждого транспортного средства;
- нормативы технического обслуживания и ремонта транспортных средств (периодичность технических обслуживаний, структуру цикла технических обслуживаний и ремонтов).

На планируемый период (год) число капитальных ремонтов для транспортного средства определяется по зависимости

$$N_{KPi} = \frac{L_{НЭi} + L_{Гi}}{L_{KPi} \cdot k_1 \cdot k_2 \cdot k_3},$$

где  $L_{НЭi}$  – фактический пробег транспортного средства от начала эксплуатации или последнего капитального ремонта до начала планируемого периода;

$L_{Гi}$  – годовой пробег транспортного средства;

$L_{KPi}$  – нормативный пробег до капитального ремонта;

$k_1$  – коэффициент корректировки нормативов в зависимости от категории условий эксплуатации;

$k_2$  – коэффициент корректировки нормативов в зависимости от модификации транспортного средства и организации его работы;

$k_3$  – коэффициент корректировки нормативов в зависимости от природно-климатических условий.

Количество планово-предупредительных ремонтов (ППР) определяется следующим образом

---

<sup>9</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/



## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

- расходы на оплату ремонтных работ, выполненных сторонними организациями.

Включая этот пункт в Договор, Заказчик рассчитывал получить инструмент, с помощью которого можно будет разрабатывать и корректировать лимиты на ремонт техники регулярно. Исполнитель утверждает, что расчёт лимитов произведён исходя из его собственной методологической базы и справочников, но саму базу и справочники в Отчёте не представил, то есть не передал Заказчику результат, предусмотренный в этом пункте Отчёта.

**Пункт Отчёта не соответствует Требованиям.**

### **3.9. Выявление причин отсутствия контроля по срокам ремонтов техники**

В качестве корневых причин отсутствия контроля по срокам ремонтов техники в Отчёте названы

- Отсутствие полноценной службы РММ в Компании,
- Отсутствие сводки выхода техники на линию после проведённого ремонта.

К сожалению, Исполнитель не указал, почему именно эти две причины названы им корневыми. Хотя в работах управленческих консультантов описано много методик поиска причин возникновения проблем. Вероятно самая известная из этих методик – диаграмма Исикавы, «графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме»<sup>12</sup>.

Отсутствие обоснования ставит под вопрос правильность выявления причин проблемы, а значит, эффективность предложенных мер по её решению.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям частично.**

### **3.10. Изучение проблем с поставкой запасных частей**

В этом пункте Отчёта Исполнитель, опять безо всяких обоснований, называет 3 проблемы с поставкой запасных частей. Как написано выше, обычно, при проведении подобного анализа пользуются проверенными временем методиками. В данном случае Исполнитель явно не выявил корневые проблемы. Например, «проблема с оплатой поставщикам» может быть порождена различными факторами:

- Системным дефицитом оборотных средств,
- Неэффективным оперативным управлением оборотными средствами,
- Недостатками учёта кредиторской задолженности и другими.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям частично.**

<sup>12</sup> \*\*\*\*\*://\*\* .\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*/\*/\*/\*\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\*

### **3.11. Разработка мероприятий по исключению перебоев с запасными частями на импортную технику и предоставление предложений по аналогам запасных частей не поставляемых в РФ**

Содержание раздела страдает тем же недостатком, что и предыдущих двух – отсутствием обоснования выдвинутых предложений. Хотя методология управления товарным запасом – один из самых развитых разделов системного менеджмента.

Специалисты по управлению товарным запасом (ТЗ) прежде чем предлагать мероприятия по повышению эффективности его использования выполняют следующие работы:

1. Анализируют оборачиваемость ТЗ, выявляют низко оборачиваемые позиции, неликвиды, оценивают масштаб проблемы<sup>13</sup>.
2. Анализируют частоту и продолжительность ситуаций дефицита отдельных позиций ТЗ<sup>14</sup>.
3. Анализируют бизнес-процессы управления товарным запасом, выявляют причины возникновения проблемных позиций<sup>15</sup>.
4. Анализируют информационное обеспечение управления ТЗ, способность информационной системы предоставить участникам бизнес-процессов достоверную информацию<sup>16</sup>.
5. Анализируют мотивацию участников бизнес-процессов управления ТЗ, используемые методы стимулирования<sup>17</sup>.

И только после этого вырабатывают свои рекомендации по мерам совершенствования управления ТЗ. Рецензент не обнаружил подобного анализа в Отчёте Исполнителя.

Отдельно отметим, что данный пункт не содержит никакой информации о мерах по исключению перебоев с запасными частями на **импортную** технику с учётом текущих проблем с поставками. Нет в тексте раздела и предложений по аналогам запасных частей, не поставляемых в РФ.

То есть содержание пункта не соответствует его названию, согласованному в Договоре, поэтому **рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

### **3.12. Разработка формы отчетности/сводки за контролем сроками ремонта**

**Пункт Отчёта соответствует Договору и Требованиям.**

---

13 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/576953/

14 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*/\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

15 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*/

16 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*/

17 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*



## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

Высказанное выше по п. 3.13 замечание относится и к результату выполнения п. 3.14: принятые Исполнителем решения никак не обоснованы.

Например, алгоритм систематизации ТС на 4 группы не представлен, поэтому, можно предположить, что систематизация проведена субъективно.

Другой пример: Исполнитель принял решение не разрабатывать предложения по донорству техники без всяких оснований, то есть самостоятельно решил не выполнять одну из задач, содержащихся в названии п. 3.14.

Вместе с тем использование подержанных ТС для разборки на запчасти стало распространённым явлением в последние годы в связи с дефицитом и подорожанием новых комплектующих<sup>22</sup>. Такой способ использования подержанных ТС может оказаться гораздо эффективнее списания, если в основе классификации ТС лежит экономический расчёт.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям частично.**

### **3.15. Изучение остатков на сторонних складах Компании на Новоуренгойском участке**

По утверждению самого Исполнителя «в связи со сложностями получения информации по складским остаткам, окончательное решение выработать не удалось». То есть результата по данному пункту нет никакого, несмотря на его наличие в Договоре.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Договору.**

### **3.16. Подготовка примерного плана по потребностям в технике, включая приоритетную на Новоуренгойском участке**

Результат выполнения данного пункта Договора в Отчёте представляет из себя таблицу с указанием количества единиц транспортной техники для оказания транспортных услуг. Никакого обоснования этого количества ТС Исполнитель не приводит.

Вместе с тем, методики расчёта потребностей в ТС существуют и очень важны, так как ошибка в планировании может привести либо к недополучению прибыли, либо к неэффективному замораживанию денежных средств.

При текущем (оперативном) планировании потребность в автомобильных средствах может быть определена по следующей формуле<sup>23</sup>:

$$n_a = \frac{Q_t}{K_{см} H'_{всм} D_p} = \frac{P_{т-км}}{K_{см} H'_{всм} D_p}$$

где  $Q_t$  и  $P_{т-км}$  - соответственно объем работы в т и т-км ;

$K_{см}$  - коэффициент сменности ;

$H'_{всм}$  и  $H''_{всм}$  - сменная норма выработки установленная в хозяйстве на данную транспортную работу соответственно в т и т-км;

<sup>22</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*\_02/45.\*\*\*\*\*

<sup>23</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/5440954/\*\*\*\*\*.42/



обслуживание, обеспечение ГСМ и расходными материалами<sup>29</sup>. Эту работу нужно организовать и обеспечить соответствующими ресурсами. Поэтому данный пункт и включает формулировку «определение подходов», то есть проведение работ по подготовке к планированию оказания сложной услуги.

Вместо этого Исполнитель представил ничем не обоснованный и не обеспеченный график перевода техники на «горячую аренду», поэтому **рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

### **3.19. Подготовка плана ввода техники в эксплуатацию**

В общепринятом значении план это

«Заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ, операций и т. д., объединенных общей целью»<sup>30</sup>.

В бизнесе также используется понятие «план по показателям» - набор целевых значений результатов работы предприятия, выполнения бизнес-процесса.

Поскольку большой срок регистрации ТС обозначен Исполнителем, как проблема, можно было бы ожидать, что Исполнитель подготовит план мероприятий по сокращению этого срока и план по показателям, на основе которого можно было бы измерять результативность плана мероприятий.

Исполнитель же для исполнения этого пункта Договора ограничился созданием памятки по регистрации ТС, включающей

- ныне выполняемые этапы регистрации,
- проблемы, приводящие к увеличению срока регистрации и
- границы срока выполнения регистрации.

То есть Исполнитель констатировал факт имеющейся проблемы, но не подготовил план её решения, что можно было бы ожидать, судя по названию раздела.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

### **3.20. Подготовка плана реорганизации Новоуренгойского участка**

Вопросам реорганизации предприятий посвящено много методических материалов. Большинство методистов сходятся в следующем понимании реорганизации и плана её проведения:

«Реорганизация предприятия — это процесс структурных изменений, направленных на улучшение его работы, повышение эффективности и конкурентоспособности. Она может включать в себя изменение организационной структуры, перераспределение ресурсов, оптимизацию бизнес-процессов,

---

29 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*24.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

30 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*



Изучение работы предприятия, обычно включает в себя несколько видов анализа<sup>36</sup>:

- ресурсный анализ;
- анализ финансов;
- анализ инвестиций;
- анализ маркетинга;
- маржинальный анализ;
- анализ персонала.

К сожалению, в Отчёте не содержится никаких результатов подобной работы, но представлен план мероприятий, необходимых для трансформации Компании. На основе чего построен этот план, как он будет внедряться, как финансироваться Исполнитель не определил.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

#### **4.4. Выработка решений по свабойному участку Компании в г. Новый Уренгой**

Исполнитель поддержал решение действующего генерального директора (ГД) Компании о нецелесообразности сохранения свабойного участка по причине экономической неэффективности.

Оценка эффективности предприятия или его участка, обычно, выполняется в следующей последовательности<sup>37</sup>:

1. Расчет и оценка общих показателей рентабельности, которые отражают результативность производственной работы
2. Расчет и оценка общих показателей рентабельности, которые дают представление об эффективности использования ресурсов
3. Факторный анализ данных рентабельности. Ключевая цель — определение величины отклонений параметров отчетного периода по сравнению со значениями прошлых периодов, либо планами на отчетный период
4. Расчет и оценка частных показателей результативности, отражающие отдельные моменты работы компании/участка

Для проведения подобных расчётов должна была быть собрана информация о результатах деятельности участка за прошлый период.

Ничего этого Исполнитель в Отчёте не представил, вся выработка решений основывалась на личном мнении действующего ГД.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

<sup>36</sup> \*\*\*\*\*://\*\*.\*\*/\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

<sup>37</sup> \*\*\*\*\*://\*\*.\*\*.1\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*/\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

#### **4.5. Проведение экспресс-анализа 1С. Изучение всех модулей и определение всех модулей и блоков на доработку или на замещение**

Судя по Отчёту, работа Исполнителя по этому пункту ограничилась следующим: ИТ-специалист Исполнителя изучил структуру информационной системы (ИС) 1С Заказчика и установил возможность интеграции некоторых модулей 1С Исполнителя в конфигурацию Заказчика. То есть список доработок был определён не на основе бизнес-задач Заказчика, а на основе возможностей ИС Исполнителя.

Обычно, план развития ИС разрабатывается на других принципах и включает в себя, прежде всего, определение целей проекта, анализ информационных потребностей Заказчика, а потом уже определение требований к ИС<sup>38</sup>.

На практике это означает, что сначала выполняется описание бизнес-процессов Заказчика, разработка системы показателей и системы стимулирования, учётной политики, системы бюджетирования, а потом, на основании этих управленческих инструментов разрабатывается техническое задание на доработки ИС, то есть определение модулей и блоков на доработку или на замещение.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

#### **4.6. Разработка процедуры согласования реализации управленческих решений на уровне Заказчика**

По этому пункту Исполнитель пришёл к выводу о неэффективности его выполнения и не стал ничего делать на том основании, что Исполнителем в п. 7.5 Отчёта предложены к внедрению принципы «регуляторной песочницы». То есть вместо **процедуры** Заказчик получил **принципы**, которые то ли будут приняты, то ли нет.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

#### **4.7. Определение порядка внедрения упрощённых процедур МТО, изменений в ШР, продаж, заключения доходных договоров и прочее. Разработка первоочередных мер по де бюрократизации процессов согласования. Подготовка предложений по ускорению прохождения всех решений в Компаний. Подготовка схем ускоренного прохождения согласований**

Для выполнения этого пункта Исполнителем был разработан документ, который, по сути, перераспределяет полномочия между ООО «УУУ» и ООО «ХХХ» в пользу последнего. То есть Исполнитель принял решение, что в бизнес-процессах самого ООО «ХХХ» нет резервов для повышения скорости процедур без снижения качества. Приходится принять этот вывод на веру, поскольку опять никакого

<sup>38</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/



## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

• 4 тривиальных рекомендации для включения в текст договора консигнации.

Содержание типового договора консигнации широко представлено в профильных статьях, гораздо подробнее, чем в п. 4.10<sup>44,45,46</sup>. Но рекомендации по созданию складов-консигнаций должны включать конкретные параметры договора, например, конкретные рекомендации о<sup>47</sup>

1. Складе консигнации.
2. Стоимости передачи товара и способе распределения дополнительной выгоды.
3. Вознаграждении консигнатора.
4. Порядке расчетов между сторонами.
5. Условиях передачи товара.
6. Ответственности сторон.
7. Сроке действия договора консигнации.
8. Порядке разрешения споров и иных заключительных положениях.

Ничего этого в Отчёте нет. **Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

### **4.11. Проведение оценки стоимости продажи техники**

Судя по тексту этого пункта Договора, Исполнитель должен был провести оценку, а не заключить договор на её проведение. Следовательно, **этот пункт не соответствует Договору.**

### **4.12. Подготовка проекта приказа о праве Исполнителя перемещать технику на Новоуренгойском участке**

**Пункт Отчёта соответствует Договору и Требованиям.**

### **4.13. Разработка временного регламента продажи техники на Новоуренгойском участке**

**Пункт Отчёта соответствует Договору и Требованиям**

### **4.14. Подготовка предложений по усилению контроля за сохранностью имущества на Новоуренгойском участке**

В результатах работы по пункту написано, что сотрудник Исполнителя посетил Компанию и сделал вывод о том, что дополнительных мер по усилению контроля за сохранностью имущества на Новоуренгойском участке не требуется.

К сожалению, в Отчёте нет данных о том

---

44 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*  
45 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/25848-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*  
46 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/2687-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*  
47 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/2687-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

- На какие вопросы хотел получить ответы Исполнитель, посещая Компанию?
- Сохранность какого именно имущества интересовала Исполнителя?
- Какие инструменты контроля за сохранностью имущества анализировались?
- С кем представитель Исполнителя беседовал?
- Какие документы и проводимые мероприятия анализировал?
- Какие получил в результате ответы на свои вопросы?
- Какие выводы, конкретно, по типам имущества, по инструментам контроля были сделаны?

Без ответов на эти вопросы заключение Исполнителя представляется сомнительным. **Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

**4.15. Разработка пилотного регламента прямого согласования потребностей в технике Заказчиками с последующим уведомлением Компании на Новоуренгойском участке. Выработка изменений схемы коммуникации с Заказчиками с применением принципа «одного окна» по всем вопросам от планирования до устранения замечаний. Разработка предложений о принципах закупа техники с правилом покупки техники «под проект» на правило «под договор».**

**Пункт Отчёта соответствует Договору и Требованиям.**

## **Раздел 5. Диагностика экономической системы управления**

### **5.3. Проведение экспресс-анализа бизнес-плана Компании**

В этот пункт Исполнитель включил бюджет доходов, бюджет расходов, инвестиционную программу Компании на 2022 год.

Никакого анализа этих данных в Отчёте нет.

Вместе с тем, анализ бизнес-плана – это широко распространённая, стандартная задача. Обычно эта работа включает следующие этапы<sup>48</sup>:

1. Изучаются все исходные данные, проводится интервью с основными сотрудниками.
2. Постановка ключевых вопросов. Формулирование специалистом собственных предположений о существовании “узких мест”.
3. Оценка положительных фактов. Выбор требуемых источников информации.
4. Общение с источниками (покупателями, поставщиками, если удастся - с конкурентами для проведения бенчмаркинга). Ознакомление с соответствующей литературой.

---

48 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*\*\*



## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

- насколько сбалансирована их структура с точки зрения основной и прочей составляющей;
- какова отдача от расходов в виде выручки и прибыли;
- какие элементы привели к наибольшему снижению финансового результата.

На каждый из заданных вопросов отвечает конкретный метод анализа:

- горизонтальный. Оценивается динамика значений в увязке с доходными величинами;
- вертикальный. Рассчитываются удельные веса различных элементов в общей величине трат;
- коэффициентный. Находится соотношение между показателями, которые связаны экономическим смыслом. Например, отдача делится на вложения и вычисляется эффективность;
- факторный. Определяется влияние факторов на результат. Факторами могут быть составляющие расходов, а результатом – себестоимость.».

Такого анализа в Отчёте нет. **Рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям.**

### **5.6. Проведение анализа цепочки прохождения согласований об оплате**

Результат выполнения этого пункта – утверждение Исполнителя о необходимости согласовать один специальный счёт вместо специальных счетов под каждый объект. К сожалению, утверждение никак не обосновано, даже не описан прогнозируемый эффект от этого решения.

Цепочка прохождения согласований – это типичный бизнес-процесс, методика анализа бизнес-процессов глубоко проработана и представлена в многочисленных статьях и монографиях. Например:

«Анализ бизнес-процессов (Business Process Analysis) — это совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиск путей для его улучшения.

...

Основная задача анализа заключается в том, чтобы выполнить оценку результативности, расчет которой осуществляется исходя из определённого набора показателей.

...

Существует два основных вида анализа бизнес-процессов:

Качественный. Анализ осуществляется на основе субъективной оценки при помощи графической схемы. Здесь учитываются состав и способы реализации бизнес-процесса.

Количественный. Анализ подразумевает детальный сбор информации, обработку и изучение показателей ...

Иными словами, количественный метод подразумевает измерение различных показателей в цифровом выражении.»<sup>53</sup>

«Что включает базовый анализ?

- Исследование всей доступной по БП информации.
- Измерение фактических показателей – производительности, затраченного времени, занятых сотрудников.
- Их сравнительный анализ в динамике.
- Создание и оценку графических схем и др.»<sup>54</sup>

Ничего подобного в Отчёте нет, **рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям.**

### **5.7. Разработка методологии финансирования текущего ремонта, а также бюджетное правило формирования статьи затрат**

Вместо методологии финансирования текущего ремонта описаны очевидные правила планирования запасных частей, вместо бюджетного правила – предложение о создании ремонтного фонда.

Вместе с тем методология финансирования текущего ремонта проработана методистами достаточно подробно. Приведём цитаты из одного из примеров<sup>55</sup>:

«4.6. Финансирование ремонта оборудования

Основные принципы финансирования ремонта

4.6.1. Порядок финансирования ремонта оборудования определен ПБУ (Приказ Минфина РФ № 264н от 30.03.2001 г.) и уточнен в Налоговом кодексе РФ (Федеральный закон № 57-ФЗ от 24.07.2002 г.), ч. II, ст. 324.

4.6.2. Согласно этим документам предприятиям предписывается самостоятельно выбрать и закрепить на длительное время в своей финансовой политике один из следующих способов финансирования ремонта основных фондов:

- по фактически произведенным затратам;
- создание резерва на предстоящий период;
- применение счета расходов будущих периодов.

...

Порядок применения способа создания резерва на предстоящий период

...

Порядок применения счета расходов будущих периодов

...».

Ничего подобного в отчёте нет, поэтому **рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

53 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*365.\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/  
54 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*2.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/  
55 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*/11736





#### **6.4. Выделение среди работников Компании «агентов изменений».**

Раздел содержит обширную методическую часть, которая начинается с определения агентов изменений, заимствованного из источника Интернета без положенной по закону ссылки. Был использован источник «АГЕНТЫ ИЗМЕНЕНИЙ: как определить агентов изменений в любой организации»<sup>63</sup>. Таким образом Исполнитель нарушил ст. 1274 ГК РФ.

После описания «агентов изменений» Исполнитель констатирует, что «агенты изменений» им выявлены не были, то есть с работой, запланированной в п. 6.4 Исполнитель не справился.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Договору.**

#### **6.5. Разработка предложений по изменению организационной структуры**

Безо всяких объяснений и обоснований Исполнителем была предложена новая организационная структура предприятия.

Разработка организационной структуры предприятия, основанной на процессном подходе к управлению, который предлагает внедрить Исполнитель – это глубоко проработанный процесс, имеющий устоявшуюся последовательность этапов. Приведём эту последовательность на основании статьи одного из лидеров рынка управленческого консалтинга РФ<sup>64</sup>:

«Формирование структуры предприятия – непростой процесс. Он проходит несколько этапов, каждый из которых решает определенную задачу. Рассмотрим их более подробно.

Этап 1. Определение стратегии фирмы

...

Этап 2. Выделение главных бизнес-процессов

...

Этап 3. Определение зоны ответственности

...

Этап 4. Определение функций

...

Этап 5. Определение способов взаимодействия звеньев

...

Этап 6. Согласование структуры и ее документальное закрепление»

К сожалению, ни один из этих этапов не нашёл отражения в Отчёте, поэтому результат работы по п. 6.5 нужно признать не соответствующим общепринятым нормам.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям.**

63 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

64 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/



## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

- Методику получения списка наиболее востребованных навыков персонала не представил,
- Представил результат, принципиально отличающийся от результатов, опубликованных специалистами по управлению персоналом.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям.**

### **6.8. Разработка программы развития руководства и линейного персонала**

**Пункт Отчёта соответствует Договору и Требованиям.**

### **6.9. Подготовка предложений по оптимальным формам командообразования**

Раздел традиционно начинается с незаконного цитирования без ссылки на первоисточник (ст. 1274 ГК РФ) чужих материалов – см. описание понятия командообразования в группе «Активный игрок» на сайте vk.com<sup>69</sup>.

Далее раздел продолжается незаконным цитированием без ссылки на первоисточник (ст. 1274 ГК РФ) чужих материалов, в которых термин «тимбилдинг» Исполнителем кое-где заменён на термин «командообразование» - см. статью «Тимбилдинг: постройте свой коллектив» на сайте cfn.ru<sup>70</sup>.

Далее Исполнитель, обосновывая только своим опытом, предлагает в качестве мероприятия командообразования провести Конкурс профессионального мастерства среди водителей и машинистов. Положение этого конкурса, разработанное Исполнителем, является компиляцией из опубликованных в Интернете аналогичных Положений. Так, например, Программа конкурса заимствована из «Положения о порядке проведения XVII областного конкурса профессионального мастерства среди водителей автомобильного транспорта», размещённого на сайте <https://docs.cntd.ru/>. Цитируем<sup>71</sup>:

«4.1. Соревнования по проверке знаний правил дорожного движения

Проверка знаний ПДД проводится на компьютерах и заключается в ответе на билет из 20 вопросов, выбранных компьютером функций случайных чисел, сформированных из экзаменационных билетов ГИБДД МВД России.

4.2. Соревнования по скоростному маневрированию

4.2.1. Общие положения.

При выполнении упражнений по скоростному маневрированию на трассе устанавливаются 8 фигур: "Круг", "Бокс", "Стоянка", "Тоннельные ворота", "Змейка", "Колея", "Эстафета", "Стоп", а также дополнительная фигура "Автобусная остановка" - только для соревнований среди водителей автобусов....»

Таким образом, результат по п. 6.9 нельзя считать оригинальной разработкой Исполнителя, а сам пункт нельзя считать полностью выполненным.

69 \*\*\*\*\*://\*\* \*\*\*/\*\*\*\*\_-222279618\_100

70 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\* \*\*/\*\*\*\*\* \*\*\*/\*\*\*\*\* \*\* \_ \*\* \_\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*

71 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/450354471

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям частично.**

## **Раздел 7. Диагностика правовой системы управления**

### **7.3 Проведение анализа учредительных документов Компании. Анализ внутренних и внешних локальных нормативных актов Компании. Выработка рекомендаций по изменению локальных актов Компании.**

Из всего объёма учредительных документов Компании, внутренних и внешних локальных нормативных актов, Исполнителем был проанализирован только Устав, причём только на предмет удобства выполнения Исполнителем полномочий управляющей компании.

В то же время, анализ Устава, приведенный в Отчёте, не соответствует стандартам правовой экспертизы или аудита документов.

Например, Федерация Судебных Экспертов так описывает экспертизу учредительных документов:

«Экспертиза учредительных документов позволяет провести глубокий их анализ и осуществляется в двух направлениях.

1. Проверка наличия пакета правоустанавливающих документов данной организации, включающего:

- устав
- изменения в уставе
- учредительный договор
- протоколы заседаний учредителей другие договоры и лицензии

свидетельство о регистрации.

2. Анализ соответствия каждого учредительного документа:

- действующему Законодательству;
- наличию и полноте сведений, отражающих особенности деятельности юридического лица.

В ходе исследования представленных документов специалист акцентирует внимание на следующие аспекты:

- организационно-правовую форму деятельности юридического лица (ОАО, ЗАО, ООО и проч..);
- форму собственности (государственной, частной);
- территориальное функционирование (российская, иностранная, с участием иностранного капитала);
- правовой статус организации или предприятия (основной экономический субъект, дочерняя компания, зависимая организация, филиал, структурное подразделение);

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

- виды деятельности (производственная, торговая, строительная и любая другая, не запрещенная Законом);
- наличие лицензии на каждый вид деятельности;
- наличие учредителей;
- размеры уставного капитала для каждого учредителя;
- порядок формирования уставного капитала (денежные средства или прочее имущество);
- распределение долей, с учетом вклада каждого учредителя и его участия в уставном капитале организации.»<sup>72</sup>

«Правовая экспертиза документов включает в себя следующие этапы:

- Изучение положений документа на предмет выявления положений, нарушающих требования законодательства.
- Оценка содержания текста документа (в том числе, анализ наличия существенных условий, необходимых для его юридической силы во избежание признания недействительным в будущем, наличия ссылок на законодательство и др.).
- Оценка правильности оформления с точки зрения юридической техники (в том числе, анализ наличия необходимых реквизитов документа, правильной структуры, чёткого и грамотного изложения, поиск адресов учреждений и др.).
- Оценка возможных рисков для Заказчика (клиента) (выявление «опасных» условий договора, в том числе выявляются обстоятельства, ухудшающие положение организации по сравнению с положением её контрагента и т.д.).
- Выработка рекомендаций по минимизации потерь, внесению необходимых поправок в текст документа.

...

Результатом правовой экспертизы является письменное заключение, содержащее анализ представленных документов, исследовательскую часть, выводы и предлагаемые решения.»<sup>73</sup>

«Правовая экспертиза учредительных документов и правовых актов, регулирующих деятельность организации предполагает их правовой анализ на предмет соответствия действующему законодательству (нормам Конституции РФ, положениям федерального и регионального законодательства, нормативно-правовых актов органов местного самоуправления) и **интересам Заказчика.**»<sup>74</sup>

---

72 \*\*\*\*\*://\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

73 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*/206/

74 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/32751/

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

В отчёте рассмотрен только Устав Компании с точки зрения перспективы передачи управления. Кроме Устава, соответственно законодательству РФ, к обязательным локальным нормативным актам относятся:

- штатное расписание;
- документы, устанавливающие порядок работы с персональными данными;
- график отпусков;
- документы, устанавливающие систему оплаты труда, в том числе индексацию;
- должностные инструкции (обязательны в случае, если права и обязанности работника не перечислены детально в трудовом контракте);
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о коммерческой тайне.<sup>75,76,77,78,79</sup>

Никакие из этих документов проанализированы не были.

**Рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.**

### 7.4. Разработка договора на управление Компании

Исполнителем был разработан договор о передаче полномочий единоличного исполнительного органа ООО «XXX» и направлен Заказчику на согласование и подписание. Договор имеет ряд недоработок и вносит некоторые риски в деятельность Компании.

Так, например, в пункте 7.3 и 7.8 Отчёта говорится о необходимости внесения изменений в Устав Общества в части ограничения полномочий единоличного исполнительного органа:

«Исполнителем после анализа учредительных документов Компании предлагается внести изменение в Устав Компании на период осуществления Юралс полномочий управляющей компании и установить мораторий на действие следующих пунктов Устава Компании: п. 15.2. п. п. 24, 25, 26, 30 а также п. 16.15. п. п. 7-12.)»

Однако, в пункте 3.6 договора говорится об обратном:

«3.6. Заключение настоящего Договора не влечет за собой изменение Устава Общества в части, касающейся полномочий единоличного исполнительного органа Общества, а также самого термина «Генеральный директор».

---

75 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

76 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*/382439-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*-19-\*5

77 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*/211035-\*\*\*-17-\*8-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

78 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*/566107/

79 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/#\*3



## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

И в других источниках термин «регуляторные песочницы» используется применительно к государственному регулированию:

«Регуляторная песочница — это созданная регуляторами структура, которая позволяет компаниям и инноваторам тестировать и разрабатывать новые продукты, услуги или (цифровые) бизнес-модели в контролируемой и наблюдаемой среде»<sup>82</sup>.

Статья «Как работают регуляторные песочницы для бизнеса»<sup>83</sup>:

«Это экспериментальные правовые режимы (ЭПР), применяемые в сфере цифровых инноваций, иначе говоря — механизм тестирования в реальных правоотношениях технологий, которые в силу разных причин пока нельзя использовать.

На сайте Минэкономразвития уточняется, что в рамках ЭПР правительство может дать ограниченному числу компаний на определенной территории и на определенное время соблюдать действующее законодательство с рядом особенностей. »

Эти принципы также указаны в так называемом «законе о регуляторных песочницах»<sup>84</sup>.

Непонятно, почему Исполнитель использует термин «регуляторные песочницы» не по назначению, а принципы механизмов государственного регулирования просто транслирует на внутренние дела предприятия.

Да и сам Исполнитель, включив в текст Отчёта очередную цитату без ссылок на первоисточник<sup>85</sup>, подтвердил первоначальный смысл термина:

«За счет особых условий «песочниц» компании, занимающиеся разработкой новых продуктов и услуг могут тестировать их без риска нарушить действующее законодательство...».

Скомпилировав текст раздела из нескольких источников, Исполнитель принципы «регуляторной песочницы» для самой Компании не определил, поэтому рецензент считает этот пункт не соответствующим ни Договору, ни Требованиям.

### 7.6. Проведение анализа ступеней согласования для принятия управленческих решений в Компании

82 \*\*\*\*\*././\*\*\*\*\*.\*\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*\*\*\*/

83 \*\*\*\*\*././\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/5971

84 \*\*\*\*\*././\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*?\*\*\*\*\*=1&\*\*\*\*\*=399786#\*19

85 \*\*\*\*\*././\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/44622325-\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

В контексте системы управления согласование управленческих решений рассматривается как часть бизнес-процесса<sup>86,87</sup>, либо отдельный бизнес-процесс<sup>88,89</sup>, поэтому к его анализу должны применяться принятые в индустрии стандарты анализа бизнес-процессов, рассмотренные в 5.6 данной рецензии «Проведение анализа цепочки прохождения согласований об оплате».

К организационной структуре, о которой пишет Исполнитель в разделе, процесс согласования может не иметь отношения. Например, любой договор на предприятии должен быть согласован с юристом. Но сотрудники не подчинены юристу административно, по организационной структуре. Они подчинены юристу функционально, в соответствии с описанием бизнес-процесса согласования договоров.

Что касается содержания работы по анализу бизнес-процессов, можно привести цитату:

«Итак, анализируя процессы, необходимо ответить на вопросы:

- Какие наиболее важные элементы процесса? На что они влияют? Достаточно ли улучшить только эти элементы?
- Существуют ли какие-либо систематические задержки или проблемы в процессе? Есть ли причина, по которой это происходит? Как можно исправить эти проблемы? Насколько сильно они влияют на производство конечного продукта?
- Требуется ли конкретный элемент процесса слишком много ресурсов? Есть ли способ это изменить?»<sup>90</sup>.

Ответов на эти вопросы в Отчёте нет, поэтому **рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям.**

#### **7.7. Определение ограничений и предоставление Заказчику необходимых документов для получения разрешения по заключению договора управления Компании с антимонопольным органом**

**Пункт Отчёта соответствует Договору и Требованиям.**

#### **7.8. Разработка предложений изменений, упрощающих корпоративное одобрения Компании**

Корпоративное одобрение, иными словами, согласование управленческих решений, является частью бизнес-процессов, либо отдельных бизнес-процессов, как указано в п. 7.6 рецензии. Предложение изменений бизнес-процесса выполняется по правилам оптимизации бизнес-процессов.

86 \*\*\*\*\*://\*\*\*.1\*\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*.\*\*?\*\*\*\*\*\*\_\*\*=57&\*\*\*\*\*\_\*\*=2792

87 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*\*\*\*/

88 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*\*\*

89 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*.\*\*.\*\*

90 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

Оптимизация бизнес-процессов состоит из нескольких этапов.

«Как правило, оптимизация бизнес-процессов протекает следующим образом. Прежде всего, фиксируются четкие и однозначные описания существующих бизнес-процессов компании в виде модели AS-IS. Затем анализируются конкретные задачи исследуемых процессов, за которые отвечает определенные исполнители, и оценивается оптимальность выполняемых последними действий. После выявления недостатков на этой стадии осуществляется переход к анализу оптимальности всего бизнес-процесса или группы бизнес-процессов. На следующем этапе разрабатываются предложения по исправлению обнаруженных недостатков, и строится модель TO-BE. Завершается оптимизация оценкой возможных ухудшений от проведенных изменений, ведь не следует забывать о том, что устранение дефектов по одному критерию бизнес-процесса может привести к их появлению по другому критерию.

...

Для того чтобы оптимизация бизнес-процессов принесла ожидаемый результат, обновленные бизнес-процессы необходимо закрепить не только в регламентных документах предприятия (положениях и приказах), но и в управленческой информационной системе.»<sup>91</sup>

«Что хотим. Сначала стоит определиться, какую проблему нужно решить и что можно улучшить в работе компании.

...

Описание процессов. Опишите все «как есть» сейчас.

...

Описать «как надо». Смоделируйте новую схему работы.

...

Внедрение изменений. Составьте план или график, как будете действовать. Меняйте бизнес-процесс постепенно. Очень важно объяснить сотрудникам, почему вы так делаете. Иначе просто никто не будет выполнять ваши указания.

Изменения должны быть зафиксированы в регламентах, технологических картах и других документах.»<sup>92</sup>

Никаких следов такой работы в Отчёте нет.

В то же время, изложенное в Отчёте предложение об исключении из Устава Компании пунктов, ограничивающих полномочия единоличного исполнительного органа, без сопутствующих мер по сохранению Участником возможности стратегического управления Компанией противоречит Кодексу корпоративного поведения, рекомендованному к применению Распоряжением ФКЦБ РФ от 04.04.2002 N 421/р:

«Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и

---

91 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*

92 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам»<sup>93</sup>.

В связи с этим **рецензент считает этот пункт не соответствующим Требованиям.**

#### **7.9. Разработка предложений по внесению изменений в Договор оказания услуг с Заказчиками**

**Пункт Отчёта соответствует Договору и Требованиям.**

### **Раздел 8. Дополнительная диагностика систем управления Компании**

Как указано в Отчёте, Исполнитель выполнил некоторые дополнительные работы, не предусмотренные Договором. Поскольку эти работы не были включены в Договор, оснований для замечаний к результатам этих работ у Заказчика нет.

Однако, список этих работ и представленные результаты свидетельствуют об общем уровне подготовки Отчёта.

Так, например, «для проведения ребрендинга, повышения и раскрутки бренда ООО «ХХХ», узнаваемости Компании на местностях, размещение логотипов на производственных базах, производственных участках, месторождениях нефти, на транспортных средствах» Исполнителем были разработаны и предложены Заказчику логотипы Компании.

Проведение ребрендинга и столь широкое распространение логотипа требует больших денежных средств. Странно предлагать такие мероприятия компании, у которой только «налоговая задолженность составляет более 500 миллионов рублей» на 01.06.2022 г. (данные из Отчёта), учитывая, что Компания не работает на рынке, оказывает транспортные услуги только предприятиям холдинга. Вот что пишут поэтому вопросу специалисты в области продвижения бренда:

1. «Брендинг в общем виде служит целям:
  - Повышения узнаваемости и широты охвата
  - Усиления отличий от конкурентов с идентичными товарами и предложениями
  - Повышения лояльности и расширения базы постоянных клиентов
  - Увеличения цены товаров и услуг за счёт дополнительной ценности: положительных ассоциаций, эмоций, уверенности в особом качестве товара, его статусности, либо иных имиджевых преимуществах»<sup>94</sup>.
2. «Узнаваемая торговая марка позволяет компании:
  - «Отстраиваться» от конкурентов.

<sup>93</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*-04.04.2002-\* -421\_\*/

<sup>94</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/



## Рецензия на отчет по проведению диагностики систем управления

«Можно сказать, что построение организации состоит из трех основных фаз: разработка стратегии, разработка бизнес-процессов и проектирование на их основе организационной структуры...

На первом этапе необходимо разработать стратегию, определить долгосрочные стратегические цели компании.

На втором этапе компания должна ответить на вопрос «Какие работы, функции и бизнес-процессы нужно регулярно выполнять, чтобы достичь поставленных стратегических целей».

На третьем этапе компания должна ответить на вопрос «Кто будет выполнять бизнес-процессы? Кто за них будет отвечать? Кто кому будет подчиняться?». Другими словами, компания должна построить свою организационную структуру.»

Поскольку ни стратегии Компании, ни описания бизнес-процессов Отчёт не содержит, предложенная организационная структура не имеет оснований. Так как организационная структура – это единственный инструмент, предложенный чтобы «адаптировать производственный процесс», **ответ на вопрос №3 нужно считать неудовлетворительным.**

То есть на 2 из 3-х вопросов, на которые должна была ответить команда Исполнителя в целях разработки программы развития Компании, ответа нет.

Следовательно, программа развития Компании, представленная в Отчёте, не имеет обоснования, поэтому **не может быть использована Заказчиком в своей работе.**