

# 2022

## Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»



Питер-Консалт

26.12.2022

## Оглавление

<b>1. Термины и сокращения .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Исходные данные.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Структура системы управления в соответствии с концепцией системного менеджмента.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Обнаруженные недостатки СУ и способы их преодоления .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1. Стратегия развития .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Бизнес-процессы .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3. Система целей и показателей .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4. Система стимулирования .....</b>	<b>28</b>
<b>3.5. Организационный дизайн .....</b>	<b>29</b>
<b>3.6. Бизнес-план развития .....</b>	<b>29</b>
<b>3.7. Информационная система .....</b>	<b>29</b>
<b>4. План работ по совершенствованию системы управления ООО .....</b>	<b>30</b>
<b>Приложение №1. Структура отчёта по маркетинговому исследованию 34</b>	
<b>Приложение №2. Структура стратегии развития.....</b>	<b>35</b>
<b>Приложение №3. Список б/п для описания и оптимизации .....</b>	<b>36</b>
<b>Приложение №4. Структура бизнес-плана.....</b>	<b>38</b>

## **1. Термины и сокращения**

*CRM система – ПО управления отношениями с клиентами,  
а/м – автомобиль,  
АТП – автотранспортное предприятие,  
Б24 – ПО «Битрикс24»,  
БДДС – бюджет движения денежных средств,  
БДР – бюджет доходов и расходов,  
б/п – бизнес-процессы,  
ВССС – ведущий сотрудник сервисной службы,  
ГД – генеральный директор,  
ГСМ – горюче-смазочные материалы,  
ЗГД – заместитель ГД по развитию,  
ЗП – зарплата,  
ЗРСС – заместитель руководителя сервисной службы,  
ООО – ООО «XXX»,  
ДВ – дефектовочная ведомость,  
ДЗ – дебиторская задолженность,  
ДИ – должностная инструкция,  
ДС – денежные средства,  
з/ч – запасные части,  
ИМ – Интернет-магазин,  
ИС – информационная система,  
Исполнитель – исполнитель данного отчёта,  
ИТ – информационные технологии,  
КБ – клиентская база,  
КЗ – кредиторская задолженность,  
КП – коммерческое предложение,  
МП – маржинальная прибыль,  
ОС – организационная структура,  
ПМ – менеджер по продукту,  
ПО – программное обеспечение,  
РСС – руководитель сервисной службы,  
СА – системный администратор,  
СП – система показателей,  
СпЗ – специалист по закупкам,  
СпП – специалист по продажам,  
СС – система стимулирования,  
ССл – сервисная служба,  
СУ – система управления,  
ТЗ – товарный запас,  
ТК – транспортная компания,  
ТО – техническое обслуживание,  
ТхЗ – техническое задание.*

## 2. Исходные данные

Прежде всего, отметим, что критический характер данного отчёта определяется целями проведённой работы (поиск возможностей для повышения результативности и эффективности работы ООО) 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 улучшить работу.

В ходе диагностики были проведены интервью с 21 сотрудником ООО. Из управленческой документации использовались ДИ сотрудников ССл.

## 3. Структура системы управления в соответствии с концепцией системного менеджмента

Любая диагностика – это сравнение текущего состояния с целевым, идеальным. Поэтому при диагностике системы управления (СУ), прежде всего, нужно определиться с **целевым** состоянием СУ. В соответствии с концепцией **системного менеджмента** структура идеальной СУ выглядит следующим образом - см. Рисунок 1.

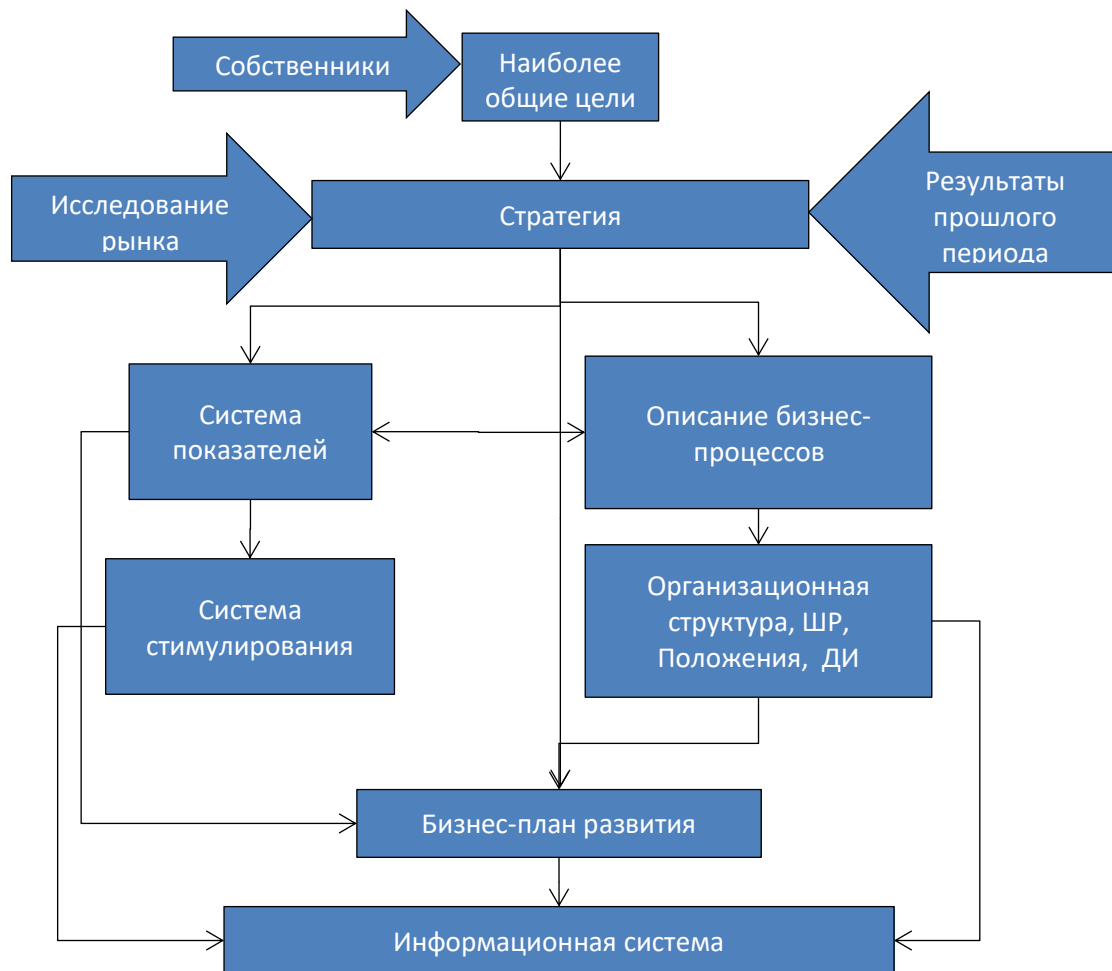


Рисунок 1. Структура и процедура совершенствования СУ

На рисунке представлена не только структура, но и последовательность построения (совершенствования) СУ. То есть, сначала определяются наиболее общие цели, потом разрабатывается стратегия, потом СП и описания б/п и т. д. по стрелкам.

Текущее состояние СУ ООО сравнивалось исполнителем со структурой, представленной на Рисунке 1.

### 3. Обнаруженные недостатки СУ и способы их преодоления

№	Недостатки СУ	Комментарий	Решение
<b>Генеральный директор</b>			
1.	Из всех показателей анализируется только выручка, никакие показатели не планируются	Следовательно, системное управление бизнес-процессами отсутствует – см. п. 3.2.	
2.	Материальное стимулирование всех сотрудников, кроме бухгалтерии, от маржинальной прибыли	Следовательно, сотрудники не стимулированы на достижение целей б/п, в которых они участвуют. Кроме того, стимулирование от абсолютной величины МП опасно для экономики предприятия, подробнее см. <a href="https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/Incentive-scheme-and-stages-of-development.html">https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/Incentive-scheme-and-stages-of-development.html</a>	
3.	Управлением ассортиментом, товарным запасом занимается ГД	Была названа причина – РСС не справился. Так он и не стимулирован на формирование оптимального ТЗ. Чему же тут удивляться. Фактически, ГД выполняет функции продуктового менеджера, а ПМ занимается продажами клиентам. Бесперспективное распределение обязанностей	
4.	Сделали сайт, но ещё не решили, как будем продвигать	Делается всё наоборот: сначала ставятся цели, определяются целевые запросы, под эти запросы определяется структура сайта, разрабатывается контент	
5.	Дебиторскую задолженность не контролируем. При превышении лимита отгрузки не прекращаем	Возможно, пока это не составляет проблемы. Хотя при наличии кредитов и отсутствии контроля оборачиваемости ДЗ можно получить кассовые разрывы. Поскольку планируется рост бизнеса, контроль ДЗ нужно налаживать	
6.	Пока кассовых разрывов нет, поэтому для решения о платежах дополнительная информация не требуется	При исчерпании кредитных линий могут возникнуть кассовые разрывы	
7.	Бухгалтер по внутренней политике, менеджеры по закупкам формируют документ в 1С на списание денежных средств, выгружают в систему банк клиент, пишут мне по электронной почте.	Зачем нужно писать по e-mail, если документ выгружен? Нужно просто настроить в 1С оповещение	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

8.	Систематического контроля КЗ нет, поэтому бывает, что кредиторская задолженность висит долго	Так можно испортить отношения с поставщиками товаров и услуг. Они не обязаны напоминать об обязательствах предприятия	
9.	Бывают конфликты в коллективе по вопросам выполнения обязанностей	Большинство этих вопросов должно решить описание б/п. Но есть нестандартные ситуации, в которых сотрудники должны руководствоваться не правилами, а принципами	
10.	Предприятие владеет несколькими а/м, но управление ими не организовано по правилам АТП (путевые листы, мед. осмотры водителей, обеспечение и контроль ГСМ, ТО, ремонтов и т. д.)	Это приводит к дополнительным рискам, возможно, расходам	
11.	Менеджер по продукту занимается продажами, а не поддержкой менеджеров по продажам	Функции ПМ описаны здесь - <a href="https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/commodity-managers-technique.html">https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/commodity-managers-technique.html</a> . Это не продавцы, а сотрудники, управляющие товаром, поддерживающие менеджеров по продажам	
12.	Нужно чтобы сотрудники отдела продажи сообщали свои пожелания по наличию товара на складе	Эта информация есть в Отменённых КП	
13.	Клиенты зарегистрированы в Эксель без правил	Значит, управление КБ не налажено. А значит, нет уверенности, что количество активных клиентов будет расти. Сейчас это, может быть, не важно, но важно в перспективе	
14.	Контакты фиксируются только по заявкам.	Значит, нет уверенности, что с потенциальными клиентами идёт работа. Сейчас это, может быть, не важно, но важно в перспективе	
15.	Чтобы купили под заказ товар, которого нет на складе, нужно написать в отдел закупки по электронной почте. Механизм требований на закупку 1С не используется	Потеря времени, возможны ошибки	
16.	Претензии клиентов не фиксируются	Возможна недоработка по претензиям, а значит, потеря клиента	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

17.	Задачи по поиску новых поставщиков, улучшению условий от действующих поставщиков, анализу качества работы поставщиков, не поставлены	Сейчас это, может быть, не важно, но важно в перспективе. Если хочется улучшать условия от поставщиков, с ними нужно работать	
18.	Претензии к поставщикам не фиксируются	Возможна недоработка по претензиям, а значит, убытки	
19.	Руководитель сервиса делает дефектовочную ведомость и пересылает её по e-mail менеджеру. Руководитель сервиса помнит, за каким менеджером закреплён клиент.	Нужно делать это в 1С. В зависимости от конфигурации 1С определить, какой документ использовать для дефектовочной ведомости	
20.	Если клиент согласен, заказ выкачивается в Эксель, на его основании кладовщик выдаёт з/ч на ремонт.	Нужно делать это в 1С. В зависимости от конфигурации 1С определить, какой документ использовать для передачи требования кладовщику	
21.	Специалист по закупкам направляет водителя за з/ч по телефону	Возможны ошибки, загрузка а/м и водителя не фиксируется. Нужно делать это в 1С. В зависимости от конфигурации 1С определить, какой документ использовать для заявки на транспорт	
22.	Для ремонта и обслуживания а/м водитель обращается к РСС	Это посторонняя функция для РСС	
23.	В сервисе требуется улучшить исполнительскую дисциплину, внешний вид, порядок на рабочем месте, общение с клиентом		
24.	Если запчасти есть у клиента, убираем их из КП путем Отменено (такой причины в 1С нет).	Такие з/ч будут искажать статистику	
25.	РСС пишет письмо по e-mail кладовщику на пополнение ЗИПа	Нужно делать это в 1С. В зависимости от конфигурации 1С определить, какой документ использовать для передачи требования кладовщику	
26.	Все ремонты фиксируются в файлах Эксель. Эти файлы используются для хранения истории, а также чтобы напомнить клиентам о рекомендациях в спокойный период		
27.	В период подготовки регламентированной отчётности не всегда есть корректные оригиналы документов	К сожалению, просто наймом штатного ГБ этот вопрос не решается. Нужно налаживать управление оригиналами	



Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

28.	Сотрудники сначала нанимаются, потом определяется их функционал	Если хочется повысить эффективность предприятия нужно сначала определить <ul style="list-style-type: none"> <li>• бизнес-процессы, в которых будет участвовать новый сотрудник,</li> <li>• показатели, за которые он будет отвечать,</li> <li>• систему материального стимулирования, основанную на показателях,</li> <li>• должностную инструкцию,</li> <li>• план работы на испытательный срок</li> </ul> и только потом нанимать сотрудника со соответствующими знаниями и навыками.	
29.	Этап диагностики системы управления выполнялся с большими паузами по причине занятости руководителя Заказчика	Это означает, что среди дел ГД проект совершенствования системы управления имеет очень низкий приоритет, поэтому есть большие риски не получить результат. О других причинах неуспеха консалтинговых проектов см. <a href="https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/consulting-projects-fail.html">https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/consulting-projects-fail.html</a>	
<b>Зам. ГД по развитию</b>			
30.	Сайт уже создан, опубликован, но только сейчас начинается проработка вопросов продвижения	Структура сайта, контент должны создаваться с учётом задач продвижения	
31.	На предприятии реализуется множество рекламных активностей (сайт, публикации на маркетплейсах, продвижение в социальных сетях), но результаты этой работы не планируются, эффективность не оценивается	Может оказаться, что средства расходуются напрасно. Предприятий-владельцев с\х техники не так много, их всех нужно знать и работать индивидуально	
32.	Сложно работать с сотрудниками на аутсорсе, например, с юристом	Проблема не в том, что они не штате, а в том, что они плохо управляются	
<b>Руководитель сервисной службы</b>			
33.	Работа ССл не поддерживается в 1С	Большой объём ручного труда. Есть подозрение, что при нынешних темпах доработок 1С до ССл очередь не скоро дойдёт	1.
34.	Действия по управлению качеством вроде бы делаются, но в каком-то необязательном	Может проблемы качества нет, но она может возникнуть при росте объёмов ремонта	

	порядке: обязательной оценки качества при работе на выезде нет, чек-листа проверки качества нет, нарушения стандартов качества не фиксируются, показатели только планируется вводить		
35.	Должностная инструкция не вполне соответствует действительности у всех сотрудников сервиса	Не стоит использовать такие документы	
36.	Плановый срок ремонта нигде не фиксируется. С другой стороны, «Сейчас некоторые клиенты пытаются данные моменты прописывать в договорах на сервис, пытаются «выкручивать руки» в этом плане»	Нужно быть готовыми к тому, что такое «выкручивание рук» будет усиливаться. Требования по выполнению плановых сроков – это нормально	
37.	Регулярное обучение сотрудников ССл не проводится	Должно быть введено с 1.01.2023	
<b>Заместитель руководителя сервисной службы</b>			
38.	Одна из обязанностей – оптимизация рабочих процессов, но сами процессы не описаны	Обычно для сервиса процессы описываются в виде технологических карт	
39.	Вроде бы анализ рабочих процессов происходит, но в форме личных записей ЗРСС. Ведётся анализ только процессов, происходящих на территории ССл, выездные работы не анализируются		
40.	Приходится проверять правильность подбора деталей и расходников для проведения ТО. При том, что есть регламенты, из которых список понятен	Причины не совсем понятны. Мнение СпП: у сотрудников ССл нет информации, все ли детали по заказу поступили, поэтому они сверяют то, что им выдаёт кладовщик с дефектовочной ведомостью. Плюс невнимательность кладовщика	
41.	Не ведётся регулярная работа по нематериальной мотивации сотрудников	В период проведения изменений это особенно важно	
42.	Единого духа коллективизма нет		
43.	Проводимые изменения сотрудникам недостаточно объясняются	Если это так, то сотрудники могут воспринимать регламентацию, как ухудшение условий работы без понимания своих выгод	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

44.	Иногда руководством принимаются решения вопреки им же установленным правилам	Правила должны выполнять все. Если нужно сделать исключения, нужно эти исключения определить в правилах	
45.	Не известна стратегия предприятия, планы развития	Для некоторых людей это важный мотивирующий фактор	
<b>Системный администратор</b>			
46.	Заявка на нового пользователя приходит от директора, но заявка не содержит всех необходимых данных. Приходится собирать эти данные из разных мест, отвлекать директора неудобно		
47.	Если компания будет расти, если штат людей будет увеличиваться, нужно, конечно, будет создать какую-то платформу для сбора всех заявок от пользователей.	Регистрация заявок позволяет сделать процесс прозрачным, расставлять приоритеты, оценивать загрузку СА, оценивать его работу	
<b>Ведущий специалист ССл</b>			
48.	Бизнес-процессы ремонта различаются в изложении разных ВССС. Например, Игорь сообщил, что ему задание поступает всегда по почте от РСС, а дефектовочную ведомость он делает у заказчика. Артём сообщил, что ему задание может поступить устно от РСС или ЗРСС, а дефектовочную ведомость он делает в ССл		
49.	Задание может поступить утром. Хорошо бы знать накануне, куда ехать завтра		
<b>Ведущий специалист ССл</b>			
50.	«Сейчас чаще стал давать задания заместитель руководителя, <b>видимо</b> , немножко мы уже начали иначе работать»	Один из примеров того, что изменения в правилах не доводятся до сотрудников	
51.	У нас это даже приветствуется, если мы сами ускоряем процесс, общаясь с заказчиком непосредственно по запасным частям, минуя менеджера	Если специалист ССл не владеет полной информацией по з/ч, могут быть ошибки	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

52.	Вся информация одновременно отправляется по почте и РСС и ЗРСС	Не понятно, зачем. Если сотрудник получает письмо, он знает, что должен отработать. Если письмо получают сразу 2 сотрудника, не понятно, кто должен отработать	
53.	Хотелось бы вовремя получать номер заявки. Не всегда бывает возможность у руководителя либо заместителя руководителя вовремя заранее присвоить номер заявки по какой-то работе	Собственно, нужен не номер, а полная информация о заявке. Разумеется, ехать на ремонт без этой информации неправильно	
54.	Не всегда есть доступ к таблице «Учёт сервис». Когда руководитель сервиса редактирует таблицу, он выгружает к себе её на компьютер,		
55.	Когда требуется ответ для заказчика, бывает задержка в плане получения информации от специалистов по продажам.	Норматива срока ответа нет	
56.	Отработанные часы в таблице «Учёт сервис» не всегда совпадают с часами в таблице журнал учёта рабочего времени.	Поскольку начисление ЗП делается на основе таблицы «Учёт сервис», это может вызывать вопросы у сотрудников ССл	
57.	Дефицит общения с руководством. Не всегда понятны принимаемые решения	Скорее, дефицит информации от руководства	
58.	Непонятны перспективы предприятия, а хотелось бы знать	Для некоторых сотрудников это важно	
<b>Ведущий специалист ССл</b>			
59.	Не всегда заранее знаем, куда мы поедем. Мы можем только с утра узнать, куда мы поедем.		
60.	Нет обучения при переходе на новую технику		
61.	Информации об ожидаемых поступлениях у кладовщика нет. Хотя, например, о поступлении груза в транспортную компанию транспортная сообщает дня за три. Эту информацию узнает специалист по закупкам, водитель, но не кладовщик.		
62.	При приемке запчастей бывают не подписанные и номенклатуру невозможно определить	Если клиента построить сложно, то поставщика, как правило, можно	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

63.	Поступают запчасти под новыми артикулами, а заказываются под старыми из-за того, что каталоги устаревшие		
64.	Менеджер создает «Заказ клиента», проводит его, а потом пишет письмо кладовщику на выдачу з/ч сотруднику ССл	Ничего писать не нужно. При правильных настройках 1С кладовщик сам видит, что заказ проведён, значит, можно выдавать	
65.	Иногда бывает сложно установить связь между «Реализацией» и дефектовочной ведомостью. В Реализации просто название компании, но нет номера дефектовочной ведомости.		
66.	Проблемный процесс – когда мы можем отгружать запчасти по «Акту приема-передачи» клиенту	Проблема в том, что делается бумажка (Акт), но в 1С ничего не делается. Очень легко об этом забыть. В некоторых случаях Заказ клиента делает бухгалтерия. Почему бы не делать и в этом случае?	
67.	При поступлении товара для ремонта я сразу их komponую и сразу передаю на склад в сервис. Они к себе кладут и ожидают, соответственно, полного объема запчастей.	Происходит физическое перемещение, но нет логического склада у ССл, поэтому СпП может легко продать эти з/ч	
68.	Не используется в 1С автоматическое распределение поступивших запчастей под заказы, под которые они покупались. Поэтому приходится писать письмо, оповещать всех	Лишняя писанина	
69.	Приехал клиент без предупреждения. Говорит, что хочет забрать запчасти. Я звоню менеджеру, начинаю выяснять, что за з/ч	И на складе суета, и клиенту приходится ждать	
70.	Есть еще вот запчасть, которую вернули, сказали, что не подошла, я так же сообщил менеджеру, менеджер сказал: «Положи пока в сторонку, попозже разберемся!» Вот разбираемся с этой запчастью уже год-полтора	На складе нарастает объём товара, не отражённого в 1С. Такой товар должен приходиться на специальный логический склад	
71.	Мне регулярно присылают просьбы проверить наличие запчастей, потому что не соответствуют остатки в программе с остатками фактическими.	Кладовщик не должен этим заниматься	

<b>Специалист ССл</b>			
72.	При передаче з/ч в ССл по дефектовочной ведомости никакой акт не подписывается	Кладовщик утверждал, что подписывается	
73.	«дают запчасти, мы их пересчитываем, сверяем с дефектовочной ведомостью Интервьюер: Эту проверку именно Вы делаете или это зам. руководителя сервисного центра делает? Интервьюируемый: Нет, мы сами делаем»	ЗРСС утверждал, что проверку делает он	
74.	Последний заказ спецодежды долго шёл, потому что делали с нашивками		
<b>Специалист ССл</b>			
75.	Когда забираем запчасти от кладовщика, всегда пересчитываем. Никакой Акт с кладовщиком не подписываем.	ЗРСС сообщил, что он пересчитывает з/ч. Кладовщик сообщил, что акт подписывается	
76.	В ДИ есть обязанность выполнять ТО, но что это за работа Максим не знает	Вероятно, под ТО понимается профилактический ремонт по инициативе ССл	
77.	Задерживают оплату одного процента за запчасти по дефектовочным ведомостям		
<b>Менеджер по продукту</b>			
78.	Обязанностей менеджера по продукту не выполняет, а выполняет обязанности менеджера по продажам со специализацией на одном бренде запчастей FKL	Смысл такой организации не понятен. С одной стороны, поддержку по бренду другим продавцам сотрудник не оказывает, то есть не способствует увеличению продаж бренда FKL другими продавцами. С другой стороны, так называемый «менеджер по продукту» предлагает клиентам только свой бренд, хотя мог бы предлагать весь ассортимент, раз уж он занимается продажами	
79.	Обучения от владельца бренда не было	Это удивительно. Раз уж бренд захотел менеджера по продукту, нужно его обучать	
80.	Такое впечатление, что сотрудник «варится в собственном соку»	Методику продаж определил самостоятельно (личные поездки даже к самым мелким клиентам), план продаж не установлен, контакты фиксируются только «для себя», системная подготовка к переговорам с новым клиентом не ведётся. А результата – продаж, нет	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

81.	Уровень скидок клиента в договор 1С не вносится	Могут быть ошибки при предоставлении скидки и даже злоупотребления	
82.	Не используется механизм создания требований на закупку на основании проведённого заказа клиента	Совершенно лишняя переписка по e-mail: неэффективно и могут быть ошибки	
83.	«Как Вы узнаете, что товар закуплен, и Ваш заказ полностью уже готов к комплектованию? Интервьюируемый: Пишу письмо»	Зарезервированный под заказ товар виден в 1С. Либо механизм не настроен, либо сотруднику никто не объяснил. Лишняя потеря времени на переписку	
84.	Ожидает, что список с дебиторской задолженностью по клиенту, по менеджеру будет рассылаться на ежедневной основе	ДЗ должна быть видна в 1С, ничего рассылать не нужно	
85.	Хотелось бы отчёт по продажам видеть за период, например, по одному клиенту, по всем клиентам просто по своей фамилии	В 1С такой отчёт есть. По утверждению ПМ он некорректный	
86.	Карту клиента ввести бы, чтобы была полностью информация о клиенте, прошлые продажи и контакты сразу, всё в электронном виде чтобы под рукой всегда было.	То есть нужен модуль CRM. Такой модуль есть в составе 1С:КА. То ли его не настроили, то ли сотруднику не показали	
87.	Нужны правила работы с претензиями клиентов, инструмент учёта		
88.	Нужен инструмент формирования маршрута поездок к клиентам		
<b>Бухгалтер</b>			
89.	Бывает, что к моменту подготовки регламентированной отчётности не хватает оригиналов документов. Приходится напоминать	Ответственные за оригиналы могут видеть это сами по 1С	
90.	Когда заказывают запчасти на наши машины, бывает, что не вовремя присылают экселевские документы, на основании которых мы должны сделать заказ (в этом случае заказ делает	Потери времени	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

	бухгалтер). Приходит товар на склад, а у меня нет даже заказа, я не знаю, для какой это машины.		
91.	Бухгалтер делает заказ клиента на ремонт по поручению РСС	Не понятно, почему не СпП. СпП говорил, что он делает	
92.	В назначении платежа клиенты указывают «по спецификации» или счёт фактуру. Приходится искать заказ	Потеря времени	
93.	Бухгалтерия рассылает СпП поступившие оплаты, хотя эти оплаты видны в 1С	Потеря времени	
94.	Если инженеры присылают счета, я жду согласования директора. Когда он согласовывает, делаю заказ поставщику	Не понятно, почему не СпЗ	
95.	Директор ведёт табель сотрудников, кроме ССл, и отправляет аутсорсерам для расчёта ЗП	Не директорское дело. Всегда бухгалтерия ведёт табель	
96.	Заявка по закупке товаров и услуг для предприятия делается по почте, не через 1С	Потеря времени будет особенно видна, если когда-то предприятие будет формировать в 1С платёжный календарь для управления оборотными средствами. Плюс без этого механизма не внедрить бюджетирование	
97.	Бухгалтер выполняет совершенно особые б/п для ИП (стройка) и ООО «...» (?)		
98.	Второй бухгалтер собирается в декрет, обещают взять бухгалтера на её место, чтобы она обучила, но не берут	Будет узкое место, если нового бухгалтера придётся обучать Анне	
<b>Специалист по продажам</b>			
99.	При наличии блока CRM в 1С клиентская база ведётся в Excel, контакты с клиентами не планируются, фиксируются в рабочих записях		
100	Стандарта заполнения полей КБ нет	Неструктурированная информация не позволяет измерять аналитику	
101.	Выбор клиентов на проработку только по территориальному признаку. Объём производства не учитывается	СпП подтвердил: Может так получиться, что приеду, а там один-единственный трактор. Не эффективно	



Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

102	Шаблона подготовки к переговорам нет, техника ведения переговоров не используется	Как правило, это приводит к неэффективным переговорам	
103	Причины отказа клиента фиксируются только в КП. Причины отказов на более ранних стадиях не фиксируются	Пропадает ценная информация	
104	Этапы работы с клиентом не фиксируются («воронка продаж»)	Могут делаться неправильные следующие шаги, невозможно прогнозировать результат	
105	Срок повторного визита не определён, визит не планируется	Клиента вполне можно вообще забыть	
106	Результаты контактов фиксируются только в рабочих записях	Ценная информация о клиенте другим не доступна	
107	У нас компания мультибрендовая. Есть часть брендов, которая в 1С либо не занесена совсем, либо занесена частично, то есть ни артикулов нет, ни цены, ничего. Тогда приходится счёт клиенту в Экселе выставлять.	Обязательно вносить номенклатуру в 1С даже на этапе КП. Иначе, пропадает ценная информация	
108	Пока договор делается из шаблона вручную	Ведутся в 1С работы для автоматизации	
109	Вроде бы разработаны правила сегментации клиентов для предоставления отсрочек, но всё равно каждый случай нужно обсуждать с ГД	Какой тогда смысл в правилах?	
110	Требования на закупку передаются в отдел закупок в виде файла, механизм 1С не используется	Потеря времени	
111	Товарные остатки в 1С не соответствуют действительности. Нужно каждый раз спрашивать у кладовщика о наличии	Непозволительные потери времени	
112	Команда на отгрузку кладовщику в виде файла по e-mail. Не используется механизм 1С	Потеря времени	
113	Если товар есть на складе, при проведении заказа клиента он резервируется. Но, единственное, я думаю, наверное, не до конца. Тут надо все равно резервы контролировать. 1С надо настраивать в этом плане	Потеря времени	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

114.	Сроки поставки товара в 1С не фиксируется. Я не могу посмотреть сроки поставки, поэтому мне часто приходится либо по телефону звонить, либо самому заходить в отдел, уточнять.	Потеря времени. СпЗ утверждает, что сроки по российским поставщикам фиксируются и даже актуализируются	
115.	Когда приходят запасные части, то идет рассылка от отдела закупок, что по такому-то счету запасные части поступили	Не нужно, потеря времени. 1С может проинформировать	
116.	ДЗ в отчёте по 1С не видна, хотя информация в 1С есть. Отчеты у нас формирует либо директор, либо бухгалтер	Потеря времени, возможны ошибки	
117.	В 1С пометки есть – документы возвращены или нет. Но СпП это не смотрит, ждёт толчка от бухгалтерии		
118.	Регистрации претензий клиентов нет	Значит, этот бизнес-процесс не управляется	
119.	Необходим отдельный человек на тендеры. Сейчас всей работой, включая подготовку тендерной документации, занимается тот же СпП	Если участие в тендерах эффективно, то сотрудник нужен	
120.	Имея опыт большой работы с запасными частями, сам заказываю на ресурсе.	Нужно разобраться со стратегией закупок. СпЗ не знают, есть ли задача выхода на производителей, получения официального статуса. Если такая задача есть, закупки СпП нужно прекращать. Кроме того, этот канал останется совершенно не управляемым, а СпП занимается не своим делом	
121.	Отдел закупок нужно обучать определению аналогов запасных частей		
122.	ССл приходится те запасные части, которые выдает кладовщик, сверять со своей «Дефектовочной ведомостью»	По мнению СпП проблема в том, что ССл не видит, какие з/ч поступили по ДВ, а какие нет	
123.	Когда есть «Дефектовочная ведомость» и при этом прошла реализация запчастей, и, далее ему нужно списать эти запчасти со склада. Но в	Нужно в Реализацию переносить из Заказа номер ДВ	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

	«Реализации» нет номера «Дефектовочной ведомости», и ему бывает сложно установить		
124.	Запасная часть может быть уже установлена, и зачастую, может быть, и узел уже отдан клиенту, отремонтирован, а реализация в 1С произойдет гораздо позже – через два месяца, через три.	Это по той причине, что для ремонта где-то эту з/ч нашли, без всякого учёта использовали в ремонте, а реализацию проведут только когда придёт поставка. То есть абсолютно не учтённый, левый процесс	
125.	Когда нужна запчасть срочно, а нет возможности ее выписать, потому что меня нет на месте, нужно выписать акт приема-передачи и уже потом «Реализацию» сделать	Никто реализацию не делает. Нужно полностью исключить этот неучтённый, левый процесс. Документ в 1С может сделать кладовщик, бухгалтер, другой СпП	
126.	Резервирование товара пока тоже некорректно работает – тоже настройки требует	Это нужная функция 1С, только нужно установить срок резерва и автоматически резервировать после этого срока	
127.	Клиент может числиться за СпП, год, два, три – ничего с ним не происходит, но привязка к СпП в Экселе сохраняется	Нужно ввести нормативный срок. Если за этот срок сделок не было, клиента нужно отвязывать от СпП	
128.	Чего нам не хватает, – это, наверное, обучение персонала: обучение отдела закупок, обучение отдела продаж, да и сервисной службы в том числе. Не только продукту, но еще, наверное, умению продать услуги компании		
<b>Водитель</b>			
129.	Заявки на а/м никак не фиксируются	Если хочется управлять б/п диспетчеризации, нужно фиксировать. По крайней мере нужно по путевым листам рассчитывать загрузку а/м. И расход на транспортные компании учитывать, если свой водитель занят. Нужно анализировать расходы на логистику	
<b>Инженер-строитель</b>			
130.	В начале работ РСС мало участвовал в подготовке ТхЗ в плане требований ССл к помещениям, но сейчас недостаток исправлен		
<b>Инженер-программист</b>			

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

131.	1С была куплена и установлена на компьютеры без всякого внедрения, обучения сотрудников	Это всё равно, что установить сложное оборудование и нажать кнопку «вкл» без настройки и обучения. В лучшем случае оборудование не будет работать, в худшем - сломается	
132.	Затем 1С дорабатывалась подрядчиком. Никакого документирования доработок не велось. Некоторые доработки брошены на полпути		
133.	Поскольку внедрения, обучения не было, во внутренних регистрах 1С накопилась некорректная информация	Вычистить эту информацию на действующей 1С неправильно, так как тогда изменится регламентированная отчётность и при возникновении вопросов у аудита, налоговой, ответить будет невозможно	
134.	Основным постановщиком задач является ГД, но любой сотрудник может обратиться напрямую к программисту и настаивать на своих доработках	Должен быть 1 постановщик задач, достаточно квалифицированный	
135.	Поскольку бизнес-процессы не описаны, задачи программисту ставятся случайным образом, не учитывают накопившихся в 1С проблем, не подчинены архитектуре 1С, общей идеологии развития 1С		
136.	План работ по доработкам и настройкам 1С отсутствует	Значит, эта работа не управляется	
137.	На программиста возлагают все задачи, хоть как-то связанные с 1С ( <i>пример – загрузка обновлений прайсов</i> )	Программист должен программировать. Администрировать 1С должен системный администратор, вносить информацию - оператор	
138.	Понятие учётной дисциплины отсутствует: можно оприходовать на склад из ничего, списать со склада в никуда	Это одна из причин того, что ТЗ в 1С и фактический не бьётся	
139.	В 1С было закачено 6 млн позиций, реально используются около 13 тыс.	В результате все операции, связанные с перебором номенклатуры происходят очень долго. Обычно новые позиции вводят тогда, когда они нужны для КП	
140.	Не были определены правила заполнения клиентской базы. В результате в базе каша		

141.	По мнению увольняющегося программиста для выхода из сложившейся ситуации нужно сделать следующее:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>		
<b>Специалист по закупкам</b>			
142.	База поставщиков отсутствует, вся информация, включая ассортимент, претензии по прошлым поставкам, в рабочих записях	База поставщиков с историей работы – это важный ресурс компании. Компания этим ресурсом не владеет	
143.	Мы в постоянном поиске поставщиков, потому что сейчас в данной ситуации кто-то не может из Европы привезти товар, у кого все – стопы, кто-то закрылся, у кого-то проблемы с сырьем начались. Постоянно приходится искать	Тем не менее никакого плана поиска новых поставщиков нет. Также, как плана улучшения условий у старых поставщиков	
144.	Если нам обозначили срок поставки две недели, а товар приходит к ним только через месяц, а еще, естественно, к нам он будет три-четыре недели ехать. И поэтому, из-за таких задержек, за последние полгода у нас очень много клиентов, отказались от наших услуг	Не понятно. Если это общая ситуация на рынке, то куда эти клиенты денутся? Значит, у других поставки лучше налажены. Вероятно, нужно стремиться быть в цепочке ближе к производителю, искать поставщиков на Востоке. Либо увеличивать ТЗ, но для этого прежде наладить управление оборотными средствами, в частности, ТЗ.	
145.	Нам отгрузили по документам, допустим, такое определенное количество запчастей, а пришло не то, да, скажем так. Либо меньше пришло, либо вообще не то пришло. Либо с рекламацией запчасти пришли.	Тем не менее работа с претензиями никак не налажена, всё «в рабочих записях»	
146.	У Александра в плане настроить функционал, выбрать перечень определенных запчастей, которые необходимы для ремонта и выявить максимальный, минимальный, остаток, и автоматом 1С формирует данный список, и мы отправляем для заказа. Так мы не делаем. Александр формирует в Экселе файл с перечнем запчастей, отправляет мне, я заказываю.	ГД сказал, что уже так делаем	
147.	Сформировала Разработку по поставщикам и отправила тому менеджеру, который мне это все прислал. И потом уже менеджеры смотрят,	Менеджеры стоимость логистики во внимание не принимают. Лучше давать им цены уже со стоимостью логистики	

	какие привлекательные сроки для них, какие цены.		
148	<p>Механизм в 1С есть, если СпП проводят заказ и со склада его невозможно укомплектовать, у вас просто возникает автоматически требование, никакого файла отправлять не нужно.</p> <p><b>Интервьюируемый:</b> Не, у нас это не оформлено. Не настроено.</p>	Потеря времени	
149	По европейским поставщикам никакие сроки поставки в 1С не указываются	Все трудности понятны, но СпП нужна как-то ориентироваться, что-то говорить клиенту	
150	Заявка на транспорт сначала устно согласовывается с ГД, потом устно передаётся водителю	Потеря времени	
151	<p>Поставщик мне сбросил документы, груз выехал. Как правило, где-то проходит две-три недели, и, когда уже, груз пересек границу Беларуси, я начинаю формировать «Приобретение».</p> <p>Я делаю «Приобретение», чтобы кладовщик уже видел перечень</p>	Кладовщик утверждает, что никогда заранее не знает о поставке	
152	<p>Когда сформировала «Приобретение», я еще делаю параллельно отдельно экселевский файл по всем заказам, по всем клиентам. То есть это уже ручная работа идет.</p> <p>И отправляю менеджерам, нашему руководителю, Александру, Никите-кладовщику</p>	Потеря времени. Всё в 1С должно быть видно	
153	Никита отписывается всем менеджерам, что он «Приобретение» провел, и уже начинается работа менеджеров и работа с клиентами, отгрузки	Потеря времени, по 1С всё видно	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

154.	Евгений старается каждый день либо через день мониторить все заказы, все задержки. Где-то что-то задержалось – он в 1С перебил, и срок в «Заказе клиента», естественно, изменился.	При этом новый срок вбивается в плановый. То есть первоначальный срок теряется. Значит, нельзя измерить точность выполнения сроков	
155.	По транспортным компаниям «ПЭК» и «Байкал» уведомления только у меня подключены. Я уже Александру Петровичу звонком звоню и сообщаю	Водитель сказал, что у него уведомления по всем ТК	
156.	Александр, нас еще просит, чтобы мы прописывали, по какой причине идет задержка. Ну и там в «Комментариях» стараемся прописывать данную информацию,	Плохой способ. Не позволяет сделать аналитику. Нужно отдельное поле и справочник для его заполнения	
157.	«Приобретение» по российским я не делаю. Это делает уже наша бухгалтерия	Значит, заранее кладовщик о поставке не знает. Приобретения должны делать СпЗ	
158.	Необходимую информацию от сервисной службы – они, допустим, взяли запчасть из другого трактора, и я вижу в переписке, что взяли запчасть, необходимо заказать, при поступлении необходимо это вернуть – я прописываю в «Заказах поставщика»	«взяли запчасть из другого трактора» никак не учитывается в 1С. Не удивительно, что ТЗ в 1С не совпадает с фактическим. Обязательно такие операции нужно учитывать по 1С	
159.	Условия оплаты поставщикам – либо 100% предоплата, либо 100% по готовности поставщика отгрузить	Откуда тогда КЗ, о которой говорил ГД?	
160.	Это только у нас задолженность бывает, когда мы либо отказались от каких-то запчастей, и возникает вот эта задолженность. Я, как правило, не формирую акты сверки, потому что все равно приходится каждый заказ контролировать.	То есть в голове, всё по памяти. Ошибки неизбежны	
161.	Если Александр Петрович куда-то уехал, тогда ищем альтернативу – это перевозчики. В этом случае 1С, вообще ничего не делается	То есть эта часть расходов в логистике не учитывается	
162.	Все ли хорошо с оборачиваемостью, нет ли неликвида?	То есть даже не понять, сколько лежит на складе и как оборачивается	

Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

	Сейчас сложно сказать, так как фактический ТЗ не совпадает с 1С		
163.	От кладовщика было: «при приемке запчастей бывают неподписанными, номенклатуру невозможно определить». Неподписанная номенклатура у нас идет по «Джон Диру» из поставки из Европы. Но это – вынужденная мера. Потому что, по правилам, «Джон Дир» мы не можем вообще ввозить в Россию. Это дилеры могут.	Если это известно заранее, почему бы не дать информацию кладовщику?	
164.	Если мы не нашли эту запчасть, я не нашла у себя в файле, Никита откладывает у себя куда-то там в коробку, и она лежит, будет лежать до инвентаризации.	При этом возникает липовая КЗ. Полное отсутствие дисциплины учёта	
165.	Все контракты регистрирую я в банке. Если какие-то возникают моменты по банку, - предоставление там каких-то определенных сведений, справок, каких-то документаций, да, определенных или к нам письмо пришло из банка, то возникает: «Кто это должен делать?» Либо это должна делать бухгалтерия, либо этим должна заниматься я, то есть отдел закупок.		
<b>Специалист по закупкам</b>			
166.	Задача поиска новых поставщиков вроде бы есть, но плана нет	Значит, этот процесс не управляется	
167.	В качестве поставщиков рассматриваются любые посредники. Нет задачи выхода на производителей, официальных дистрибьюторов. Сотрудник даже не знает, имеет ли предприятие официальный статус	Нет стратегии закупок. Т. к. поставки по предоплате, существуют большие риски. Некоторые поставщики даже не подтверждают получение оплаты	
168.	База поставщиков находится в личном файле	Важнейшим ресурсом, фактически, компания не владеет	
169.	История работы с поставщиками только в переписке		



Отчёт по результатам диагностики системы управления ООО «XXX»

170.	Бывают ситуации, когда поставщик сам связывался и говорил то, что они рассчитали стоимость доставки, и им невыгодно отправлять из-за количества	То есть СпЗ сам даже не обращает внимание на стоимость доставки, поставщик подсказывает	
171.	При изменении срока поставки плановая дата затирается	Нет возможности измерять выполнение сроков	
172.	В «Разработке» нет стоимости доставки, то есть СпП, принимая решение, на стоимость доставки не обращает внимание	СпП должен видеть стоимость детали, включая стоимость логистики	
173.	Сотрудник склада отписывается, что пришло определённое поступление, я формирую письмо для руководства и для менеджера по продажам.	Потеря времени, всё видно в 1С	
174.	Отдел закупок со своей стороны сделал всю работу, заказал, провёл, отчитался то, что груз поступил. В итоге «Деловые линии» потеряли товар, и нам сказали, что пусть Отдел закупок выясняет, почему это случилось. основная работа у нас была на втором плане	СпЗ также выполняют обязанности логистов, поэтому разбирательства с транспортной компанией – это тоже их работа	

## **Выводы:**

В настоящий момент СУ ООО отличается от целевого состояния в следующих элементах

- долгосрочные цели не определены, стратегия развития не разработана,
- бизнес-процессы не описаны,
- управление по показателям не налажено,
- система стимулирования определена на основе фактического значения маржинальной прибыли, то есть не стимулирует сотрудников на достижение планов по показателям, за которые они способны отвечать,
- бизнес-план отсутствует, значит, нет основы для планирования показателей, в частности, бюджетирования,
- бизнес-процессы поддержаны управленческой информационной системой в небольшой степени.

При небольшом количестве персонала, малом объёме операций несистемный способ управления может быть вполне эффективным. Его отличают малая стоимость управления, гибкость, высокая скорость реакции. Однако, по мере роста численности персонала, количества транзакций и прочих показателей, несистемное управление, неизбежно, приводит к снижению эффективности предприятия. Руководители и сотрудники ООО уже ощутили это на себе.

Нет сомнения, что по мере роста объёма операций несистемность управления будет влиять на деятельность всё больше и больше. В будущем такое состояние СУ может стать серьёзным ограничением для развития организации.

В следующих разделах представлены предложения по развитию СУ.

### **3.1. Стратегия развития**

В ООО не формализована стратегия – наиболее общий план достижения целей. Нет сомнения, что у руководства ООО существует стратегическое видение развития, но для согласованной работы сотрудников в нужном направлении, стратегия должна быть записана, обсуждена и утверждена.

Особого внимания заслуживают маркетинговая, организационная и информационные стратегии, стратегия закупок. Подробнее о стратегии развития - <https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/development-strategy-creating.html> , о функциональных стратегиях - <https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/functional-strategy.html> .

Разработка маркетинговой стратегии потребует проведения анализа рынка – см. п. 4.1 плана работ. Разработка стратегии ООО предлагается в п. 4.2 плана работ.

### **3.2. Бизнес-процессы**

Б/п ООО находятся на низком уровне зрелости:

- Для большинства б/п показатели не определены,
- Процедуры не описаны,
- Регистрация и разбор проблем не организованы и т. д.

Важный вопрос – выбор ПО для описания б/п. Если для управления б/п будет выбран Битрикс24, в итоге, б/п нужно будет описать на внутреннем языке этого ПО. Язык этот не очень удобный и заставлять бизнес-пользователей изучать его было бы не рационально. А изучать пришлось бы, так как б/п после описания «как есть» нужно согласовать с пользователями. Да и в дальнейшем, описания б/п будут выполнять роль справочника, поэтому должны быть понятны пользователям.

Разработчики Битрикс24 в своих видеокурсах сами рекомендуют предварительно описать схемы б/п, например, на бумаге, а потом, после согласования, переносить их в Битрикс24.

Можно описать схемы б/п в таком демократичном ПО, как MS Word Или MS Visio. Но эти программы выполняют только роль графических редакторов, но не проверяют систему б/п на непротиворечивость и полноту. Лучше делать описание б/п в специализированном ПО. Одним из таких ПО является Бизнес Студии компании «Современные технологии управления».

*Бизнес Студии помогает выполнить следующие функции:*

1. *Разработать и хранить в единой структуре документы системы управления: стратегические инициативы, цели, показатели, штатное расписание, организационную структуру, описания бизнес-процессов, инструкции пользователей и другие*
2. *Выполнять имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ б/п*
3. *Контролировать выполнение б/п во внешнем ПО (например, Битрикс24) путём импорта и обработки информации*
4. *Разработать систему менеджмента качества*
5. *Конструировать любые отчёты по своим объектам*
6. *Осуществлять рассылки по электронной почте*
7. *Осуществлять HTML-публикации документов СУ*
8. *Собирать и обрабатывать плановые и фактические значения показателей*

*На данном этапе наиболее интересны функции 1 и 8. Важно подчеркнуть, что ПО Бизнес Студии разработано на основе единой методологии проектирования СУ, описание которой входит в состав документации ПО. Все объекты СУ хорошо структурированы и, на основе этой структуризации, связаны между собой. Поэтому при внесении каких-либо изменений в СУ, эти изменения автоматически учитываются в таких документах как положения о подразделениях, должностных инструкциях, регламентах выполнения б/п, которые генерируются в Бизнес Студии, как отчёты ПО.*

*Есть ещё одна причина, по которой Исполнитель рекомендовал бы приобрести и использовать Бизнес Студио. В плане работ предлагается разработка СП. Фактические значения показателей будут появляться из разных источников ПО: финансовые показатели – в 1С, показатели исполнительской дисциплины – в Битрикс24, а такие показатели, как количество посетителей сайта – из отчёта Яндекс.Метрики или Гугл.Аналитикс. Для план-фактного анализа нужно собирать фактические значения показателей вместе с плановыми в каком-либо информационном поле.*

*Бизнес Студио предоставляет такую возможность. В ПО можно вносить плановые и фактические значения показателей разными способами, в том числе, в виде файлов Excel определённой структуры. Бизнес Студио импортирует эти данные и предоставляет средства план-фактного анализа, в том числе, с использованием графики.*

Недостатки Бизнес-Студио:

- Стоимость.

1 лицензия с возможностью редактирования стоит от 81,6 т. р. (версия Professional) до 112 т. р. (версия Enterprise). Нужно также обеспечить сотрудников предприятия лицензиями для просмотра, 1 такая лицензия стоит 1,7 т. р.

- Использование Бизнес-Студио, как всякого большого ПО, использующего системные ресурсы, требует участия системного администратора.

Исполнитель предлагает выполнить описание и оптимизацию б/п в п. 4.3 плана работ.

### **3.3. Система целей и показателей**

Основой для СП является важнейший принцип системного менеджмента, который был определён одним из основоположников этой методики Питером Друкером: «Управлять можно только тем, что можно измерить». Это означает, что, если для какого-либо бизнес-процесса определён хотя бы один количественный показатель, системное управление, возможно, существует. Если ни один показатель для б/п не определён, системного управления этим участком деятельности нет.

Правильная, с точки зрения системного менеджмента, СП выстраивается как иерархия, от наиболее общих целей к стратегическим целям и далее, к целям операционным. Подробнее о [процедуре построения СП](#) Исполнитель написал в статье по ссылке.

Разработка СП ООО предлагается в п. 4.4 плана работ. Нужно отметить, что в наиболее законченном виде СП разрабатывается после описания и оптимизации бизнес-процессов.

### **3.4. Система стимулирования**

Разработка системы стимулирования для 22 ведущих сотрудников компании на основе СП предлагается в п. 4.5 плана работ.

### **3.5. Организационный дизайн**

В соответствии с [процессным подходом к управлению](#) организационную структуру ООО можно разработать только после описания б/п - см. п. 4.6 плана работ, так как именно функционал определяют, как целесообразно сгруппироваться, кому и кого подчинить, и какие закрепить функциональные (горизонтальные) связи (см. статью Исполнителя [Поставим организационную структуру на место](#)).

### **3.6. Бизнес-план развития**

В бизнес-плане разрабатываются

- планы по показателям, необходимые для внедрения СП. В частности, разрабатываются бюджеты, необходимые для внедрения бюджетирования,
- планы мероприятий, обеспечивающих достижение плановых значений показателей.

Подробнее о [составе бизнес-плана](#) можно почитать в статье по ссылке.

Разработка бизнес-плана развития предлагается в п. 4.8 плана работ.

### **3.7. Информационная система**

Очевидно, что 1С не внедрялась, а просто была инсталлирована без учёта б/п предприятия. В результате идут её бесконечные доработки, настройки, использование возможностей 1С пока очень слабое. По сути, сотрудники используют 1С для выписки документов, никакого взаимодействия по 1С не организовано, товарные остатки некорректные, отчёты работают неправильно и т. д.

С другой стороны настройки и доработки 1С должны выполняться на основании описаний б/п, которых нет. Нет никакой уверенности, что выполняемые работы соответствуют оптимальным бизнес-процессам.

Есть опасение, что таким способом довести 1С до работоспособного состояния не получится. Стоит подумать о привлечении после описания б/п дополнительных специалистов 1С на проект по внедрению.

Необходимо выбрать управленческое ПО для постановки задач и отчётности, поддержки бизнес-процессов, а также сбора фактических значений показателей и анализа план-факта.

В качестве ПО для постановки задач и отчётности, поддержки бизнес-процессов предлагается использовать Б24. Исполнитель предлагает разработать ТхЗ на настройки Б24 в п. 4.9 плана работ. Предполагается, что сами настройки будут выполняться специалистами Б24. Исполнитель также может взять эту работу на себя, в этом случае нужно будет рассчитать стоимость, срок и добавить этап в план работ.

Для сбора фактических значений показателей и анализа план-факта на начальном этапе можно использовать MS Excel. На перспективу есть следующие варианты:

- 1С:КА,
- Специализированное ПО для управления по показателям, например, «KPI-Drive», «1С: Управление по целям и KPI», «HighPer», «KPI Monitor», «Elma KPI», «KPI Suite», «Success Factors» и др.,
- Комплексное решение по проектированию системы управления и сбору показателей, например, Бизнес Студия (см. п.3.2).

Таким образом, предлагается следующий план работ.

#### **4. План работ по совершенствованию системы управления ООО**

*Пункты, согласованные в договоре №4322, выделены курсивом.*

##### **4.1. Маркетинговое исследование**

Состав работ:

- Анализ платных и бесплатных источников Интернета.
- Подготовка отчёта.

Результат: текст исследования в MS Word, структура стандартного отчёта см.

Приложение №1.

Подробнее о проведении маркетингового исследования:

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

...

##### **4.2. Определение наиболее общих целей, разработка стратегии**

Состав работ:

- Интервью с ГД,
- Проведение SWOT-анализа,
- Разработка стратегических инициатив,
- Разработка стратегических показателей.

Результат: документ MS Word по структуре Приложения №2.

Подробнее о разработке стратегии:

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

...

#### **4.3. Описание и оптимизация бизнес-процессов (список б/п см. Приложение №3)**

*Состав работ:*

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

*Результаты:*

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

*Для проведения этапа стороны согласовывают программное обеспечение и нотацию описания бизнес-процессов в виде графических схем.*

...

#### **4.4. Разработка системы показателей**

*Состав работ:*

- *Разработка дерева целей по действующим бизнес-процессам,*
- *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.*

...

#### **4.5. Разработка системы стимулирования по показателям**

*Состав работ:*

- *Согласование параметров системы стимулирования,*
- *Редактирование шаблонов для расчёта совокупного дохода в Excel,*
- *Редактирование Положения о системе показателей.*

*Результат:*

- *Описание системы стимулирования по показателям в Положении о системе показателей,*

- *Файл расчёта премии по показателям в Excel (22 сотрудника).*

*Для настройки коэффициентов системы нужно знать историю заработка сотрудников.*

...

#### **4.6. Разработка пакета организационных документов**

*Состав работ:*

- *Разработка управленческой организационной структуры.*
- *Разработка положений о подразделениях (4 Положения).*
- *Разработка должностных инструкций (22 ДИ).*

*Результаты:*

*Организационная структура, положения о подразделениях, должностные инструкции в формате MS Word.*

...

#### **4.7. Семинар-тренинг «Управление бизнес-процессами по показателям»**

...

#### **4.8. Разработка бизнес-плана развития**

*Состав работ:*

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

*Результат: документ MS Word по структуре Приложения №4.*

*Подробнее о разработке бизнес-плана:*

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по бизнес-планированию,](#)
- [Плэйлист "Бизнес-планирование" на нашем канале Youtube.](#)

...



**4.9. Разработка ТЗ для внедрения поддержки бизнес-процессов, расчёта показателей и совокупного дохода в информационной системе (ИС)**

*Результат:*

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

...

**4.10. Сопровождение внедрения**

*Состав работ*

- Курирование внедрения ТЗ в ИС, приёмка результатов,
- Проведении консультантом 4-х **совещаний** по вопросу план-фактного анализа показателей и исполнения бизнес-процессов.

*Сопровождение возможно после определения плановых показателей.*

...

*Руководитель компании «Питер-Консалт»*

*Кручинецкий СМ.*

*26.12.2022*

**Приложение №1. Структура отчёта по маркетинговому исследованию**

- 1. Цель исследования**
- 2. Продуктовая область исследования**
- 3. Территориальная область исследования**
- 4. Характеристика предложения**
  - 4.1. Ведущие конкуренты: ассортимент, цены, продвижение, каналы сбыта
  - 4.2. Динамика предложения
- 5. Характеристика спроса**
  - 5.1. Структура, объем и динамика рынка
  - 5.2. Оценка критериев выбора потребителей
  - 5.3. Способы поиска информации и принятия решений
- 6. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка**
- 7. Прогноз развития рынка**

## **Приложение №2. Структура стратегии развития**

### **1. Резюме**

### **2. Анализ деятельности компании**

2.1. Результаты диагностики, существенные для выработки стратегии

2.2. Сильные стороны компании

2.3. Слабые стороны компании

### **3. Анализ рынка**

3.1. Характеристика спроса

3.2. Характеристика предложения

3.3. Возможности

3.4. Угрозы

### **4. Стратегия развития**

4.1. Описание продукта компании

4.2. Описание целевых клиентов

4.3. Позиционирование

4.4. Стратегия конкуренции

4.5. SWOT-анализ

4.6. Стратегические инициативы

4.7. Система стратегических показателей

4.8. Бизнес-процессы контроля внедрения стратегии

**Приложение №3. Список б/п для описания и оптимизации**

<b>Управленческие б/п</b>
<b>Управление маркетингом</b>
Управление ассортиментом товаров и услуг
Управление рекламой и продвижением
Управление каналами продаж
Управление контрактно-ценовыми условиями
<b>Управление организационным развитием</b>
Развитие системы показателей
Развитие описаний бизнес-процессов
Развитие организационной структуры
Развитие системы стимулирования
<b>Управление финансами</b>
Оперативное управление денежными средствами
Управление взаиморасчетами
Бюджетное управление
<b>Управление персоналом</b>
Кадровый учет
Поиск сотрудников
Управление обучением
Управление корпоративной культурой
<b>Управление инфраструктурой</b>
Закупка средств ИТ, оборудования, технологий
Обслуживание инфраструктуры
Развитие инфраструктуры
Поддержка пользователей
<b>Основные б/п</b>
<b>Продажи</b>
Управление клиентской базой
Управление договорами с покупателями
Управление контактами с клиентами
Управление заказами клиентов
Управление дебиторской задолженностью
Управление претензиями клиентов
<b>Закупки</b>
Управление отношениями с поставщиками
Управление контактами с поставщиками
Управление заказами поставщикам
Управление кредиторской задолженностью
Управление претензиями поставщикам
<b>Складская логистика</b>
Приёмка запчастей на склад
Размещение на складе
Инвентаризация
Отгрузка запчастей на ремонт
Приемка запчастей с ремонта
Материально-техническое обеспечение складского оборудования
<b>Транспортная логистика</b>
Доставка запчастей на склад

Доставка запчастей на ремонт
Диспетчеризация транспорта
Материально-техническое обеспечение транспорта
<b>Производство</b>
Приёмка техники от клиента
Диагностика техники
Ремонт техники
Техническое обслуживание техники
Выдача техники клиенту
Материально-техническое обеспечение производства
<b>Вспомогательные б/п</b>
<b>Бухгалтерский учет</b>
<b>Секретариат</b>
<b>Договорная работа</b>
<b>Хозяйственное обеспечение</b>
<b>Законодательное обеспечение</b>
<b>Обеспечение безопасности</b>

## Приложение №4. 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**
  - 3.1. Общая характеристика рынка
  - 3.2. Клиентская целевая группа
  - 3.3. Оценка существующего спроса
  - 3.4. Ожидаемая конкуренция
- 4. Стратегия развития**
  - 4.1. Сильные и слабые стороны компании
  - 4.2. Возможности и угрозы рынка
  - 4.3. SWOT-анализ
  - 4.4. Стратегические инициативы
  - 4.5. Система стратегических показателей
- 5. Маркетинговый план**
  - 5.1. План продаж
  - 5.2. Тактика маркетинга: развитие продукта, каналы сбыта, ценообразование, программа продвижения
- 6. Производственный план**
  - 6.1. Развитие производства
  - 6.2. Материально-техническое обеспечение производства
  - 6.3. План производства
- 7. Организационный план**
  - 7.1. Разрешительные документы
  - 7.2. Штатное расписание
  - 7.3. Календарное осуществление проекта
- 8. Материальные ресурсы**
  - 8.1. Инвестиционные расходы
  - 8.2. Косвенные расходы
  - 8.3. Прямые расходы
- 9. Финансовый анализ**
  - 9.1. Бюджет движения денежных средств
  - 9.2. Прогнозный баланс
  - 9.3. Бюджет доходов и расходов
  - 9.4. Финансовые показатели
  - 9.5. Показатели эффективности
  - 9.6. Анализ безубыточности
  - 9.7. Анализ чувствительности
- 10. Анализ рисков**
  - 10.1. Технологические риски
  - 10.2. Организационный и управленческий риск
  - 10.3. Риск материально-технического обеспечения
  - 10.4. Финансовые риски
  - 10.5. Экономические риски