

**Экспресс-аудит, у заказчика в первый приезд отсутствовал управленческий учет
Выводы – в тезисах, подробно устно**

Организация: посредничество

Обороты: до 80 млн в мес

Численность: 360

Отчет, страниц: 15

Срок проведения аудита: 10 дней

Стоимость: 95 тыс. руб + командировка

Источник первичных данных: данные о движении денежных средств из учетной программы и др

Отчет

о выполнении проекта

«Экспресс-Аудит финансовой ситуации в Группе компаний ***»**

Кому: *****

Исполнитель: консультант ФМ Морозов Евгений Владимирович

Дата: 20 июня 2009

г. Курск, 2009

Содержание

Разделы	Страницы
А. Паспорт проекта	3
Б. Организация проекта	5
<u>Б1. План</u>	5
<u>Б2. Мониторинг выполнения плана</u>	5
В. Информация и ее качество	7
Г. Анализ существующей системы денежных потоков	10
Д. Выводы	12
<u>Д1. Организация проекта</u>	12
<u>Д2. Источники информации</u>	12
<u>Д3. Системы денежных потоков</u>	12
<u>Д4. Анализ поступлений и расходов</u>	12
<u>Д5. Оценка финансового результата, обязательств компании</u>	12
<u>Д6. Достижение целей проекта</u>	12
Е. Рекомендации	13

Всего 14 страниц, 4 таблиц, 4 приложения

А. Паспорт проекта

№	Пункт	Соглашение
A1	Месторасположение проекта, контактные адреса	*****
A2	Менеджер проекта, состав команды	Менеджер – Морозов Евгений Владимирович. Состав: Морозов Евгений Владимирович
A3	Дата начала и завершения проекта	Начало – 16.06.09, Завершение – 20.06.09
A4	Обоснование и предназначение проекта с обзором основных целей	<p>Проект подразумевает выполнение 1 этап работ. Он сможет обеспечить - Понимание финансовой ситуации в компании, ее денежных потоков, выявление проблемных областей, формулирование решений по их устранению.</p> <p>Проект инициирован исполнительным директором ***** , проблемами он считает дефицит денежных средств, искажение управленческой отчетности (склад), зависимость от поставщиков.</p>
A5	Основные цели с указанием критериев качества и успеха	<p>Главные цели – понимание как существующая система учета и отчетности позволяет контролировать деньги и принимать верные решение, какие существуют проблемы.</p> <p>Для этого будут выполнены следующие мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор первичной информации о составе ГК 2. Оценка управленческой отчетности 3. Анализ существующей системы денежных потоков по управленческой отчетности 4. Анализ обязательств перед поставщиками товаров и услуг, покупателями, персоналом, бюджетом, кредитными организациями
A6	Описание того, как достижение целей принесет выгоды бизнесу	<p>При выполнении целей мы сможем подтвердить или опровергнуть декларируемые собственником компании проблемы, понять их источники, выявить сопутствующие им проблемы или корень указанных проблем. В действительности достоверная информация об остатках позволит качественно управлять складом, упорядочение денежных потоков позволит их сделать безопасными.</p>
A7	Масштаб и границы проекта	<p>Объектом исследования в проекте являются все ИП и компании группы, имеющие отношение к бизнесу «*****». Период анализа – используются данные за апрель 2009 года, все выводы сформированы на основе этого.</p>
A8	Ограничения	<p>Время, отведенное на проект. Проект исследует только финансовый аспект, если в ходе него будет сделано предположение, касающейся другой области (управления человеческими ресурсами, маркетинговый аспект или операционный), то необходимо понимать, что углубления в предположение не будет, это не является целями работы.</p>

A9	Предположения	Есть опасения в том, что информация будет предоставлена не полной, либо с задержками, либо в виде, который не позволяет ее проанализировать. С учетом этого в ходе проекта «белые пятна» будут указаны и сопровождаются следствиями и предположениями.
A10	График проекта	См. приложение №1.
A11	Основные результаты и соответствующие им даты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визитка - информация о составе ГК, 2 день 2. Бюджет ГК за апрель, 4день
A12	Оценка затрат по проекту	Затраты по проекту указаны в договоре. Проект можно считать эффективным, если рекомендации позволят увеличить доход компании или снизить затраты на договорную сумму в течение 12 месяцев.
A13	Механизм обеспечения ресурсами	Ресурсами в данном проекте будут считаться информация и ее источники. Поэтому в данном случае мы будем считать оптимальным, когда по устному запросу информация или ее источник доступен нам в течение 8 рабочих часов.
A14	Механизмы отчетности и мониторинга	Проект предусматривает эффективную обратную связь между менеджером и исполнительным директором. По завершении проекта- отчет и презентация.
A15	Механизмы принятия решений – полномочия и подотчетность менеджера проекта	Проект не предусматривает оперативных решений, которые повлекут изменения в компании, поэтому речи о полномочиях не ведется.
A16	Механизмы и каналы коммуникаций	При работе в офисе заказчика – устные коммуникации на оперативных встречах, при работе в офисе исполнителя – телефонные коммуникации и e-mail.

Б. Организация проекта

Б1. План. По согласованному плану (см. приложение №1) работа над проектом разбита на 4 этапа:

1 этап – предварительные переговоры, заключение договора, начало работы.

2 этап – сбор и обработка информации, работа в офисе заказчика и исполнителя, завершение работы, оформление результатов, презентация результатов.

Б2. Мониторинг выполнения плана выявил определенные трудности на этапе предварительных переговоров. Заказчику было направлено 21.03.09 предложение сформулировать цели аудита и представить примеры управленческой отчетности. Ответ был получен 27.05.09 (переписка не прилагается, будет предоставлена по запросу). Ответ не давал полной информации по запросу, после телефонных переговоров было принято решение приступить к аудиту, получать необходимую информацию на месте.

15 июня консультант прибыл в Курск. Ему была подготовлена комфортабельная гостиница, на утро 16 июня приступил к работе. Для работы было предоставлено рабочее место в кабинете исполнительного директора, доступ к сети компании и Интернету. Рабочее место не изолировано от работников компании, как требовалось в договоре, но позволяют достаточно комфортно заниматься расчетами.

***** был передан список документов, необходимых для старта. Большая часть из них была получена оперативно. По оставшейся возникли вопросы, качество информации оценено как крайне низкое (отдельно см. раздел «информация и ее качество»).

На предварительных переговорах с Исполнительным директором, Главным бухгалтером, Учредителями компании – *****ой и ***** были обсуждены проблемные области компании.

Проблемными областями с точки зрения представителей организации признаются:

1. Дефицит денежных средств;
2. Недостаточность документально подтвержденных расходов;
3. Высокий уровень налогов;
4. Несоответствие учетных данных по складу фактическим;
5. Сложная финансовая схема, включающая в себя множество счетов ИП, затрудняющая управление компанией;
6. Зависимость от одного поставщика.

После определения проблемных областей консультантом были запрошены первичные документы для анализа проблем, управленческие отчеты.

Сразу же было выявлено отсутствие декларированных целей компании, стратегии развития, управленческих отчетов, бюджетов и сопровождающих их исполнительных документов.

Исходя из этого, консультантом были изменены плановые мероприятия по достижению цели проекта, декларированные в пункте А5 в паспорте проекта (см. таблицу №1).

Таблица №1 Изменение мероприятий по достижению целей проекта

№	Плановые мероприятия	Новые мероприятия
1	Сбор первичной информации о составе ГК	Сбор первичной информации о составе ГК
2	Оценка управленческой отчетности	Сбор первичных данных в бюджет для экспресс-анализа ДДС
3	Анализ существующей системы денежных потоков по управленческой отчетности	Анализ существующей системы денежных потоков по полученному бюджету
4	Анализ обязательств перед поставщиками товаров и услуг, покупателями, персоналом, бюджетом, кредитными организациями	нет

Сбор первичной информации о составе ГК был проведен Главным бухгалтером по форме консультанта, успешно справилась с небольшой задержкой.

Сбор первичных данных в бюджет для экспресс-анализа ДДС был начат с запросов баз данных по каждому счету каждой организации в группе компаний. Качество информации в базах оценено как недостаточное для анализа (подробнее см. раздел «информация и ее качество»). Поэтому базы данных были сформированы заново по банковским выпискам и данным кассиров. Для этого были привлечены работники в *****. Сбором данных подобного рода работники не занимались ранее, поэтому много времени было потрачено консультантом на проверку и исправление. Базы данных были сведены полностью в четверг вечером, вероятность искажений присутствует в кассовых документах, их масштаб неизвестен.

Отчет подготовлен по полученной в результате обработки информации. Подробный анализ по первоначальному плану провести невозможно из-за отсутствия качественной информации.

Результаты работы за период с 16 по 20 июня:

1. Визитка компании сформирована
2. Бюджет по гибкой форме ФМ готов

Проблемы и затруднения:

1. Отсутствие действующих управленческих форм для экспертной оценки и документов о миссии, стратегиях, задачах компании
2. Отсутствие качественного учета движения денежных средств
3. Существующая система ДДС не позволяет выполнить задачи проекта

Таким образом, проект был начат в срок. **Мероприятия плана выполнить не было возможности из-за отсутствия качественной информации.** План был оперативно скорректирован, выходные результаты представлены в той степени, в какой имелась информация.

В. Информация и ее качество

На запрос консультантов была представлена следующая информация (см. таблицу №2).

Таблица №2 Входная информация

№	Вход	О качестве	Источник	коммент	Для чего
1	Учредительные документы, документы об имуществе	предоставлены оперативно, найдены не все, нужны уточнения	Главный бухгалтер	Юриста в штате компании нет, источник уместный.	Структура компаний, понимание взаимосвязей. Выходной документ – визитка.
2	Управленческие отчеты (текущие)	Представляют собой тетрадь с записями, понятными владельцу. Анализ не поддается.	*****а А.В.	Исключены из задач из-за их отсутствия	Понимание менеджмента в компании.
3	Кассовые и банковские документы (оригиналы)	Банковские документы у главного бухгалтера только по Курску, предоставлены оперативно, платежные поручения подшиты не все, понятны, информация не полная. Кассовые документы в бухгалтерском виде отсутствуют.	Главный бухгалтер	Взяты для анализа банковские документы по Курску, по кассе была взята информация из складского учета.	Данные для проверки верности составления бюджета
4	Кассовые и банковские документы (базы)	предоставлены оперативно, базы ИП в складском формате, бухгалтеры перевели их в бух формат, конвертация в управл формат заняла 4 дня. Низкое качество для менеджера.	Коммерческий директор	Неуместный источник баз, нет данных. Фактическое отсутствие необходимых баз.	Бюджет

5	Действующие кредитные, страховые, лизинговые, арендные договора	Был сформирован свод действующих кредитных договоров.	Главный бухгалтер	Финплан не составлен из-за отсутствия времени.	1. Для составления финплана 2. Для выделения постоянной части в расходах
6	Дебиторская и кредиторская задолженность по сч. 60, 62, 68, 71, 76, 79	ДикЗ сформирована в целом. Понять состояние ДикЗ по каждому ИП невозможно в связи с отсутствием бухгалтерского учета по каждому ИП.	Учредитель *****	Не уместный источник. Понять функцию *****ой А.В.	1. Для составления финплана 2. Для выявления факторов влияния на рекомендации
7	Штатное расписание (подразумевается полный перечень должностей с ФИО по подразделениям и компаниям)	Не представлено для анализа	директор	Нет	1. Для составления финплана 2. Для выделения постоянной части в расходах
8	Фактический ФОТ (подразумевается документ, соответствующий штатному расписанию, с указанием фактического размера вознаграждений по каждому работнику)	Не представлено для анализа	директор	Нет	1. Для составления финплана 2. Для выделения постоянной части в расходах

Оценю качество предоставленной информации далее.

Источники информации. Оцениваю, что информация не всегда находится в уместных источниках. Не ясна функция Исполнительного директора и Учредителя *****ой А.В. Нет ясного распределения обязанностей, ответственности. Не ясно с точки зрения менеджмента, почему источником баз является коммерческий директор. Источником юридического дела является главный бухгалтер, известно всем, но об их составе известно мало. Структура компаний и управления предоставлена директором, но без сопровождения целей, функциональных обязанностей и слабо связана с фактической финансовой системой. **Есть предположение об отсутствии ясных и понятных целей компании, генерального ответственного за достижение целей, утвержденной структуры в соответствии с целями, формализованных связей между звеньями структуры.**

Качество информации.

Изучен состав компании и распределение имущества, сформирована визитка (см. приложение2). Представлено 10 компаний и 2 физических лица:

1. ИП ***** 1
2. ИП *****
3. ООО фирма ***
4. ИП *****
5. ИП *****2
6. ИП ***
7. ИП *****
8. ИП ***
9. ИП ***
10. ООО «*****»
11. физ лицо ***
12. физ лицо *****

Информационная система, на основе которой принимаются управленческие решения, представляет собой данные в 1С 7.7 Предприятие. На основании этих данных по запросу

исполнительного директора внешний программист периодически, а коммерческий директор постоянно формирует необходимые отчеты, именно они и служат основой для решений.

Управленческие отчеты не имеют системы, регламента, форм, с точки зрения менеджмента фактически отсутствуют. Предполагаю, что их отсутствие связано с тем, что предназначение, цели деятельности компании не выражены в явном виде, например цели подразумевают задачи, задачи являются мероприятиями, которые представляют собой планы в виде бюджетов.

Для анализа движения денежных средств консультант получил по сформированным отчетам из 1С данные о поступлениях и расходах, связанных со складским учетом. Данные не соответствовали оборотам по счетам, поэтому мной было принято решение заново сформировать отчеты вручную по бумажным банковским и кассовым документам. Это было сделано при помощи 6 (шести) сотрудников *****. В результате получен следующий состав информации по ДДС (см. таблицу №3).

Таблица №3 Состав баз данных по ДДС

№	ИП	наименование	вид	№базы	состояние	для упр учета	свод
1			банк	1б	выписка	готов	введен
2			банк	2б	выписка	готов	введен
3			банк	3б	выписка	готов	введен
4			банк	4б	выписка	готов	введен
5			банк	5б	выписка	готов	введен
6			банк	6б	нет	нет	нет
7			банк	7б	выписка	готов	введен
8			банк	8б	выписка	готов	введен
9			банк	9б	выписка	готов	введен
10			банк	10б	выписка	готов	введен
11			банк	11б	выписка	готов	введен
12			банк	12б	выписка	готов	введен
13			банк	13б	выписка	готов	введен
14			банк	14б	выписка	готов	введен
15			банк	15б	выписка	готов	введен
16			банк	16б	выписка	готов	введен
17			касса	1а	ок	готов	введен
18			касса	2а	ок	готов	введен
19			касса	3а	ок	готов	введен
20			касса	4а	нет	нет	нет
21			касса	5а	ок	готов	введен
22			касса	6а	ок	готов	введен
23			касса	7а	в ИПШ		нет
24			касса	8а	в ИПШ		нет
25			касса	9а	ок	готов	введен
26			касса	10а	ок	готов	введен
27			касса	11а	ждем		нет
28			касса	12а	ок	готов	введен
29			касса	13а	нет	нет	нет
30			касса	14а	ок	готов	введен
31			касса	15а	ок	готов	введен

Комментарии: исходя из таблицы, следует понимать, что все базы, сформированные по банковским документам, соответствуют выписке, т.е. их достоверность высока. Не проверены соответствия прохождения внутренних оборотов между ИП Группы Компаний. По счету ИП Горлова Курск "КПБ" сч228 нет оборотов. Базы, сформированные по кассовым документам, соответствуют складскому учету, добавлены записи из управленческих тетрадей. Кассовые базы, помеченные «нет», не велись. Таким образом, к вечеру 19 июня получены для анализа 31 база с разным качеством информации.

Кассовые и банковские документы были упорядочены в соответствии с тем, как мы понимаем структуру доходов и расходов предприятия. Структурирование информации затруднено, кассовые и банковские документы служат приоритетной цели - формирования складского учета, бухгалтерской отчетности формируется агрегированно, управленческая финансовая отчетность не формируется. Для получения более развернутой информации **необходимо будет вносить изменения в информационную систему**. Дебиторскую и кредиторскую задолженность смотрел бегло, она является следствием учета, который не является качественным.

В целом, первичная информация существует, она накапливается, ресурсы для ее изменения с целью формирования управленческой отчетности имеются, квалификацию учетных работников не оценивал, изменения возможны и не подразумевают высоких затрат, присутствует и желание менеджеров к подобным изменениям. Проект не ставит перед собой цели подготовить альбом управленческих отчетов для компании, это выполняется в рамках отдельного договора. Примерным подобным отчетом может являться отчет о движении денежных средств (см. приложение №3 и 4), который будет контролировать денежные потоки, доходы и расходы, являться бюджетом. Мы не претендуем на конечную инстанцию при представлении формы, она лишь служит нам инструментом для анализа при отсутствии ориентиров. Когда цели компании будут четко ясны, вполне вероятно, что и форма ДДС изменится.

Г. Анализ существующей системы денежных потоков

Анализ проведен на основе агрегированного отчета о движении денежных средств (далее бюджета, см. приложение №3 и 4). Его структура подразумевает разделение на поступления, расходы, финансовый результат и использование финансового результата. Нужно понимать, что под разделами понимаются, например, не доходы в экономическом смысле, а доходы, поступившие как поток денежных средств в указанном отчетном периоде.

В зависимости от выбранной стратегии финансовый результат бюджета может быть разным:

- при стратегии развития через рост оборота будет постоянный рост переменных затрат (закупка товара),
- при стратегии развития через инвестиции будет рост вложений в ремонт и стройки;
- при стратегии накопления средств будет сокращение постоянных затрат и рост финансового результата.

Было сложно идентифицировать выбранную стратегию, так как она явно не выражена документально. Есть предположение, что компания сочетает стратегию развития через инвестиции и увеличение оборота за счет кредитов.

Полный анализ структуры их формирования и потоков денежных средств не произведен из-за ограниченности времени и некачественной входной информации.

Для детального анализа в будущем следует вести бухгалтерский учет по каждому ИП с комментариями для управленческого учета.

При беглом взгляде на бюджет возникают следующие предположения:

1. использование множества ИП связано с желанием создателя системы организовать продажи через опт и розницу. Идея реализована с сомнительным успехом, ее можно было осуществить в рамках одного ИП;
2. использование множества ИП связано также с желанием не платить ЕСН в полном объеме. Эти ИП замыкаются на головное ИП ***** без возмещения НДС. Одно спорное решение породило другую проблему. Экономия сомнительна, необходим расчет;
3. система множества ИП не организована для контроля. Отсутствует полный бухгалтерский учет, о чем свидетельствуют пустые кассы или их неполнота. Это приводит к отсутствию управленческого учета, сложностям с учетом взаимных задолженностей (Дебиторская и кредиторская задолженность), искажениям бухгалтерского учета (складские остатки). На мой взгляд, это является серьезным риском для организации для всех заинтересованных сторон (учредители, контрольные органы, поставщики).
4. не вижу логики в отпуске продукции своим работникам по сниженным ценам, используя ресурсы предприятия. Объемы отпуска продукции существенны, есть предположение, что закупка продукции производится работниками не для себя, возможно с целью реализации. Если компания считает это важным, то возможно стоит установить ограничения по объемам закупки и количеству обращений в месяц.
5. не вижу логики в кредитовании работников под заработную плату, а равно как и использовании средств клиентов для собственных нужд работников. В целом, этот аспект управления человеческими ресурсами, которыми должен обсуждаться в других проектах. Экономически не целесообразно, так как вызывает нарушения управленческого учета. Возможно, следует ограничить кредитование. Использование средств клиентов прекратить, необходимые командировочные оформлять под отчетными суммами заранее.
6. важно проверить необходимость выделения спиртосодержащей продукции в учете. Дееспособна ли лицензия, нужна ли она вообще.
7. размер бонусов велик. Если сравнивать его с финансовым результатом, то есть предположение, что товар реализуется покупателям по цене, не учитывающей накладные расходы предприятия. Возможно, есть смысл проверить формирование прайса. Весьма вероятно, что при отсутствии учета прайс формируется без учета постоянных затрат.
8. кредитные ресурсы представляют собой значительные средства. Возможно, необходимость в них обоснована. Оценивая результаты апреля видно, что овердрафт 30 млн. руб. был выбран дважды, при этом поступления овердрафта превысили его погашения. Для более детальных выводов необходим анализ кредитного портфеля. Есть предположение, что растет задолженность.
9. Анализ статей расходов без сравнения с предыдущими месяцами, отсутствия ограничений затруднен. Выводы сделать не могу.
10. Отчет показывает, что размер уплачиваемого НДС занижен как минимум вдвое. Учитывая, что наибольшие поступления и расходования проходят по ИП *****,

детальная проверка несет за собой налоговые риски. Компании следует задуматься об их уменьшении.

11. Размер финансового результата слишком низкий для такого оборота. Фактически за апрель ГК получила положительный финансовый результат 100 тыс. руб. (чистый финансовый результат, исключая разницу между приходом и расходом кредитов). Нужен более глубокий анализ в динамике. Возможно, финансовый результат в апреле отражает реализацию стратегии развития.

Д. Выводы

Данный раздел обобщает полученные выводы, проверяет их на соответствие целям проекта, структурирует для конкретных рекомендаций.

Д1. Организация проекта. Заказчик в ходе проекта не смог предоставить качественную информацию, следствие – план проекта выполнен частично.

Д2. Источники информации. Есть предположение об отсутствии ясных и понятных целей компании, генерального ответственного за достижение целей, утвержденной структуры в соответствии с целями, формализованных связей между звеньями структуры. Управленческие отчеты не имеют системы, регламента, форм, с точки зрения менеджмента фактически отсутствуют. Предполагаю, что их отсутствие связано с тем, что предназначение, цели деятельности компании не выражены в явном виде, например цели подразумевают задачи, задачи являются мероприятиями, которые представляют собой планы в виде бюджетов. Для детального анализа в будущем следует вести бухгалтерский учет по каждому ИП с комментариями для управленческого учета.

Д3. Системы денежных потоков подразумевают стратегию развития компании через инвестиции и увеличение оборота за счет кредитов. Пока нет понимания схемы денежных потоков.

Д4. В результате анализа поступлений и расходов сделан ряд предположений. Все они связаны с порядком расходования средств и организации платежей. Однако, не являются доказанными из-за недостатка информации.

Д5. Оценка финансового результата, обязательств компании. Кредитный портфель не оценен из-за недостатка времени. Финансовый результат получен, но есть вероятность погрешности при сборе информации. Анализ финансового результата затруднен, нужна дополнительная информация в динамике. При ближайшем рассмотрении основная сумма кредиторской задолженности по товару составляет долг Хенкель, ее рост может повлечь зависимость от поставщика.

Д6. Достижение целей проекта. Понимание финансовой ситуации не достигнуто. То, что стало доступно в ходе исследования, получило свое развитие в рекомендациях ниже.

Е. Рекомендации

Ситуация без качественных управленческих решений в дальнейшем может ухудшить положение предприятия.

Главными факторами, на мой взгляд, являются:

1. недостаток знаний у учредителей в организационном и финансовом аспекте;
2. отсутствие целей компании. Здесь я подразумеваю классический контур управления, когда имеется стратегия компании, цели, задачи, ответственные за задачи, механизмы контроля (учет).
3. отсутствие генерального ответственного лица за реализацию целей компании.
4. отсутствие механизмов контроля ситуации (учет).
5. постоянные изменения на рынке.
6. внутренние проблемы, возникшие за предыдущие годы.

Мы понимаем, что изменить ситуацию быстро и качественно в короткий срок не удастся, кроме этого компания может не найти необходимые ресурсы для ее изменения (персонал, время, знания). Поэтому мы подготовили 2 варианта рекомендаций – желательный долгосрочный и желательный краткосрочный. Их оба можно сочетать, а можно выполнять по отдельности. Подразумевается, что определен генеральный ответственный за достижение целей компании, ему даны полномочия. Итак, рекомендациями могут являться следующие (см. таблицу №4 и список):

1 вариант

Таблица №4 Долгосрочный вариант

№	Аспект	Рекомендация	Ответственный	Срок	Вход	Выходной результат
1	Организационный	Ревизия миссии, целей, задач компании	собственник бизнеса	опр	Данный отчет	1. Формуляр: Миссия, цели, задачи (четко сформулированные по аспектам - маркетинговый, финансовый, операционный, УЧР, интеграция) - реальные, измеримые, имеющие срок, согласованные с исполнителем. 2. Показатели выполнения задач.
2	Организационный	Подготовка мероприятий для выполнения целей	Директор	опр	1. Формуляр 2. Показатели	Бюджет на 2009 год
3	Организационный	Разработка инструментов контроля целей	Директор	опр	Бюджет на 2009 года	Альбом управленческих форм
4	Организационный	Ревизия структуры для достижения целей, определение четких задач подразделений, показателей работы каждой	Директор	опр	1. Бюджет на 2009 года 2. Альбом управленческих форм	1. Структура организации 2. Бюджеты подразделений, показатели их работы.

5	Организационный	Запуск новой структуры	Собственник бизнеса, Директор, Руководители подразделений	опр	1. Формуляр 2. Показатели. 3. Общий Бюджет и бюджеты подразделений. 4. Альбом форм	1. Понимание руководителями подразделений новых целей. 2. Эффективная обратная связь.
6	Информация	Повышение качества информации	Исполнители	опр	1. Структура организации, 2. Бюджеты подразделений, показатели их работы. 3. Альбом форм.	1. Изменения в информационную систему (1с) для автоматизации управленческих отчетов. 2. Фактические отчеты и бюджеты.
7	Финансы, маркетинг, Операции	Мониторинг показателей	Собственник бизнеса, Директор, Руководители подразделений	опр	Фактические отчеты и бюджеты.	1. Коррекция планов. 2. Эффективная обратная связь.

2 вариант
Список.

1. Утвердить управленческую отчетность.
2. Привести в соответствие бухгалтерский учет по всем ИП.
3. Решить проблемные области: остатки, отсутствие документально подтвержденных расходов.
4. Ликвидировать лишние ИП.
5. Повторить аудит через определенное время.
6. Сформулировать цели бизнеса.
7. Денежные потоки следует организовать в соответствии с новыми целями.