

Организация: посредничество

Обороты: до 50 млн в мес

Численность: 250

Отчет, страниц: 70

Срок проведения аудита: 45 дней

Срок подготовки отчета: 14 дней

Стоимость: 162 тыс. руб + командировка

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

3. Выводы

Данный раздел обобщает полученные выводы (были выделена красным в тексте), проверяет их на соответствие целям проекта, структурирует для конкретных рекомендаций.

31. Организация проекта. Заказчик в ходе проекта задерживал предоставление информации, следствие – план проекта выполнен частично.

32. Источники информации. Информация не всегда находится в уместных источниках. Предположение - отсутствие утвержденной структуры, формализованных связей между ее звеньями, понимания как должны быть распределены полномочия и происходить движение информации. Управленческие отчеты не имеют системы, регламента, форм. Предназначение, цели деятельности компании не выражены в явном виде. Первичная информация существует, она накапливается, ресурсы для ее изменения с целью формирования управленческой отчетности имеются, изменения возможны и не подразумевают высоких затрат, присутствует и желание менеджеров к подобным изменениям.

33. Системы денежных потоков подразумевают стратегию развития компании через инвестиции и увеличение оборота за счет кредитов. В целом есть понимание, что 50% оборота **** составляют 92% покупателей с объемами покупок до 100 тыс. рублей. Большая часть покупателей делают покупки не более 3 раз в месяц, используя для этого преимущественно кассовые расчеты. Средний размер операции – не более 15 тыс. рублей. Чем мельче покупатели, тем больше величина постоянных расходов на их обслуживание. В целом есть понимание, что компания в начале месяца испытывает дефицит в средствах, но не характеризует это проблемой. Создается впечатление, что осуществляется принцип расходования денежных средств сразу же по мере их поступления. Есть понимание схемы денежных потоков (см. информационное письмо №2). Если судить по динамике поступлений в субботу в феврале, то целесообразность работы склада по субботам сомнительна. Потоки организованы для достижения целей оптимизации налогообложения и соответствия требованиям лицензирования.

34. В результате анализа поступлений и расходов сделано предположение о том, что отсутствует логичный механизм установления цен, привязанный к исчислению налогов и затратам компании. Его отсутствие оказывает ряд негативных воздействий на организацию – затраты растут или требуют роста, снижается доходность, необходимые мероприятия, требующие затрат, не выполняются, вследствие чего снижаются общие показатели фирмы и мотивация персонала.

35. Оценка финансового результата, обязательств компании. Кредитный портфель краткосрочный, погасить его строго в соответствии с кредитными обязательствами будет невозможно из-за недостаточности прибыли. Есть смысл провести дополнительное исследование движения запасов, так как объем продукции на складе 65% от оборота не соответствует даже названию FMCG (Fast Moving Consumer Goods). При ближайшем рассмотрении основная сумма кредиторской задолженности по товару составляет долг Калине, ее рост может повлечь зависимость от поставщика.

36. Достижение целей проекта. Понимание финансовой ситуации достигнуто. Исследованы финансовые аспекты деятельности компании, по которым даны рекомендации ниже.

II. Рекомендации

Ситуация без качественных управленческих решений в дальнейшем может ухудшить положение предприятия. Главным фактором являются краткосрочные обязательства компании и недостаточный размер финансового результата.

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. Итак, рекомендациями могут являться следующие (см. таблицу №6 и список):

1 вариант

Таблица №6.

№	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 2008-2009 года
3	Организационный	Разработка инструментов контроля целей	Директор	опр	Бюджет на 2008-2009 года	Альбом управленческих форм

4	Организационный	Ревизия структуры для достижения целей, определение четких задач подразделений, показателей работы каждой	Директор	опр	1. Бюджет на 2008-2009 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. Повысить качество информации. Оперативно это можно сделать на уровне документов компании, а именно - привести документы компаний в порядок с точки зрения делопроизводства (сделать нотариальные копии с оригиналов, пронумеровать, сформировать дела по каждой компании), по **** подготовить новый полный устав с учетом всех изменений, зарегистрировать его в ИФНС; передать сформированные дела юристу для дальнейшего ведения. Прочие документы передать по процессам – кадровые менеджеру по подбору персонала для ведения, договора – юристу для ведения реестра и изменений, финансовые – экономисту или финансисту (открыть новую позицию) и т.д. Качество управленческой информации следует оценивать по эффективности решений;
2. Денежные потоки следует организовать в соответствии с новыми целями: обсудить на презентации.
3. Проблема расхождений складских остатков: обсудить на презентации.
4. Следует рассмотреть вопрос сокращения операций клиентов за счет их объединения. Возможно, есть смысл, склады ответственного хранения на территориях покупателей.
1. Рассмотреть целесообразность работ по субботам. По финансовой информации необходимость в этом сомнительна.
2. Отмечаем, что маржинальной прибыли недостаточно для покрытия постоянных затрат. Исключением является март, но оно достигнуто за счет кредитных ресурсов. Недостаточность прибыли подтверждает и анализ доходов. Компании следует рассмотреть механизм установления цен или сокращать постоянные

расходы. Для этого следует проверить прайс-лист на предмет правильности установления базовой доходности.

3. Проверить торговые условия для ИП, ОПТОВИКОВ и ПОКУПАТЕЛЕЙ (искать причины резких отклонений в прибылях);
4. Базовую доходность установить не менее точки безубыточности + процент развития. Выручка включает в себя продукцию с большим диапазоном цен, количества, видов. Поэтому для расчетов при установлении отпускных цен рекомендуем использовать % маржинальной прибыли, рассчитанный через постоянные расходы, сравнивать с фактической прибылью и корректировать значение. При этом необходимо использовать данные бухгалтерского учета.
5. Разработать управленческий отчет для контроля рентабельности товара по ключевым поставщикам (формируется плановый доход на месяц, контролируется фактическое выполнение).
6. Для контроля постоянных затрат следует использовать гибкий бюджет, когда постоянные затраты обоснованно рассчитываются, фиксируются, а все отклонения рассматриваются нарушением дисциплины.
7. Есть смысл для более точных расчетов в управленческом отчете вести отдельный учет использования кредитных ресурсов.
8. Пролонгация (учесть дополнительные расходы) на более длинные кредитные контракты, речь об этом необходимо вести уже сейчас, подготовив расчеты. Возможно, следует рассмотреть вопрос реализации имущества для погашения части кредитов. В будущем, заключение новых кредитных договоров необходимо при составлении бизнес-плана на несколько лет вперед, учитывать возможности компании с ценой кредитов. Для текущего погашения кредитов и процентов по ним важно пересмотреть состав доходов и расходов, поднять доходность или снизить расходы.