

**ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ НА ПОСТУ**

**Основные обязанности**

**Общие обязанности ГД УК**

1. Еженедельно составлять и утверждать свой БП

1. Еженедельно составлять и утверждать свой БП

Еженедельно генеральный директор составляет свой боевой план согласно правил компании по составлению боевого плана, который в дальнейшем утверждает у своего руководителя. Однако в составлении боевого плана Генерального директора есть особенности, которые были определены в течении работы, и являются более удобными в использовании. Данные особенности перечислены ниже.

- Так как генеральный директор является руководителем нескольких предоставляющих компаний, то для удобства необходимо в боевом плане разделять задачи по компаниям, то есть отдельно задачи по одной компании отдельно задачи по другим компаниям. Разделять задачи можно любым удобным способом, к примеру, перед тем как писать задачи по компании Биг беги, необходимо сделать общий заголовок, ЗАДАЧИ БИГ-БЕГИ, затем к примеру задачи ИЗВЕСТНЯКИ и так дале.

- ГД является руководителем, а соответственно большую часть задач не делает самостоятельно, а только проводит координации с подчиненными и добивается от них выполнения задач по каждой компании в отдельности. Это не значит, что необходимо переносить все задачи своих подчиненных в свой БП. Задачи необходимо переносить из БП исполнительных директоров предоставляющих компаний переносить только те, которые

---Устраняют узкое место в компании,

--- Меняют способ производства продукта компании

--- Направлены на внедрение новых правил, новых функций постов

--- Любые программы по получению любого продукта, в которых задействевано более одного человека.

--- Любые нововведения в компании.

- Есть задачи, которые будет выполнять ГД, которые относятся ко всем компаниям, тогда ГД отображает такие задачи отдельно, после задач по всем компаниям, и это означает что это общая задача, которую необходимо выполнить для всех предоставляющих компаний а так же для УК.

- Отдельно ГД пишет все стратегические программы, которые требуют реализации, и продукты по ним, которые необходимо получить в текущем периоде.

- Так же у ГД может быть отдельные подчиненные в УК , которые могут выполнять важные задачи, которые необходимо лично контролировать ГД и добиваться их выполнения. Описание таких задач указано в пункте, где описывается, какие задачи ГД должен переносить себе в БП. Если задачи в БП подчиненных не относятся к таким признакам, то они не переносятся.

- При работе с программами или задачами, которые содержат несколько пунктов, БП заполняется следующим образом - в столбце задачи может быть указан полный перечень задач из программы, или полный перечень пунктов из задачи, которые нужно выполнить. В Столбце продукт необходимо указывать только те продукты, которые будут получены именно в этом отчетном периоде. Если, к примеру, не планируется получение продукта на этой отчетной неделе, то поле продукта должно быть пустое.

- При составлении БП необходимо оставлять достаточно пустого места для работы с БП. Для того что бы была возможность описывать выполнение той или иной задачи, или вписывать новые задачи, которые возникли на текущей неделе.

1. Еженедельно заполнять статистики   
   Каждый вторник, после того как подсчитаны результаты недельной работы и рассчитаны фактические показатели статистики, необходимо заполнить данные для формирования графика статистика согласно инструкции, которая расположена в материалах по производству продукта.
2. Еженедельно участвовать в РС УК
3. Ежемесячно составлять ФП УК на месяц   
   необходимо ежемесячно до 28 числа текущего месяца составлять фп УК на будущий месяц и на 6 месяцев вперед и утверждать его у собственника . Данные для расчета необходимо получить у всех руководителей управляющей компании на будущий месяц и планируемые расходы на 6 месяцев вперед. с учетом стратегических задач и возможных трат.   
   Также для расчета дохода УК необходимо получить и утвердить ФП ПК на будущий месяц и на 6 месяцев вперед, что бы определить доход ук на эти 6 месяце.   
   Ежемесячно руководители ПК пересчитывают фп на 6 месяцев, поэтому необходимо каждый раз проверять не изменились ли показатели уже расчитанного фп к примеру на 2 месяца вперед.   
   После составления фп на будущий месяц и на 6 месяцев вперед необходимо утвердить ФП УК у собственника компании, после этого задача считается выполненной
4. Составлять ФП УК на год и держать его в актуальном состаянии

**Доходы УК**   
Каждая компания в том числе и управляющая компания имеет свои расходы и доходы. Доходами компании являются отчисления от всех предоставляющих компаний в фонд управляющей компании. Данная сумма формируется от утвержденного в правиле использования фондов компании ФРС и является процентом от маржинальной прибыли предоставляющей компании.

Каждая из предоставляющих компаний имеет свой процент отчисления из маржинальной прибыли в фонд управляющей компании. Сумма всех отчислений в фонд управляющей компании от всех предоставляющих компаний и является доходом управляющей компании, который участвует в формировании Финансового плана управляющей компании на год.   
Для того что бы посчитать доходы управляющей компании за год по месяцам, необходимо предварительно знать все финансовые планы всех предоставляющих компаний, после чего можно будет расчитать помесячно отчисления в управляющую компанию и определить доходу управляющей компании по месяцам.   
**Расходы УК**

К расходам управляющей компании относятся все траты, которые управляющая компания тратит на свое жизнеобеспечение.

Управляющая компания не имеет обязательных отчислений в фонды, так как доходы управляющей компании не являются доходами от операционной деятельности, и все отчисления в фонды с этих сумм уже были сделаны.   
Соответственно расходами управляющей компании являются прямые расходы на жизнеобеспечение управляющей компании.

Для того чтобы рассчитать расходы управляющей компании, необходимо сделать анализ расходов за прошлые 6 месяцев в разрезе статей расходов, и определить средний уровень расходов по каждой из статей.

Далее необходимо провести анализ будущих трат по этим статьям, возможно были внесены какие то изменения в бизнес процессы компании, и эти расходы были повышены руководителем.

Так же необходимо получить от руководителей отделений управляющей компании планируемые расходы на будущий год. Очень часто бывает в управляющей компании есть расходы, которые оплачиваются 1 раз в год, и они не попали в 6 месяцев анализа. Такие расходы необходимо получить у руководителей отделений управляющей компании.   
После того как определены все расходы по месяцам и все доходы по месяцам, можно сделать сводную таблицу, которая покажет сальдо по каждому месяцу отдельно. Сальдо сравнения доходов компании и расходов компании.

Если по расходы превышают доходы, то такая ситуация неудовлетворительна. И руководители УК должны принять решение либо как увеличить доходы компании, чтобы покрыть все расходы, либо как сократить расходы компании, чтобы покрыть их доходами.

**Поддерживать ФП УК в актуальном состоянии**

Необходимо ежемесячно сравнивать план и факт ФП№1 а так же пересматривать будущие месяца на предмет возможных изменений.  
Возможные изменения :  
- Не выполнили план по доходу в предыдущем месяце, значит не покрыли все расходы, необходимо пересмотреть полностью финплан, что бы в будущем покрыть все расходы  
- Перевыполнили план по доходу , и в компании остаются свободные средства, необходимо пересмотреть расходы, и возможно под свободные средства включить дополнительные программы развития, которые дополнительно могут принести еще доход.

1. Проводить ежедневно координацию с руководителем   
   - Согласно правил компании, ежедневно в 9:00 проводится ЗУМ координация с руководителями УК и собственником даже если все сотрудники УК находятся на рабочем месте.  
   - Цель данной координации – утвердить свои действия на день, то есть какие задачи генеральный директор будет выполнять в течении рабочего дня,  
   - Для того что бы подготовиться к координации необходимо выполнить следующие действия:

- В конце предыдущего рабочего дня необходимо составить план задач на будущий рабочий день. Задачи которые будут выполнятся ГД берет из своего БП, те задачи, которые необходимо выполнить в течении отчетного периода.

- В течении рабочего дня, ГД пишет результаты выполнения задач, которые были запланированы на текущий день. Результаты должны быть описаны так, что бы при чтении отчета не возникали дополнительные вопросы, и не требовалось уточнений. Те задачи которые остались без результатов, ОСТАЮТСЯ БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ И В ОТЧЕТЕ.

В случае если необходимо предоставить результат выполнения задачи в виде подтверждения, необходимо прикрепить ссылку или файл или фото подтверждение о выполнении задачи.

- После подготовки плана задач на будущий рабочий день, а так же подготовки отчета о выполнении плана задач на текущий день, ГД готов к утренней координации с руководителями УК и собственником

- Координация с руководителями УК проводится по следующим правилам:

- Сотрудники УК отчитываются первыми, руководители УК слушают отчеты сотрудников УК

- Руководители УК отчитываются по очереди согласно номерам отделений

- ГД отчитывается последним, так как по результатам отчетов сотрудников УК и руководителей УК план ГД может измениться

- Любой сотрудник УК сначала предоставляет устно отчет о выполненных задачах за предыдущий рабочий день, затем рассказывает о своем плане задач на текущий рабочий день

- Любую утреннюю координацию необходимо начинать с шутки

- В случае если координация не состоялась по любым из причин, то необходимо отправить в чат руководители УК отчет о выполнении задач за прошлый рабочий день и план задач на текущий рабочий день

1. Проводить ежедневно координацию с подчиненными.  
   Согласно правил
2. Руководитель должен при постановке любой задачи прояснить понимает ли сотрудник цели задачи и за счет чего будет выполнять эту задачу, и самое главное какой результата задачи.   
      
    - Руководитель должен прояснить цели задачи и удерживать внимание на цели, особенно когда речь идет о крупных проектах или длительных задачах. Часто бывает что программы через какое то время их выполнения в голове у сотрудника принимают совершенно другие цели. К примеру задача по найму стажеров и расширению потока найма учеников, в голове исполнительного директора в какое то время переделалась в задачу правильного предоставления отчета по этой задачи, и ГД пришлось прояснять цели заново.   
   Это связано с тем что **Уровень мотивации полностью определяется тем, что является для человека реальным (реальность - согласие). Если для него реальны цели, он согласен с ними, и эти цели для него являются целями, а не просто тем, что “произносит руководитель” - у него чувство долга.**Задача руководителя постоянно вытягивать сотрудников из рутины и проблем и направлять внимание на цели.   
   - Руководитель должен спросить как сотрудник будет выполнять эту задачу .   
   Хоть мы и нанимаем продуктивных сотрудников на работу, которые дают продукты самостоятельно. Но руководитель должен проверить , а дают ли эти действия максимально эффективный результат по задаче. Так как на практике бывает, что сотрудник понимает задачу но в итоге делает что то не так и не получает тот результат который от него ожидают.   
   - Руководитель должен спросить у подчиненного какой результат подчиненный должен дать в результате выполнения задачи. и четко его произнести, руководитель должен принять этот результат   
   Даже ели рукоаодитель ставит задачу самостоятельно к примеру в Битрикс , он должен проверить все три эти параметра при следующей координации лично у сотрудника, задав три важные вопроса:  
     
     
     
   При поставновке каждой задачи руководитель должен спросить у сотрудника :  
   - Как ты понимаешь цель задачи , зачем тебе выполнять эту задачу.  
   - Как ты будешь ее выполнять  
   - Какой результат ты должен получить в конце выполнения задачи   
     
   Так же руководитель обязан при получении еженедельного отчета по задачам из проекта каждый раз направлять на цели программы или задачи задавая вопрос  
   - Какая цель проекта , и что мы хотим получить после его реализации   
   - Что именно тебе принесет реализация данного проекта.
3. Общаться с руководителями компании, узнавать как у них дела в их области ответственности, в обход ИД компании.   
   Необходимо периодически 1 раз в месяц общаться с каждым РО отдельно в полудружественной беседе для выяснения потребностей руководителей, настроения руководителей, состояние дел в их области ответственности и имеющиеся проблемы. Не всегда даже когда РО доносит данные вопросы до ИД компании, то ИД передает эти данные дальше по командной линии. Цель такой беседы так же является поддержание личных контактов с руководителями компании.   
   Проведя такую беседу необходимо :  
   - Связаться с РО в телеграм, спросить о возможности проведения такой беседы, и назнаить дату встречи. Встреча может проходить в Зуме или по телефону.   
   - Разговор необходимо начать с общих вопросов, которые могут быть уместны по ситуации ( погода, увлечения, хобби,какая то ситуация о которой знает руководитель)

* далее необходимо спросить у РО чем хорошим он может похвастаться, из такого что он к примеру не рассказывает на общем собрании.
* Какие есть идеи по улучшению деятельности компании.
* Какие есть проблемы, которые необходимо решить и в чем необходимо посодействовать.
* Какие планы в его области деятельности на ближайшее время.
* Закончить разговор необходимо пожеланием или напутствием на успехи.

Данная беседа должна проводиться в дружеском тоне, не смотря на информацию, которую ты получаешь от РО.

По результатам разговора возможно нужно будет разобраться с ИД по ситуации и поставить соответствующие задачи.

1. Выполнять обязанности руководителя - перечислить все десять и расписать.
2. Генеральный директор должен уметь *делегировать задачи*, для этого необходимо разбираться что такое фаза 1 и что такое фаза 2, и какие правила перехода- делегирования   
   **2 фазы руководителя**

*«****Фаза 1 — начало новой деятельности»*** *РУКОВОДИТЕЛЬ РАБОТАЕТ В ОДИНОЧКУ, В ТО ЖЕ ВРЕМЯОБУЧАЯ СВОЙ ПЕРСОНАЛ.  
Когда у него есть производящие, хорошо исполняющие свои обязанности и ошляпленные сотрудники, тогда он вступает в следующую фазу.*

***Фаза 2 — управление построенной деятельностью*** *РУКОВОДИТЕЛЬ ДОБИВАЕТСЯ ОТ СВОИХ СОТРУДНИКОВ, ЧТОБЫ РАБОТА БЫЛА ВЫПОЛНЕНА.***На Фазе 1 руководитель должен:  
1. Собственноручно выполнять работу, добиваясь производства продукта.-** Если в компании ГД хоть что то выполняет собственноручно, то значит в этой области он находится в фазе 1 и отвеает за эту область. и ГД должен передать данную область - делегировать, выполнив шаги ниже.

**2. Умело обращаться с любым оборудованием, материалами и технологиями, которые необходимы для производства продукта его непосредственными подчиненными.** **ГОВОРЯТ** что хорошемуруководителю нет нужды детально разбираться втехнологических особенностях работы подчиненных, ноэто справедливо только **в Фазе 2.**На Фазе 1 такойруководитель просто не справится с работой и не сможетперейти в Фазу 2,

**3. Вводить в курс дела новых сотрудников, обучать их.**передавая какую либо область, необходимо обучать нового ответственного за область постоянно во всем, показывая как ты это делаешь. каждый шаг, что бы сотрудник которому делегируешь мог бы добиваться такой же результат.

**4. Обучая подчиненных, в то же время он добивается, чтобы они выполняли самостоятельно все больше и больше работы.**После того как чему то обучил подчиненного, дай ему возможность попробовать что то сделать самостоятельно, только нужно контролировать результат на каждом шаге выполнения работы, и тут важно смотреть на то как сотрудник добивается результат, а не просто контролировать его.

**5. На Фазе 1 руководитель наблюдает за результатом деятельности, вникает во все детали деятельности подчиненных.**То есть ты ставишь задачу подчиненному, и спрашиваешь его - как ты будешь это делать и какой результат получишь в результате. Это позволяет скорректировать сотрудника на любом этапе по пути к цели, по пути к получению результата.   
  
**6. Организовывать работу своего подразделения.** Это значит определить, какие обязанности необходимы для производства продукта подразделения, распределить эти обязанности между сотрудниками подразделения в соответствии с их способностями и компетентностью и добиться, чтобы они эффективно взаимодействовали друг с другом в процессе выполнения.

1. **Проводить инспекции в компании :**   
   Инспекций в компании может быть несколько видов  
   - Инспекции в области финансов  
   - Инспекции по производству продукта   
   - Инспекции по оргполитикам   
   Так как не все правила описаны, но есть много особенно финансовых показателей, которые необходимо контролировать, необходимо проводить ежемесячно инспекции  
     
   **Инспекции в области финансов.**Как уже сказано выше, правила в области финансов описаны достаточно мало, поэтому необходимо контролировать некоторые показатели:   
     
   ***- Себестоимость производства продукции***  
   Правильность расчета себестоимости произведенного продукта, основная задача руководителей компании, от которой зависит все финансовое благополучие компании.   
   Основной маркер по которому можно судить о том что себестоимость рассчитывается неправильно- статистика собственных оборотных средств. Данная статистика показывает динамику роста или падения собственных оборотных средств в компании.   
   Идеальная картина - статистика еженедельно растет на сумму пополнения оборотных средств из маржи на фонд пополнения оборотных средств.  
   Если растет больше этой суммы, скорее всего себестоимость завышена ( или неправильно установлен % отчисления на маржу в компании )  
   Ели меньше растет или падает, то себестоимость завышена. ( или неправильно установлен % отчисления на маржу в компании ). Про это в следующем пункте.   
   Для того что бы проверить правильность расчета себестоимости, необходимо выбрать из 1С несколько сделок в которых рассчитана себестоимость, и попросить ответственного сотрудника рассчитать по этой сделке себестоимость вручную. После сравнить полученный результат с данными в 1С. Если присутствуют отклонения , поставить задачи на их устранения.   
   Так же для проведения инспекций в компании создан механизм в 1С где сравнивается плановая себестоимость с фактической себестоимостью.   
   Этот механизм работает следующим образом:   
   Менеджер по продажам создает заказ покупателя в 1С , в котором в обязательном порядке ( без этого не может создать) вносит плановую себестоимость по его расчетам, которые он проводил в ручную, указывает цену продажи, и получает плановую маржинальность сделки.   
   Для отслеживания плановой маржинальности сделки создан отчет в 1С Продажи / отчеты / заказы покупателя.   
   Данный отчет показывает уровень маржи плановой по любому заказу.   
   После выписки расходной накладной , данная сделка попадает в отчет по продажам, где указывается уже фактическая маржа. и рядом в колонке плдановая, которую указал менеджер.   
   Соответственно, если есть отклонения плановой от фактической, необходимо разбираться что произошло, неправильно считает менеджер, или не все расходы вносятся в 1С или больше. Разбираться по конкретному заказу , по которому есть отклонения по плановой и фактической марже.   
   Однако необходимо так же использовать и расчетный метод в ручную.   
     
   **- Маржинальность компании**  
   Маржинальная прибыль у нас в компании - это определенный процент денег, который ежедневно отделяются от общего захода денег в компанию. Определяется по отчету продажи, то есть сколько денег заработала компания по отгруженным товарам. Однако из-за того что в компании есть отсрочки и предоплаты, мы не можем отделять маржинальность от каждой отдельной сделки, и вся маржа заходит как средний процент от продаж. Соответственно этот средний процент нужно правильно рассчитать и установить.   
   Очень часто бывает, что денег руководителям компании не хватает, и чтобы больше с захода денег отчислилось на маржу, они завышают процент маржи, и происходит вымывание денег из компании из оборотных средств, и тратят больше чем заработали.   
   Так же бывает неправильно установленный процент маржи в 1С ошибочно. Это может произойти из-за того что не перепровели документы, чтобы себестоимость правильно посчиталась и маржа; неправильно рассчитана себестоимость, или завышена ( лишние расходы включены) или занижена ( не включены все расходы в себестоимость); неправильно взяли период за который определяется уровень маржинальной прибыли.  
   Соответственно необходимо проводить еженедельно инспекции по уровню маржинальной прибыли в 1С.   
   Для того что бы провести инспекцию по марже необходимо сделать следующее:   
   - Проверить, перепроведены ли документы в 1С , то есть подтянулись ли все расходы в себестоимость и в расчет маржинальной прибыли. Ответственный за данную процедуру менеджер IT. Если документы перепроведены за последний месяц без ошибок, то можно перейти к следующему пункту.  
   - Проверить, рассчитана ли оборачиваемость оборотных средств. Данный показатель нам покажет за какой период необходимо делать отчет, чтобы посмотреть уровень маржи, который необходимо установить. Согласно правил компании, мы смотрим уровень маржинальной прибыли по отчету за последний месяц по отгруженным товарам. Однако бывает такая ситуация , что оборачиваемость увеличивается больше месяца, или уменьшается до 10 дней ( предоплаты в большинстве) Тогда уровень маржинальной прибыли правильно смотреть в отчете, срок которого равен уровню оборачиваемости. Так же необходимо смотретьна тренды, если маржа быстро падает, к примеру более 1% в неделю, то уровень маржинальной прибыли необходимо смотреть за меньший период, максимум 2 недели, что бы не вымывать оборотные средства.   
   - Проверить правильность расчета себестоимости.   
   Отчет продажи показывает разницу между расчетной себестоимостью и фактической себестоимостью. Если разница за неделю составляет более 20 тыс грн. между фактической себестоимостью и плановой, то необходимо проверить оба расчета по тем позициям , где есть отклонения. После того как все сходится, можно сказать что себестоимость проверена.

Лучше когда занижена для компании   
  
**- Остатки ТМЦ и основных средств**

Остатки ТМЦ и основных фондов это один из важнейших показателей работы всей системы учета в компании. Если исключить человеческий фактор из остатков ТМЦ ( имею ввиду кражи) То по остаткам , по их наличию реальному и сравнению с остатками в учетной программе - с помощью инвентаризации, можно определить правильно мы рассчитываем себестоимость, а соответственно и маржинальную прибыль ( валовую прибыль) не вымываем ли мы деньги из оборота, не уменьшаем ли мы собственный капитал компании.   
У нас в компании невозможно по некоторым продуктам измерить точный расход сырья на изготовление 1 единицы продукции, по такому сырью как известняк фракции 0-20 и дрова к примеру. Соответственно правильность списания в Себестоимости данного сырья мы можем проверить только пересчитав остатки и сравнив их с учетными в 1С. Если остатки сошлись, то нормы списания правильные , а значит и себестоимость правильная . Если не сошлись, то нужно разбираться и искать по какому сырью установлены неправильные нормы и исправлять их.   
Так же есть еще человеческий фактор, и некоторые недобросовестные люди могут использовать ТМЦ компании в своих нуждах - перчатки, биг беги, инструменты и т.д.

Поэтому с разной периодичностью должны проходить во всех компаниях инвентаризации ТМЦ  
В компании должны инвентаризироваться следующие виды ТМЦ :  
- Сырье, материалы и готовая продукция, которые используются в основной деятельности компании - срок проведения инспекции ежемесячно   
- Малоценные и быстро изнашевающиеся предметы - срок проведения инспекции ежемесячно .  
- Основные средства компании - срок проведения инспекции ежемесячно   
  
Поэтому Генеральный директор должен проводить инспекции по проведению всех инвентаризаций в срок, и получать результаты инвентаризации и анализировать их. по результатам ставить уже соответствующие задания.   
  
  
***- Взаиморасчеты с контрагентами, поставщиками и покупателями***

Взаиморасчеты с контрагентами являются так же важными показателями правильного учета в компании. Правильность взаиморасчетов можно проверить путем подписания актов сверок взаимных расчетов с контрагентами. Очень часто при проведении правильных сверок, вылазят различия между конечными остатками между нашей компанией и контрагентом. Это может приводить к негативным последствиям. К примеру неправильные взаиморасчеты с поставщиками могут означать   
- Есть долг покупателя перед намив 1С а по факту нет - это значит что мы оплатили на поставщика, воспользовались товаром или услугой, и не включили ее в себестоимость продукции ( к примеру так бывает по перевозке) Соответственно себестоимость неправильная - заниженная , прибыль завышена, денег компания потратила больше чем необходимо, вымылись оборотные средства компании.   
- Есть наш долг перед поставщиком в 1С, а на самом деле нет. Такая ситуация означает только то что не разнесены банковские выписки, и скорее всего не сойдутся остатки кассы. Это значит что мы правильно поставили товар или услугу на приход. но не провели оплату. Это на прибыль не влияет. Однако, может быть такое. что приход товара или услуги задвоен, тогда наша компания оплатит дважды за одну услугу или товар, что приведет к прямой потере денег.   
- по покупателям любые отклонения могут означать что не выписана расходная накладная, и мы просто подарили товар нашему покупателю. В любом случае это прямые потери денег нашей компании.

Для того что бы провести данную инспекцию необходимо

* Выбрать любой период на конец месяца или квартала и объявить о инспекции ГД по взаиморасчетам.
* Добиться от ответственных сотрудников НО7 и НО8 реальных сверок со всеми покупателями и поставщиками.
* Получить от РО3 отчет об отклонениях по результатам сверки взаиморасчетов.
* Поставить задачу предоставить результаты расследования по каждому случаю по какой причине возникли отклонения
* Создать правила, по каждой ситуации, которые в дальнейшем предотвратят появления таких ситуаций

***- финансовые показатели которые не являются ГСД компании***

Есть несколько финансовых показателей, которые очень важны для принятия решений в области финансов а так же для понимания что происходит в компании.

1. Статистика собственных оборотных средств компании   
   Данная статистика отображает рост или снижение собственых оборотных средств компании. Собственные оборотные средства компании - это деньги на ведение хозяйственной деятельности на обеспечение прямых расходов, таких как закупка сырья и материалов, оплата труда сдельная работников производства. Это Остатки на складе , дебиторка, товары в пути, незавершенное производство, деньги на счетах за вычетом кредиторки и всех наших долгов, в результате мы видим сумму денежных средств, когда мы продадим все остатки , переведем их в деньги и отдадим все долги.   
   Идеальная картина этой статистики - это статистика собственных оборотных средств растет на сумму еженедельных отчислений на фонд пополнения оборотных средств. Так как из другого места в идеале рост взяться не может, так как всю прибыль мы отнимаем из валового дохода и оставляем только оборотные средства.  
   Но идеальная картина может произойти только если на 100 % производится правильный расчет себестоимости и до копейки отнимается правильно валовая прибыль из каждого проданного заказа покупателю. Это практически невозможно в наших условиях.  
   Поэтому по данной статистике можно определить что что то происходит в области финансов и это требует разбирательств.   
   К примеру при снижении уровня собственных оборотных средств можно сказать что или себестоимость занижена и реально мы тратим больше денег на производство продукции, и соответственно больше вынимаем как прибыль компании, в результате размер собственных оборотных средств снижается.   
   И Наоборот, если сильный рост собственных оборотных средств, то значит себестоимость завышена , и мы за счет прибыли пополняем оборотные средства.   
   Так же есть еще один фактор, который влияет на уровень собственных оборотных средств - процент установленной маржинальной прибыли в компании который отчисляется со всего валового дохода. Если он установен неправильно, то соответственно и уровень оборотных средсств может изменяться. Это работает к примеру когда себестоимость расчитана правильно, но заведомо неправильно устанавливается процент отчислений маржи с валового дохода.   
   То есть если есть значительные отклонения от идеальной картине , необходимо назначать проверки в области   
   - Правильности расчета себестоимости   
   - Правильности установления процента отчисления маржинальной прибыли с валового дохода при ежедневном раснесении банка.

* ***Оборачиваемость оборотных средств***

Еще один показатель который крайне важен в работе компании, особеннно когда маржинальная прибыль высчитывается по среднему значению всех выписанных расходных накладных - это оборачиваемость оборотных средств. Он показывает за какой период проходит полный оборот ( круг) оборотные средства компании которые включают в себя - деньги на счетах, дебиторская задолженность, остатки на складе, кредиторская задолженность, незавершенное производство.  
Если применять данные показатель конкретно к нашей компании - то это срок за который все оборотные средства делают полный оборот и за какой период в прошлом, заходят деньги сегодня на расчетный счет.   
Соответственно за этот срок необходимо формировать отчет по выписанным расходным накладным, что бы правильно определить размер отчислений на маржу.   
Если срок оборачиваемости 30 дней, то отчет продажи необходимо смотреть за 30дней, что бы определить процент отчислений на маржу, так как деньги которые заходят сегодня, могут заходить за отгрузки которые были 30 дней назад.  
Соответственно если 15 дней срок оборачиваемости, то нужно смотреть отчет продажи за 15 дней.   
Если не соблюдать это правило, то может получится или вымывание оборотки или наоборот меньшие отчисления на маржу. С чем это связано. Очень часто бывают изменения маржинальности продаж в течении месяца или даже недели. Это связано с изменением цен на сырье и материалы, со структурой заказов/ клиентов, и средняя маржа может меняться хоть раз в неделю.   
Срок оборачиваемости показывает так же средний срок отсрочек по компании, с учетом предоплат и отсрочек поставщиков.  
  
Пример: Срок оборачиваемости 30 дней. Мы сформировали отчет по продажам за 15 дней, и поставили процен отчисления на маржу по этим данным. То деньги еще 15 дней будут заходить по отгрузкам, которые не были включены в отчет продажи для формирования процента маржи. И соответственно могут быть отклонения или в большую или в меньшую сторону.   
  
Для того что бы избежать этих отклонений , необходимо:  
- ежемесячно пересчитывать оборачиваемость оборотных средств по формуле  
- сравнивать показатель оборачиваемости со сроком формирования отчета продажи для установления % маржинальной прибыли.   
- В случае появления отклонений , корректировать период формирования отчета для получения значения процента маржинальной прибыли.

* ***Собственный капитал***

Собственный капитал - это показатель в управленческом балансе, который отображает управленческие результаты деятельности в разрезе классической бухгалтерии, который включает в себя все финансовые показатели оборотные средства и маржу ( расходы компании). Собственный капитал показывает реальную прибыль или убыток в компании не смотря на все остальные показатели. Динамика собственного капитала - именно она отображает состояние дел в компании. Если собственный капитал падает, значит деньги куда то деваются из компании, если растет, значит остаются.   
У нас в компании финансовое планирование построено таким образом, что при правильном учете мы тратим только то что зарабатываем. Соответственно собственный капитал не может уменьшаться. Да есть исключения, но необходимо их не брать за основу, а каждый раз требовать у РО3 , что бы он прояснил причину падения собственного капитал   
Причинами можут быть к примеру  
- Марджа не вся тратиться, остается на счетах, или накапливается на заказах для крупных покупок, потом происходит расход денег, в таком случае капитал может уменьшиться на сумму этого расхода, ( сюда не относится оплата тела кредитов, так как уменьшаются обязательства и собственный капитал выравнивается)  
Соответственно собственный капитал сначала растет за счет нераспределенной прибыли, а потом падает на сумму распределения этой прибыли.   
- В нашей компании для правильного учета дебиторка считается без учета маржинальности, так как мы не ведем метод начисления расходов полностью, а только частично. Соответственно когда случается много предоплат, мы получаем маржу которую тратим, а кредиторку считаем без учета маржи, и происходит снижение собственного капитала.   
- есть еще несколько случаев, но они случаются редко, в любом случае необходимо требовать полной расшифровки почему произошло снижение собственного капитал  
Собственный капитал ГСД - РО3 показатели которого можно отслеживать еженедельно прямо на общем собрании персонала.

**Служба стратегического управления**

1. Стратегия - это изменение компании, изменение процессов, что то новое для компании, к примеру если мы планируем имеющимися мощностями прирости на 30% за следующий год, просто увеличивая продажи и производство, это не стратегия, а тактика. Стратегия - это новые заводы, это новое оборудование, это другая номенклатура к продаже, это новые посты в компании, новые процессы в компании.
2. Составлять стратегию предприятий минимум на 1 год.
3. В случае, если стратегия развития непонятна, то собирать сессию стратегического планирования, на которой определять стратегию развития компании.
4. Если стратегия выполнена раньше чем через год, необходимо создавать следующую стратегию.
5. Если стратегия не выполняется по причинам не зависящим от компании, необходимо изменять стратегию.
6. Ежегодно не не позже октября месяца, должна быть прописана и утверждена стратегия на следующий год, до конца года по всем компаниям.
7. Оформлять все стратегические задачи в программы, которые имеют подзадачи, ответственных и сроки реализации.
8. Проводить еженедельные координации по всем стратегическим задачам с задаче держателями, получать отчеты о выполнении.
9. Требовать от задаче держателей реализации задач в срок.
10. Изменять задачи в программе, добавлять новые задачи в программе и удалять неактуальные задачи в стратегических программах, для того что бы продукт по программе был получен согласно первоначальных требований.
11. Изменять продукт стратегических задач, если в процессе реализации стратегической программы были приняты решения по изменению продукта программы.
12. Вносить в свой БП все стратегические задачи, которые должны быть выполнены на текущей неделе.
13. Докладывать еженедельно собственнику о реализации стратегических задач.
14. Действия ГД при работе со стратегией компании

Главный приоритет в работе генерального директора - стратегия компании.

Стратегия компании это не просто цифры по доходу или по прибыли, это какие то изменения в компании, новые процессы, которые компания не делала до этого, любое улучшение компании.   
К примеру в прошлом году сделали 100 млн. гривен в год, а в следующем году 200 млн. Это не стратегия , это тактика. Стратегия это всегда цель, которую хочется выполнить , и которая либо крайне необходима, либо просто вставляет.

Есть проблема, что группа зарабатывает ровно столько, сколько тратит, и если 100 млн. группе хватает на все ее траты , то зачем напрягаться и зарабатывать больше.

Цель - другое дело, это то что хочется всем руководителям компании, или они понимают, что эта цель крайне необходима, для развития компании.

Примеры целей для компании Биг-Беги

1. Строительство собственного производственного цеха в Каменском с нуля, под нужды компании, с заливными полами, конвеерного типа из сендвич панелей.
2. Возврат собственных кредитов, для снижения нагрузки на маржу.
3. Возврат кредитов группы компании, для выживания всей группы ( период войны в Украине в 2022 году)
4. Организация производства в Европе и выход по продажам на европейские рынки. Расширение объемов продаж за счет других рынков, и диференциация рисков.
5. Изменение системы обучения или найма.

Работа со стратегией всегда сложная и предусматривает несколько пунктов для проработки :  
1. Создание целей для сотрудниками Управляющей компанией  
 - Опрос сотрудников по целям, которые их могут вдохновлять.

* Проработка целей для предоставляющих компаний сотрудниками УК.
* Создание целей для ПК и создание идеи.

2. Получение согласия сотрудников компаний по целям, которые продвигает УК по стратегии.

* Проведение сессии стратегического планирования
* продвижение целей на собраниях еженедельных и на собраниях с руководителями.
* в личной беседе с подчиненными.

3. Составление программы по достижению цели

Программа является обязательным для составления в письменном виде, в Битрикс, с постановкой задач всем ответственным и сроками , и контролем достижения

* Составление общей программы по всем вопросам.
* Самостоятельное составление задач ответственными сотрудниками за выполнение программы , так как эти сотрудники знают лучше как выполнять данные задачи.
* Внесение программы и задач в Битрикс с ответственными и сроками выполнения.

Любая программа должна иметь срок завершения цель и продукт, который можно померять. Иначе сотрудники не знают какие задачи необходимо себе ставить, а держатель программы так же не понимает какие задачи ставить на сегодня.

4. Координации по задачам с задачедерджателями

* Задачи должны быть включены в план на неделю, боевой план
* Задачи должны быть включены в планы на день.
* Проверять выполнение задач в срок, не пропускать сроки и добиваться от задачедержателей выполнения в срок.

5. Корректировка задач.

В процессе выполнения задачи могут меняться, отменяться и возникать новые, поэтому необходимо постоянно обновлять программу, что бы все задачи были актуальные и сотрудники не занимались ненужными задачами и не тратили попусту время.

1. Пока стратегия не выполнена, необходимо постоянно держать внимание сотрудников компании на стратегии.
2. Если появляются дополнительные стратегические задачи, то можно паралельно их подключать

Идеи для стратегии необязательно всегда проводить ерез сессию стратегического планирования, достаточно пройти пути создания цели, ее принятия, составления четкого плана и контроля выполнения плано.

Одновременно может быть несколько стратегических задач, начинающихся и заканчивающихся в разные периоды времени. Главная задача УК и ГД это наличие стратегии.

Составление программы , и правильная работа с ней, это 80% успеха завершения программы в срок, и получение указанного в программе продукта.

Ошибки при работе со стратегией :

1. Не прорабатывать в УК всю идею от начала и до конца, тогда невозможно отвечать на вопросы сотрудников для чего нам это нужно и как мы будем это делать
2. не ставить численное выражение что мы должны получить на выходе
3. не иметь программу по выполнению стратегии с четкими ответственными и сроками выполнения задач
4. Не ставить задачи в Битриксе ответственным и не проверять ход выполнения задач. Ставить задачи нужно четкие с конечным продуктом.  
     
   **Служба стратегического управления в 4-ом отделении управляющей компании:**
5. Ежемесячно, до 27 числа текущего месяца, утверждать квоты предоставляющих компаний на будущий месяц. Квоты каждой предоставляющей компании утверждаются на бланке, который находится в подборке материалов. Основные показатели на которые выставляется квоты это:   
   - ГСД исполнительного директора,  
   - ГСД РО2  
   - ГСД НО7  
   - ГСД РО4   
   Так же в любой месяц может быть добавлена квота по любому показателю, который важен к примеру именно в этом месяце. Например:   
   - Необходимо снизить остатки готовой продукции на складе, для высвобождения денег в оборот, тогда выставляется квота по этому показателю на этот месяц.
6. Для правильного планирования деятельности каждой предоставляющей компанией необходимо разрабатывать финансовый план на 6 месяцев. Это означает что на каждое первое число месяца должен быть актуальный финансовый план на следующие 6 месяцев. То есть ежемесячно к предыдущему финансовому плану который был разработан в прошлом месяце необходимо прибавлять новый месяц, что бы всего было 6 месяцев.   
   Каждый новый финансовый план необходимо не просто копировать месяца, а реально хпересматривать с учетом новых данных по доходам, рентабельности и расходам. Так как каждый месяц может появиться или убавиться расходы, измениться структура продаж или рентабельность, измениться ситуация на рынке. ГД не должен принимать просто копию старого плана и новый месяц как просто копия последнего в таблице. Финансовый план должен быть реально рассмотрен и спланирован заново с учетом всех данных.  
   Для контроля за выполнением данной задачей создана циклическая задача в Битрикс, которая ежемесячно 25 числа появляется у всех ИД предоставляющих компаний.
7. Условия подписания квоты   
   - Квоты по всем отделениям должны быть согласованы.  
    Пример 1 второе отделение биг бегов планирует передать заказов на производство, на сумму маржинальной прибыли 500 тыс. то необходимо выяснить, какие планы по передачи заказов в количественном выражении, и в сложности биг бегов, для того что бы сопоставить с возможностями производства произвести данное количество в установленное время.   
   Соответственно необходимо так же сравнить и квоту 3-го отделение, планирует ли оно обеспечить деньгами все расходы, связанные с производством переданного количества заказов на производство. Для этого необходимо посмотреть ФП 1 не только по расходам с маржи, но и как посчитана потребность в деньгах на закупку сырья и материалов. Если денег, которые зайдут в течении месяца будет достаточно для закупки сырья и материалов, и покрытия других расходов на производство переданных заказов на производство. значит план согласован и скорее всего будет выполнен.   
     
   - Квоты по всем отделениям должны покрывать потребность в доходе компании.   
   Это означает, что квоты всех отделений не могут быть менее точки безубыточности компании. Как понять что квота 4-го отделения не ниже точки безубыточности - нужно перевести квоту 4-ки в деньги, и посмотреть, какой доход и когда принесет отгруженный со склада товар, когда наступит срок оплаты за этот товар, и сколько денег зайдет в установленный интервал времени. сравнить это с точкой безубыточности или с необходимым уровнем дохода, и определить, достаточная ли квота выставлена 4- му отделению или нет.   
     
   - Квоты компании должны соответствовать годовому плану.   
   Это означает, что каждая компания перед началом отчетного года разрабатывает финансовый план, в котором прописывает основные показатели деятельности компании и финансовые цели, которые компания должна достичь за 1 год. Соответственно, при утверждении квоты на месяц для предоставляющей компании необходимо сравнивать квоты на будущий месяц, которые необходимо утвердить, с финансовым планом. Часто бывает такое, что финансовый план, составленный в начале года, перевыполняется ежемесячно, тогда необходимо пересчитать финплан, с учетом новых данных, до конца года, и сравнивать устанавливаемые квоты на будущий месяц на основании уже нового финансового плана.   
   Соответственно если финансовый план не выполняется , тогда квоты необходимо утверждать, с учетом выполнения годового плана.   
     
   - Квоты компании по всем отделениям должны быть выполнимы.   
   Это означает, что не может быть выставлена квота и утверждена к примеру в 2 раза больше возможности производства или в два раза больше денег, чем текущая дебиторка и текущие отгрузки. так как есть понимание, что просто негде взять готовую продукцию для реализации или деньги. Однако, очень часто бывает такая потребность в доходе, что бы покрыть все расходы компании в этом периоде, которая выше возможности производства, или любых других возможностей. Тогда, что бы утвердить такую квоту, необходимо добиться от руководителей четкого плана выполнения этой квоты, что бы каждый руководитель понимал, за счет чего он может выполнить большую квоту, а не просто утверждать квоту, которую руководители не знают как выполнить.   
   Пример по производсту- квота по доходу ограничена мощностями производства, однако мы знаем, что мы можем купить готовую продукцию у других производителей, и обеспечить себе необходимый уровень дохода.
8. Ежемесячно, до 27 числа текущего месяца, утверждать программу финансового планирования на будущий месяц. ФП № 1 утверждается в определенном бланке, который находится в подборке материалов. ФП № 1 должен содержать:  
   - Квоту в деньгах, которые должны за будущий месяц зайти на р/с компании от покупателей.  
   - Процент рентабельности продаж на будущий месяц, который планирует компания получить.   
   - Сумму маржинальной прибыли, которую компания должна получить для покрытия расходов.   
   - Расходы компании, которые состоят из отчислений в защищенные фонды, и условно постоянных расходов компании.   
   - Итоговую сумму расходов, которую компания планирует понести в следующем месяце.   
   - Разница между общей суммой расходов, и суммой маржинальной прибыли, которую компания планирует получить на будущий месяц.   
   ФП 1 ПРЕДОСТАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ГОТОВИТСЯ НА БУДУЩИЙ МЕСЯЦ И НА 6 МЕСЯЦЕВ ВПЕРЕД.  
   ПОСЛЕ УТВЕРЖДЕНИЯ, ГД ОТПРАВЛЯЕТ СОБСТВЕННИКУ НА УТВЕРЖДЕНИЕ.
9. Условия подписания ФП№1:   
   - Расходы компании проверены, и соответствуют средним расходам компании за последние 6 месяцев.   
   - Расходы компании, которые планируются выше среднего значения за 6 месяцев обоснованы.   
   - Отчисления на фонды проверены через ФРС.   
   -Проценты отчислений соответствуют указанным в оргполитике правила использования фондов компании.   
   - Расходы компании, которые зависят от оборота, такие как налоги и оптимизация, рассчитаны по формуле, с учетом оборотов , % налоговых нагрузок по налогам и % покупки налогового кредита.   
   **- Вместе с ФП № 1 на будущий месяц, подан расчет заработных плат, в соответствии с планом захода денежных средств. Зарплаты сотрудников компании на будущий месяц выше среднерыночных.**- РО1 предоставил в расчете по заработным планам на будущий месяц расчет средних заработных плат по рынку.  
   **- Маржинальная прибыль, полученная в планируемом периоду выше чем все расходы и резервы, которые будут отчислены в планируемом периоде.**
10. После утверждения Квот на будущий месяц и ФП на будущий месяц, необходимо поставить задачу ИД каждой компании , провести собрание, на котором необходимо рассказать всем сотрудникам компании а не только РО потребность в валовом доходе на будущий месяц. Именно почему нужно столько денег в этом месяце заработать а не меньше.   
    У каждого сотрудника разный уровень потребности денег для компании по их мнению. Именно по мнению, потому что сотрудники заработают столько , сколько по их мнению необходимо компании для выживания.   
    У топов один уровень потребности для работы компании  
    У линейного персонала потребности для работы компании еще меньше   
    а у собственника и УК совершенно иной.   
    Поэтому необходимо проводить ежемесячно собрание персонала, на котором прояснять потребность компании на будущий месяц, что бы была у всех сотрудников одна реальность.   
    В ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ ДОБИВАТЬСЯ ОТ ИД КОМПАНИИ, ЧТО БЫ ОНИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СОБРАНИЯ ПОКАЗЫВАЛИ ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ КАЖДОГО СОТРУДНИКА  
    ЧТО БЫ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ВИДЕЛ СКОЛЬКО ОН ЗАРАБОТАЕТ И МОГ СПРОСИТЬ, К ПРИМЕРУ, ЧТО МОЖНО ЕЩЕ СДЕЛАТЬ ЧТО БЫ ЗАРАБОТАТЬ БОЛЬШЕ
11. Еженедельное утверждение квот.  
    5.1 Еженедельно, на координации с исполнительными директорами компании утверждать еженедельную квоту компании по основным показателям работы компании таким как:   
    - Квота по ГСД ИД - Маржинальная прибыль  
    - Квота РО3 Валовая доход ( зашедшие деньги) компании   
    - Квота по ГСД РО2 Переданные заказы на производство или отгруженные заказы ( в разных ПК разные квоты РО)  
    - Квота по ГСД РО4 Количество вывезенной готовой продукции или доставленной клиенту( в зависимости от компании)   
    - Так же, ПК может иметь специальную квоту, которая выставляется УК в случае необходимости взять какую то область под контроль, и добиться выполнения тех или иных задач ( Эта квота может быть как привязана к ЗП так и не привязана, в зависимости от результата выполнения или невыполнения данной задачи)

5.2 Утверждать еженедельную квоту учитывая квоту месяца. Это значит, что при утверждении недельных квот, необходимо учитывать остальные недели в месяце, какие квоты установлены на этих неделях, есть ли все ресурсы для выполнения этих квот, будет ли при такой квоте выполнен план месяца. Так как бывали случаи, когда руководители занижали свои квоты, используя правило, что квоты должны быть достижимы. В итоге если сложить все недельные квоты, то квота месяца получалась ниже чем изначально утвержденная.  
Для того, что бы наглядно увидеть распределение месячных квот на недельные, ГД использует инструкции по производству продукта ИД   
для Бегов [Квоты Беги РС](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IW3k3_5Wny7sqcVZbllYgjRgTQX0RJQlHtDaCDROIJw/edit#gid=2015331882)  
для МП

5.3 Так же как и в месячной квоте, учитывать потребность в доходе, отдельно по марже отдельно по оборотке. Для этого требовать от ИД ПК расчет ТБ на будущую неделю для согласования квот по маржинальной прибыли и валового дохода.

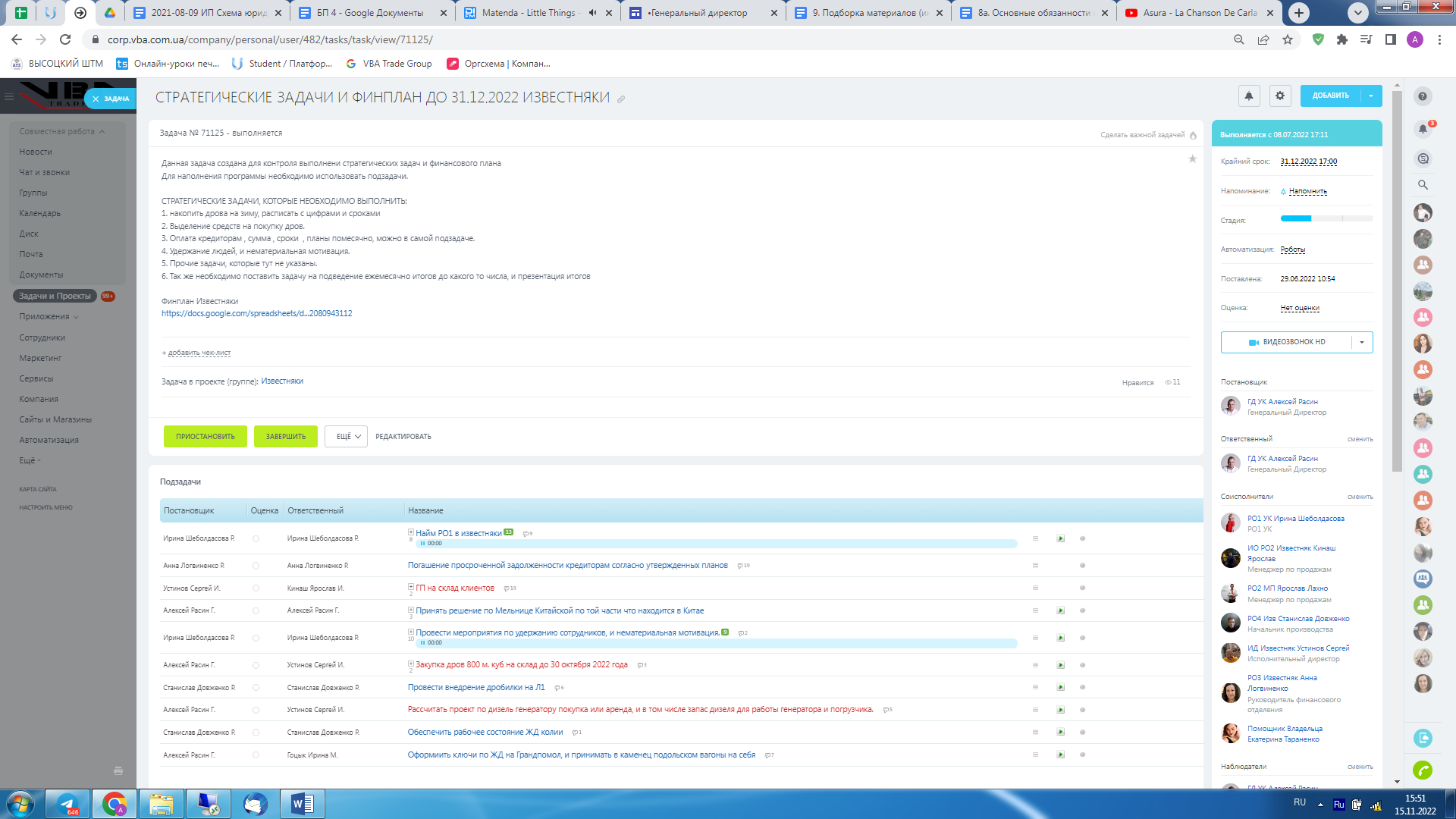
5.4 Сравнивать полученную ТБ на будущую неделю с потребностями денег на эту неделю для выполнения месячной квоты.   
5.5 Еженедельно, при подписании квот утверждать протокол РС, в котором проверять правильность нахождения узкого места компании, с которым необходимо справиться руководителям на будущей неделе для выполнения квоты недели.   
5.6 В случае если узкое место найдено неправильно, отправлять протокол РС на доработку. В том числе и на пересмотр квот, в случае необходимости.

5.7. Получать подтверждение у ИД ПК, что он знает, как будут выполнены квоты отделений, и составлены планы у всех РО по выполнению квот.

1. Подписания БП ИД ПК

При подписании БП необходимо использовать правила компании [Действия руководителя при утверждении боевого плана своим подчинённым](https://docs.google.com/document/d/1YB5z4615GdZr_B7lpcgTtyNPheIvnouOtjaJx37coyU/edit)

1. Работа со стратегическими задачами в БП ИД ПК  
   Стратегические задачи согласно правил компании в БП должны быть вынести в отдельный блок, который называется Задачи по программам и проектам.   
   Все стратегические задачи, которые существуют в компании должны быть указаны в этом блоке, даже если в данный момент ИД и компания не планирует выполнять никаких действий по стратегическим задачам, или срок еще не настал. Это необходимо что бы ИД и всех руководителей держать всегда на цели по стратегическим задачам.   
   Так же необходимо что бы все стратегические задачи были в виде задач в битриксе. При этом так как генеральный директор отвечает за выполнение стратегии компании, необходимо что бы он тоже видел все стратегические задачи всех направлений.   
   для этого нужно в битриксе создать задачу с названием   
   СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ “ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСИ”   
   и прикрепить в виде подзадачи все стратегические задачи, назначить ответственных и срок.   
   Пример таких задач приведен ниже как их делать в битрикс



Это позволит одновременно   
- Группировать стртегические задачи   
- ставить их на ответственных и держать как твой проект.   
- видеть все подзадачи в структуре в одном месте, не тратя время на поиск поставленных тобой задач в битриксе.

**Служба доработки ПО**

1. Определять необходимость обновлений версий 1С. что мы получим обновив 1С , и что потеряем, если обновим 1С ( что может сбиться).
2. Следить за новыми программными продуктами, в которых могут быть реализованы требуемый функционал. Или могут быть реализованы уже процессы, которые требуются компании, но не возможно их реализовать на предыдущей версии ПО.
3. Определять необходимость внесения доработок в 1С. Очень часто поступают запросы на доработки, которые  
   - Не нужны, потому что уже такой отчет существует.  
   - Не нужны, потому что информацию по запросу от сотрудника, можно посмотреть в другом отчете.  
   - Не нужны, потому что полученная информация после реализации запроса не может быть использована в работе  
   - Не решают проблемы, указанные в запросе.   
   - Требуются очень редко или единоразово, поэтому расходы на их реализацию будут больше, чем расходы на оплату времени сотруднику, сделать этот отчет в ручную.   
   В таком случае, необходимо отказывать сотруднику компании, которые дает запрос на доработку 1С.
4. Определять самостоятельно, какие доработки необходимо сделать для оптимизаций процессов в компании, что бы тратилось меньше времени сотрудников.
5. Определять, какие процессы в компании можно создать в 1С, что бы процесс работал четко и без внесения изменений сотрудниками компаний.
6. Выявлять отклонения в работе 1С и работе сотрудников компании с 1С, исправлять данные отклонения. Отклонения, к примеру когда сотрудник может обойти любой запрет на создание документа или справочника.
7. Разрабатывать и внедрять доступы сотрудников к документам и отчетам. реализовывать их через IT специалиста.
8. Разрабатывать права пользователей, и внедрять их в 1С
9. Описывать все новые доработки, или делать запись экрана как пользоваться доработкой.
10. Ставить задачу сотрудникам компании, что бы все доработки, которыми они пользуются и инструкции по их использованию были включены в шляпу сотрудника.
11. Устанавливать дату запрета редактирования документов, которая не повлияет на изменение данных в учете. К примеру в редактирование документов задним числом только в течении 5 дней. что бы это редактирование не влияло на данные, которые необходимы для принятия управленческих решений.
12. Утверждать ЗРС на внесение изменений в документы, раньше даты запрета редактирования документов. Перед тем как утверждать такой ЗРС необходимо разобраться в причинах таких изменений. Часто бывает что нарушен бизнес процесс в компании, и поэтому происходят постоянные изменения документов задним числом. Перед утверждением таких ЗРС, необходимо что бы бизнес процесс был сначала восстановлен, что бы данные ошибки более не возникали. Так же бывает, что сотрудник не обучен правильно создавать документы, тогда его необходимо направить на обучение по работе с 1С. А бывает и такое, что сотрудник, просто игнорирует правила компании, и делает все халатно, тогда к такому сотруднику необходимо применять уровни воздействия перед тем как утверждать такой ЗРС.

**СЛУЖБА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ (УК)**

1. Ежегодно до 1 декабря составлять финансовый план на будущий год.
2. Финансовый план компании - финансовые показатели компании, которые она должна достичь в течении года. Рассчитывается по месячно и учитывает такие данные как:   
   - Плановая себестоимость на год, если есть данные то помесячно, если большой ассортимент продукции, то средняя цена ( к примеру БЕГИ)  
   - Плановая цена продажи на год ( если большой ассортимент то средняя цена продажи.   
   - Плановая рентабельность. Помесячно  
   - Плановый объем продажи готовой продукции в штуках, помесячно.   
   - Объем продаж готовой продукции в гривнах, помесячно  
   - Плановая валовая прибыль, помесячно.  
   - Плановые начисления во все фонды помесячно и итого.  
   - Планируемые все затраты помесячно.   
   Соответственно необходимо сделать ФП №1 помесячно, и объеденить его в годовой план.
3. Ежемесячно получать отчеты от РО3 о план-факте выполнения годового финансового плана.
4. В случае отклонений в меньшую сторону, требовать от РО3 и от ИД составления программы по мероприятиям, которые позволят выполнить финансовый годовой план.
5. Если компания достигла успехов и значительно опережает годовой план, то поставить задачу на пересмотре годового плана в большую сторону. Однако сохранить первоначальный вид, чтобы по результатам года сравнить выполнение финансового плана с первоначальным планом.
6. В случае накопления в достаточном количестве финансовых фондов, перераспределять финансовые потоки на другие фонды. К примеру мы планировали накопить в фонд ЗП Зима производство 200 тыс. грн. и накопили, можно или отменить отчисления, или перенаправить эти деньги к примеру в фонд возврата кредитов.
7. Получать и утверждать финансовые решения РО3, в области стратегии.
8. Обеспечивать финансированием проекты компании, искать источники финансирования утвержденных проектов.
9. Утверждать ежемесячные ФП № 1 всех предоставляющих компаний,
10. Проводить инспекции в компаниях в области финансов на выполнение правил компании. обнаруживать отклонения и исправлять их.
11. Создавать правила в области финансов и внедрять их в компании.
12. Рассчитывать прибыльность проектов компании, определять их финансовую состоятельность с точки зрения принесения максимальной прибыли для компании.
13. Рассчитывать финансовый план управляющей компании на год,
14. Управлять финансовой стратегией на основании баланса предприятия, показателями собственного капитала, собственных оборотных средств.
15. Требовать от РО3 предоставляющих компаний расчет размера собственных оборотных средств еженедельно и собственного оборотного капитала ежемесячно.
16. Ежемесячно проводить инспекции по всем показателям, участвующим в расчете собственных оборотных средств и собственного капитала на предмет их правильного отображения в учете, в 1С и фактическом состоянии. При обнаружении расхождений, исправлять данные расхождения. через формулу опасности.
17. Требовать в случае падения собственных оборотных средств обнаружения причин такого падения, и исправления ситуации, через формулу несуществования. Причиной падения является:  
    - Неправильный учет показателей, которые формируют собственные оборотные средства и собственный капитал.  
    - вымывание оборотных средств, за счет неправильного расчета себестоимости продукции.   
    - вымывание оборотных средств, из-за нецелевого использование фонда, оплаты расходов, которые не включены в себестоимость продукции.   
    - вымывание оборотных средств, за счет неправильного выполнения правил компании по установке размера отчислений на маржу, например когда устанавливается процент больше, чем реальный.
18. Требовать в случае падения собственного капитала обнаружение причин падения, и устранение таковых согласно формулы опасности.
19. В случае падения показателей собственных оборотных средств и собственного капитала, или меньшему росту, чем планировалось финансовым планом, требовать от РС предоставляющих компаний разработать мероприятия, которые приведут эти показатели к плановым.
20. Постоянно придумывать для каждой предоставляющей компании новые проекты, которые требуют дополнительных денег для реализации, что бы постоянно создавать каждой предоставляющей компании потребность в деньгах в каждую единицу времени. Так как, как только потребность в деньгах у руководителей заканчивается, тут же и пропадает необходимость в доходах компании.
21. **Правила проверки проектов предоставляющих компаний.**   
    Каждая предоставляющая компания и управляющая компания постоянно улучшают свою деятельность, создавая программы развития, часть программ относится к улучшению бизнес процессов, а в основном программы развития требуют финансовых вложений. В данном случае каждый такой проект должен быть проверен по следующим критериям:  
    - Размер прибыли, после реализации проекта. В расчет берется сумма чистой прибыли после выплаты всех расходов, в том числе и расходов на привлечение денег, выплату процентов и тела кредита.   
    Сумма прибыли должна быть посчитана по нижним показателям вилки прибыли. Что такое вилка прибыли. При расчетах доходов, всегда есть показатели как в идеале, и как при плохих прогнозах получения прибыли - это и есть вилка между плохими прогнозами деятельности и идеальными.   
    - Сроки окупаемости проекта. Нормальный срок окупаемости должен составлять не более 3 лет со дня привлечения средств. Этим обусловлен инвестиционный климат в Украине. Проекты, которые имеют большие риски, не более 1,5 лет.   
    - Расходы компании должны быть подсчитаны по максимальным показателям. Для такого расчета, необходимо взять реальные расходы, которые подтверждаются срезом рынка, и прибавить 20% к этим расходам.   
    - Расходы по проекту необходимо перепроверять самостоятельно, выборочно.   
    - К расходам компании относится так же формирование себестоимости продукции, если речь идет о производственном проекте по производству продукции. Необходимо проверять калькуляцию затрат.   
    Если производится покупка нового оборудования, то необходимо получить данные от партнеров, которые уже используют это оборудование.  
    Если покупается оборудование бывшее в употреблении, то необходимо проверить именно это оборудование. То есть запустить его, и снять показатели норм списания , после чего посчитать калькуляцию и себестоимость.   
    - Необходимо также проверить компании, которые работали на этом оборудовании через налоговые базы на предмет   
     - Объем реализации компании продукции, которая производится на рассматриваемом оборудовании минимум за 6 месяце.  
     - Объем закупаемого сырья, минимум за 6 месяцев, чтобы определить объем закупок помесячно, и косвенно составить калькуляцию затрат и реальные цены закупок.   
    - Только после того, как заниженная прибыль покроет завышенные расходы, после того как себестоимость будет проверена на практике и по налоговым базам, и получены данные от компаний, которые уже купили это оборудование, и все данные подтвердятся о размерах прибыли, предоставленных в расчетах, тогда можно утвердить данную программу для реализации и со своими комментариями отправить собственнику на утверждение ..

**Проверочный список**

**СЛУЖБА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ**

| № | Пункт проверочного списка | Продукт | Периодичность проверки |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | В каждой ПК составлен актуальный на данный момент и на будущие периоды, финансовый план до конца года, | Актуальный финансовый план до конца календарного года | Ежемесячно. |
|  | В каждой ПК посчитан факт выполнения финплана помесячно, который отображен прямо в финплане. , | Отображенный в финансовом плане факт выполнения. | Ежемесячно. |
|  | В каждой ПК посчитан управленческий баланс компании | Рассчитанный ежемесячно управленческий баланс компании | Ежемесячно. |
|  | В каждой ПК рассчитан уровень собственных оборотных средств, собственные оборотные средства растут из-месяца в месяц. |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

СЛУЖБА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ