

- ▶ **Введение в системы управленческой отчетности**
- ▶ **Что представляет собой система и как ее использовать?**
Определение сводок и отчетов
задолженности
- ▶ **Что представляет собой система и как ее использовать?**
Отчеты о запасах сырья
- ▶ **Реализация системы - Адаптация системы**
- ▶ **Что представляет собой система и как ее использовать?**
Сводный отчет
- ▶ **Применение системы управленческой отчетности**
- ▶ **Реализация системы - Внедрение системы**
- ▶ **Выводы и разбор задания**



Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках сырья

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Схема семинара



Схема семинара (продолжение)



Формат семинара

Семинар поощряет Ваше полное участие в обсуждении...



... и включает упражнения в классе и домашние задания, чтобы помочь вам освоить материал, использовать его на практике, а также обсудить результаты вместе с лектором



Цели семинара

Наш опыт работы в этой области показывает следующее:

- Информация для принятия управленческих решений не всегда имеется
- Информация, которая всё-таки имеется - слишком обширна
- Система управленческой информации уже иногда бывает создана, но в итоге она получается слишком сложна и используется неэффективно.
- Получение нужной информации занимает слишком много времени, чтобы можно было эффективно использовать добытую информацию для повседневных операций или для прогнозирования на будущее



Руководители в России не располагают достаточной информацией и вынуждены принимать полуоптимальные решения, т.е.

- Некомпетентные решения: решения, основанные на недостаточной или на неконкретной информации
- Неверные решения: решения, основанные на недостоверной информации
- Неэффективные решения: решения, принятые слишком поздно для устранения проблемы

Задачи семинара

Объяснить, что такое Системы Управленческой Отчетности

- Что такое управленческая отчетность и почему она полезна
- Определить основу Системы Управленческой Отчетности

Обсудить, как пользоваться системами управленческой отчетности

- Использование сводок и отчетов для принятия решений и контроля
- Использование отчетов за прошедшие периоды времени для прогнозирования тенденций

Дать рекомендации по созданию и установке системы

- Адаптация системы под конкретные потребности своего бизнеса
- Внедрение Системы Управленческой Отчетности

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции**

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках сырья**

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках**

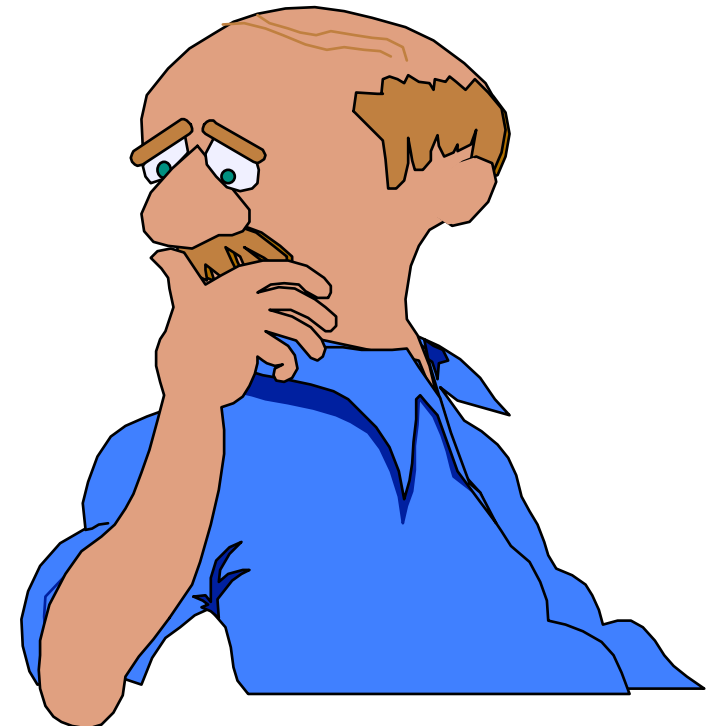
Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

- В чем важность системы управленческой отчетности?
- Определение управленческой отчетности
 - Данные и информация
 - Управленческая информация
 - Управленческая отчетность превращает данные в информацию
 - Преимущества системы управленческой отчетности



Структура процесса управленческой отчетности

Мы представим основные принципы управленческой отчетности, показав, как исходные данные о деятельности предприятия преобразуются в ценную управленческую информацию :

- Занимаясь своей основной деятельностью, предприятие регистрирует все сделки в *сводках* (или журналах учета) хозяйственной деятельности
- Через равные промежутки времени (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) из сводок хозяйственной деятельности по направлениям составляются *отчеты*, в которых показывается конкретная информация, относящаяся к данному направлению
- Регулярно (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) составляются *сводные отчеты* для высшего руководства, в которые включается конкретная информация из отчетов о хозяйственной деятельности по выбранным направлениям

Начнем с рассмотрения обычной ситуации: предприятие “ПластАвтомат” испытывает серьезные трудности

Проблема

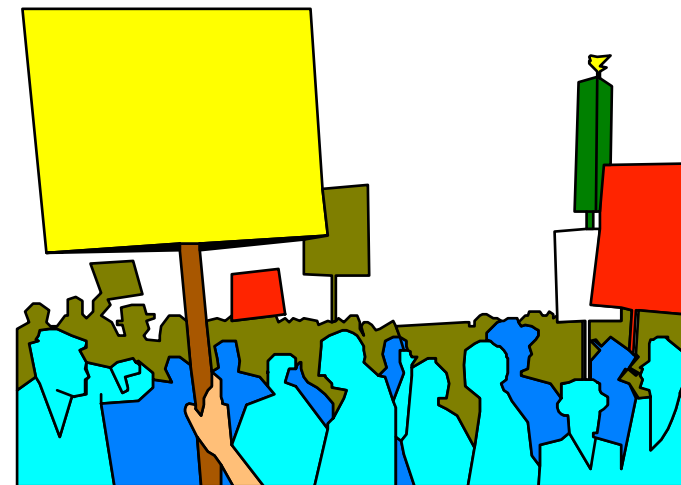
- Второй месяц подряд персоналу не выплачивается зарплата
- В прошлом месяце зарплата выплачена пластмассовыми ведрами
- Счет в банке заморожен

Проблема существует несмотря на то, что:

- За последние 6 месяцев вырос объем производства
- 3 месяца назад взят кредит
- Закупки сырья производятся за бартер

Предложения

- Отложить закупку сырья
- Взять дополнительный кредит в банке
- Трехсторонний бартер для выплаты зарплаты



Что может быть хуже, чем отсутствие денежных средств?



Это всегда оказывается неожиданностью для руководства!

Генеральному директору нужна информация, которая могла бы помочь в решении проблемы

Что стоит за проблемой?

Какая конкретная информация была бы полезной для разрешения кризиса?

- Сколько денег требуется для выплаты зарплаты?
- Какова задолженность по налогам перед бюджетом?
- Какие клиенты должны больше всего денег?
- Какие платежи можно отложить?
- Какие конкретные товары в запасах готовой продукции имеются для продажи?

Имеется ли эта информация?

Как эта информация может быть использована для принятия решения?

Генеральный директор принимает решение

Решение

Просить самого крупного клиента, ЗАЗ, сделать дополнительную предоплату в счёт будущих заказов или быстрее проплатить текущий заказ и погасить дебиторскую задолженность



Результат

- ЗАЗ соглашается сделать проплату, чтобы получить текущий заказ
- Менеджер по закупкам ЗАЗ принимает решение следующий раз обратиться к другому поставщику, который не будет беспокоить ЗАЗ своими проблемами и будет поставлять запчасти вовремя.
“ПластАвтомат” узнаёт об этом лишь месяц спустя.

Но какое решение на самом деле принял Генеральный директор ?

‘ПластАвтомат’ решает насущную текущую проблему, но наносит ущерб отношениям со своим ключевым покупателем

→ Это может повредить компании в долгосрочной перспективе

Решение проблемы с помощью извне не дает гарантии, что она не возникнет ВНОВЬ

→ Решение директора имеет краткосрочный характер - у него нет способов просчитать долгосрочные последствия и не было возможности найти реальное решение проблемы

‘ПластАвтомат’ по-прежнему не определил действительную причину проблемы

→ Реальная проблема заключается в слабом контроле и планировании движения денежных средств, производства и продаж, а не в отсутствии денег на выплату зарплаты. Реальная проблема, вероятнее всего, возникнет ВНОВЬ

Дополнительная информация была бы полезной

Генеральный директор мог бы принять лучшее решение, если бы у него была более полная информация:

- Отчет о движении денежных средств
- Отчет о запасах сырья и готовой продукции
- Отчет о дебиторской задолженности
- Отчет о кредиторской задолженности
- Отчет о продажах
- Отчет о произведенной продукции
- Отчет о закупках

Как могли бы такие отчеты помочь Директору принять более компетентное решение?

Генеральный директор мог бы принять лучшее решение, если бы у него была более полная информация

Отчет о движении денежных средств

- Показывает поступление и использование денежных средств в разрезе деятельности предприятия. Показывает, использует ли предприятие больше денежных средств чем она зарабатывает

Отчет о продажах

- Указывает, как продается каждый вид продукции. Может также указывать относительную важность каждого клиента для предприятия

Отчет о произведенной продукции

- Анализирует производство каждого вида продукции и сравнивает его с планом производства

Отчет о закупках

- Подытоживает текущее состояние закупок и указывает, как производятся закупки - за деньги или по бартеру

Рассматриваемые далее отчеты также могли бы помочь директору принять более компетентное решение

Отчет о запасах сырья и готовой продукции

- Показывает уровень запасов сырья и готовой продукции, их пригодность и их минимально допустимый уровень, основанный на продажах и производственных потребностях

Отчет о дебиторской задолженности

- Показывает, какие суммы должны компании ее клиенты. Отчет может указывать, когда ожидается платеж, и если платеж просрочен, то на сколько времени

Отчет о кредиторской задолженности

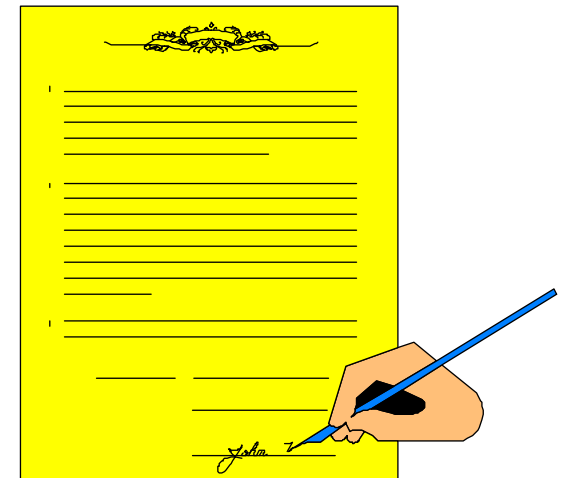
- Показывает, какие суммы предприятие должно своим поставщикам и когда должны производиться платежи

Взятые вместе эти отчеты могут помочь составить более полную картину реальной ситуации!

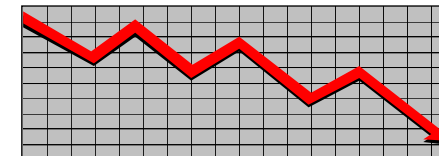
Рассмотрим второй сценарий развития событий

Проблема та же самая, но на предприятии недавно создана система управленческой отчетности, назначение которой - выявлять причины проблем и пути их решения

Как может Генеральный директор использовать имеющуюся в его распоряжении информацию, чтобы найти лучший выход из положения?



Отчет о движении денежных средств показывает отрицательный денежный поток для предприятия в целом



	Денежные Сделки		Бартерные Сделки	
	Поступило	Использовано	Поступило	Использовано
Поступление денежных средств от основной деятельности:				
Выручка от продаж:				
Изделие 1	415000		315000	
Изделие 2	76000			
Другие изделия	15000			
Проценты и дивиденды полученные				
Другие поступления				
НДС по товарам отгруженным	45000			
Итого Поступлений:	549000		315000	
Выплаты рабочим и поставщикам:				
Материалы и компоненты		200000		250000
Зарплата основных рабочих		80000		
Социальное страхование		213000		
Энергия		87000		
Накладные расходы				
Налоги и пошлины		55000		
НДС в бюджет				
Итого Выплаты рабочим и поставщикам:		635000		250000
НИОКР				
Общие и административные расходы, обучение		345		
Коммерческие расходы				
Итого денежные средства до процентов и налогов:	551000	635345	315000	250000
Проценты по долгу		215000		
Налог на прибыль		37000		
Денежный поток от основной деятельности	551000	887345	315000	250000
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Поступления от реализации инвестиций	10000			
Поступления от реализации основных фондов				
Расходы по капвложениям				
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности				
Денежный поток от финансовой деятельности:	10000			
Долгосрочный займ				
Поступления от займов	100000	20000		
Выплаты по долгосрочным кредитам				
Денежный поток от финансовой деятельности	100000	20000		
Денежные средства на начало периода	411000			
Денежные средства на конец периода	164653			

Отчет о запасах показывает высокий уровень запасов готовой продукции, в основном это ведра



Запасы готовой продукции								
Номер	Наименование продукции	Место хранения	Единица	Кол-во в наличии	Из него брак	Количество для продажи	Дата изготовления	Себест-ть
1	Распределит. колпачки	Склад 1	100 шт.	530		530	20/02/96	96,330
2	Дверные ручки	Склад 1	100 шт.	100		100	21/02/96	110,128
3	Детали коробки передач	Склад 1	100 шт.	21		21	22/04/96	140,518
4	Полиэтилен.трубки (голуб.)	Склад 1	м	310		310	22/01/96	70,363
5	Полиэтилен.трубки (красн.)	Склад 1	м	35		35	01-02-96	75,333
6	Пепельницы (полифенол)	Склад 2	25 шт.	4		4	30/03/96	145,896
➔7	5-л. ведра(полиэтилен.)	Склад 2	10 шт.	1000		1000	15/04/96	1,175,163
8	Электророзетки	Склад 2	100 шт.	2		2	15/02/96	170,216
9	Рамы для картин	Склад 2	20 шт.	55	8	47	25/02/96	140,775
10	Полиэтиленовая пленка	Склад 3	кв.м.	15		15	30/03/96	180,984
11	Продуктовые сумки	Склад 3	1000 шт.	18		18	28/02/96	175,634

План сбыта по ведрам равен нулю из-за отсутствия заказов

Отчет о продажах (по изделиям)							
Номер	Наименование продукции	Единица измерения	План продаж на месяц	Продано по наст. время	Отклонение от плана	Текущий запас готовой продукции	Мин. допуст. уровень запасов гот.прод.
1	Распредел.колпачки	100 шт.	450	250	(200)	530	45
2	Дверные ручки	100 шт.	250	125	(125)	100	25
3	Детали коробки передач	100 шт.	35	8	(27)	21	3.5
4	Полиэтилен.трубки (гол.)	м	300	245	(55)	310	30
5	Полиэтилен.трубки (кр.)	м	135	0	(135)	35	13.5
6	Пепельницы(полифенол)	25 шт.	10	0	(10)	4	1
➔ 7	5-л.ведра(полиэтилен.)	10 шт.	0	0	0	1000	300
8	Баки с крышкой	100 шт.	500	0	(500)	2	50
9	Картинные рамы	20 шт.	100	45	(55)	55	10
10	Полиэтиленовая пленка	кв.м.	50	45	(5)	15	5
11	Продуктовые сумки	1000 шт.	50	26	(24)	18	5

Генеральный директор немедленно изменяет производственный план, чтобы учесть информацию о продажах

Производственный отчет							
Номер	Наименование продукции	Единица измерения	План производства на месяц	Производство за день	Произведено по наст. время	Отклонение от плана	Причины отклонения
1	Распред.колпачки	100 шт.	450	15	220	(230)	нет материалов
2	Дверные ручки	100 шт.	25	1	12	(13)	нет материалов
3	Детали коробки передач	100 шт.	20	1	5	(15)	нет материалов
4	Полиэт.трубки(гол)	м	20	1	8	(12)	
5	Полиэт.трубки(кр.)	м	10	0	0	(10)	
6	Пепельницы	25 шт.	10	0	0	(10)	
7	5-л.ведра(полиэт.)	10 шт.	0 → 500	20	200	(300)	
8	Баки с крышкой	100 шт.	500 → 0	0	0	0	
9	Картинные рамы	20 шт.	100	3	48	(52)	нет материалов
10	Полиэтил.пленка	кв.м	50	2	24	(26)	нет материалов
11	Продукт.сумки	1000 шт.	50	2	25	(25)	нет материалов

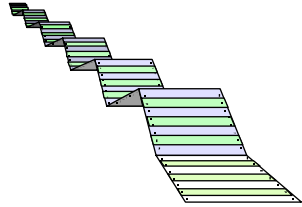
Выяснив причину, Генеральный директор старается разрешить кризисную ситуацию

- Поправить производственный план
 - прекратить производство ведер
 - увеличить производство баков до 50 тыс.штук
- Принять решение о закупке новых пресс-форм для баков
- Избавиться от излишнего запаса ведер
 - для быстрой ликвидации продать со скидкой
 - допустить увеличение налога (продажа меньше себестоимости), если необходимо
- Просмотреть дебиторскую задолженность давностью более 60 дней
 - активизировать усилия по получению причитающихся сумм
- Просмотреть дебиторскую задолженность давностью менее 60 дней
 - предложить скидку за платеж ранее намеченного срока
- Принять решение о встрече через 2 дня для обсуждения результатов



Система управленческой отчетности не освобождает руководство от принятия решений, но помогает принимать своевременные и грамотные решения

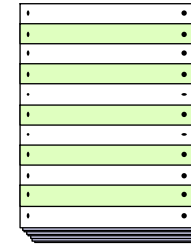
Прежде чем дать определение управленческой отчетности, мы хотели бы провести различие между данными и информацией.



Данные

- Подробные сведения о конкретных сделках
Напр. сводка всех продаж
- Обширные - поскольку подробности важны
- Используются для контроля основных, ежедневных сделок

Анализ и
обработка
данных



Информация

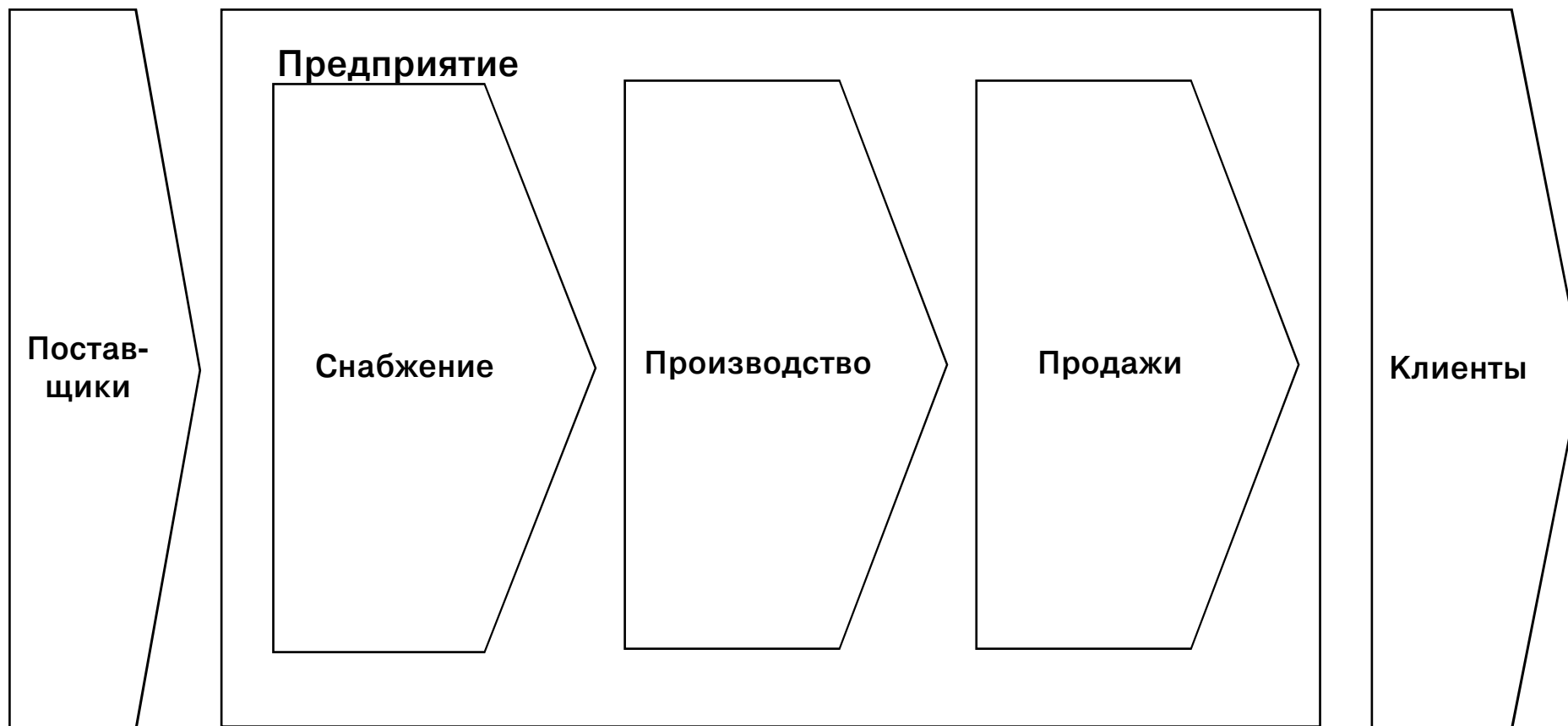
- Данные, трансформированы в подходящую форму. Напр. сводный отчет о продажах по видам продукции
- Лаконичная - важен прежде всего общий смысл
- Используется для планирования и контроля хозяйственной деятельности и процессов

Задача управленческой отчетности: Помочь руководству руководить

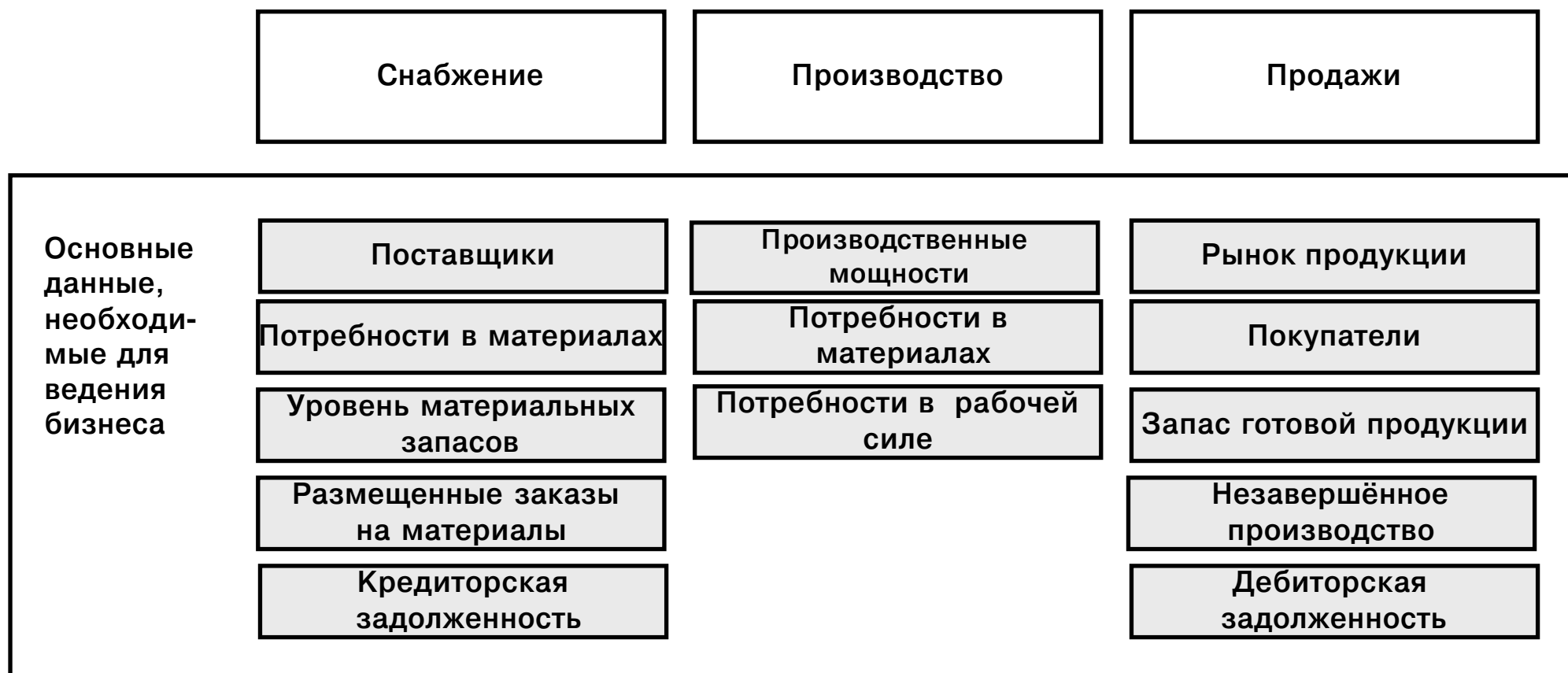


Управленческие отчеты подводят итоги всех операций и охватывают все основные виды хозяйственной деятельности

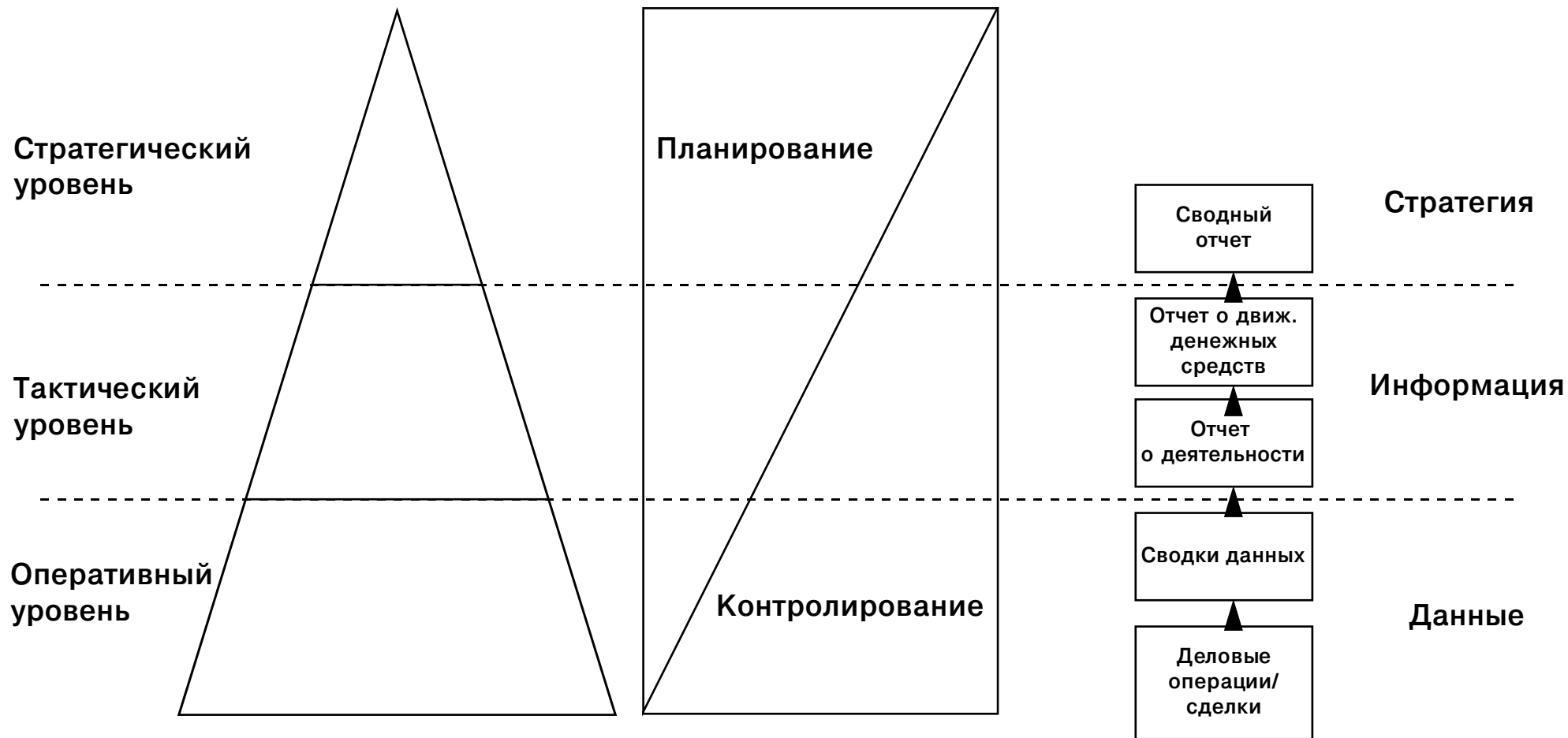
Упрощенная схема деятельности предприятия имеет следующий вид :



Хозяйственная деятельность требует и выдает много ДАННЫХ



Управленческие отчеты охватывают все уровни организации



Некоторые характеристики управленческой информации

- **Краткость**
 - Информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего
- **Точность**
 - Пользователь должен быть уверен, что информация не содержит ошибок или пропусков
 - Информация должна быть свободна от любых подтасовок
- **Оперативность**
 - Информация должна быть готова к тому времени, когда она необходима
- **Сопоставимость**
 - Информация должна быть сопоставимой по времени и по отделам/подразделениям
- **Целесообразность**
 - Информация должна подходить для той цели, для которой она приготовлена
- **Рентабельность**
 - Подготовка информации не должна стоить больше, чем выгоды от ее использования
- **Нетенденциозность**
 - Информация должна быть подготовлена и представлена таким образом, чтобы она не была предвзятой
- **Адресность**
 - Информация должна быть доведена до ответственного исполнителя; при этом следует соблюдать конфиденциальность

Преимущества внедрения системы управленческой отчетности

- Возросшая производительность
 - можно добиться большей эффективности в использовании времени, ресурсов и в расходах
- Качество информации
 - информация будет лучше и оперативной
- Возросшая гибкость и быстрое реагирование
 - можно обеспечить информационные потребности по запросу
- Возросший доступ для пользователей
 - руководители среднего звена могут принимать лучшие решения благодаря обмену информацией
- Совместное использование одних и тех же сводок
 - два отдела, использующие одну и ту же сводку, повысят эффективность и снизят вероятность ошибки
- Взаимодействие между системой и пользователями
 - можно улучшать систему путем выявления новых областей применения отчётов или новых информационных потребностей
- Возросшая эффективность связи и общения
 - например, между сотрудниками предприятия

Важные соображения, которые следует иметь в виду

- Она не изменяет вашу существующую систему налоговой отчетности
- Она позволяет выдавать важнейшие данные точно и своевременно
- Сводные отчеты не превышают одну-две страницы каждый

- Она не слишком сложная, но способна охватить большую часть сделок
- Она рентабельна
- Ею могут пользоваться все уровни управления
- Она накладывается на существующие системы налоговой и финансовой отчетности

Необходима система управленческой отчетности, так как налоговая отчетность не предоставляет руководству информации, необходимой для принятия решений

“Отчет о финансовых результатах”: показывает ли этот отчет то, что вы хотите знать о своей деятельности ?

1	2	3
Валовая выручка (валовые доходы) от продаж		
НДС		
Акциз		
Экспортные пошлины		
Стоимость проданных товаров и услуг		
Операционная прибыль (убытки)		
Прибыль (убытки) от других продаж		
Прочие неоперационные доходы и расходы - всего		
в том числе от ценных бумаг		
и участия в совместных предприятиях		
прибыль/убытки от валютных операций		
Итого прибыль/убытки		
Балансовая прибыль (убыток)		
СПРАВОЧНО		
Сумма увеличения (уменьшения)		
расходов по зарплате		

Существующие системы отчетности предназначены для удовлетворения требований к отчетности по налогам

Существующий “Отчет о финансовых результатах”

1	2	3
Валовая выручка (валовые доходы) от продаж		
НДС		
Акциз		
Экспортные пошлины		
.....		
Стоимость проданных товаров и услуг		
Операционная прибыль (убытки)		
Прибыль (убытки) от других продаж		
Прочая неоперационная прибыль/убытки - всего		
в том числе от ценных бумаг		
и участия в совместных предприятиях		
прибыль/убытки от валютных операций		
Итого прибыль или убытки		
Балансовая прибыль (убыток)		
СПРАВОЧНО		
Сумма увеличения (уменьшения)		
расходов по зарплате		

- Продажи регистрируются по поступлению оплаты, а не по отгрузке, и это не позволяет судить об истинной эффективности
- Не показывает фактическую стоимость производства; так как затраты могут быть нормированы и многие элементы затрат не включены - это может привести к неправильным решениям по ассортименту и ценообразованию
- Не показывает подробно стоимость производства, то есть, материалы, энергия, труд, налоги, что не подходит для целей контроля
- ‘Операционная прибыль’ не показывает настоящую эффективность, так как ряд расходов не учитывается
- Составляется поквартально, что не достаточно часто для контроля и принятия решений

Управленческая отчетность помогает всей жизнедеятельности предприятия, помимо отчетности по налогам...

- Обеспечивает быстрый обзор деятельности
 - сведения о фактической, а не нормативной эффективности
 - например, улучшение общей эффективности работы
- Указывает на существующие проблемы и недостатки
 - например, большие затраты на содержание товарно-материальных запасов из-за плохого планирования производства
- Указывает на потенциальные проблемы в будущем
 - например, грозящая нехватка денежных средств
- Решение вопросов и проблем повседневной деятельности
 - например, сколько металла нужно закупить для производства 4000 грузовиков
- Стратегические и долгосрочные решения
 - например, определение структуры капитала предприятия
- Указания по планированию и составлению бюджета
 - например, какие отделы способствуют выполнению плана производства и каким образом

Управленческая отчетность строится исключительно на потребностях руководства и составляется в реальном масштабе времени

Управленческая отчетность:

- Предназначена для внутреннего принятия решений руководством
- Имеет дело с прошлым, настоящим и будущим
- Анализирует данные в сообразной и значимой форме
- Является конфиденциальной
- Не обусловлена юридическими нормами
- Существует для удовлетворения потребностей деятельности, предприятия
- Предприятие может избрать формальную систему отчетности, неформальная система обычно существует на всех предприятиях в разной форме
- Часто составляется в реальном масштабе времени или на короткий срок

Финансовая отчетность

- Предназначена для внешних пользователей, например, налоговых органов, акционеров, кредиторов
- Имеет дело исключительно с данными за прошлые периоды
- Обобщает итоги
- Публикуется (или передается в налоговые органы)
- Обусловлена местными законами и нормами
- Имеет жесткий, определенный извне формат
- Требуется по закону

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- ***Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции***

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- ***Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках***

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- ***Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках***

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Сессия 2: Что представляет собой система и как ее использовать? Определение сводок и отчетов Что такое сводка? Что такое отчет? Как они взаимосвязаны?

Сбыт является важнейшим видом деятельности предприятия : он определяет, сколько выручки получит предприятие

- Отчет о продажах дает возможность руководству следить за результатами реализации каждого вида продукции
- Это полезный инструмент оценки клиентов

Дебиторская задолженность: сейчас большинство предприятий в России испытывают трудности с получением причитающихся сумм

- Отчет о дебиторской задолженности используется для того, чтобы следить за тем, сколько должны клиенты и когда они должны произвести оплату
- Отчет также позволяет следить за просроченной дебиторской задолженностью клиентов - чтобы руководство могло принимать оперативные меры

Запасы готовой продукции : сколько товара имеется для продажи

- Отчет о запасах готовой продукции помогает отделу продаж планировать продажи
- ... и производственному отделу планировать производство

Стандартная система управленческой отчетности, которую мы здесь представляем:

- Была разработана в расчете на потребности российского предприятия среднего размера
 - может применяться на большом предприятии, но в этом случае система должна быть компьютеризирована
- Стремится охватить все основные виды деятельности, имея в виду применимость для всех предприятий
 - некоторые предприятия занимаются очень специфическими видами деятельности, которые нельзя включить в систему, поскольку в этом случае она станет непонятной для остальных потенциальных пользователей
- Добавляет новое измерение к данным, существующим в сводках вашего предприятия, не изменяя при этом суть существующей системы, применяемой для целей налоговой отчетности
 - мы не хотим изменять вашу систему, применяемую для целей налоговой отчетности, а хотели бы использовать ее более эффективно, чтобы найти определенное место и для управленческой отчетности
- Для обеспечения эффективности требует адаптации под конкретные потребности предприятия
 - адаптация системы: мы обсудим, как это сделать

Структура процесса управленческой отчетности

Предприятие осуществляет свою деятельность и фиксирует сделки в сводках (журналах учета) деятельности

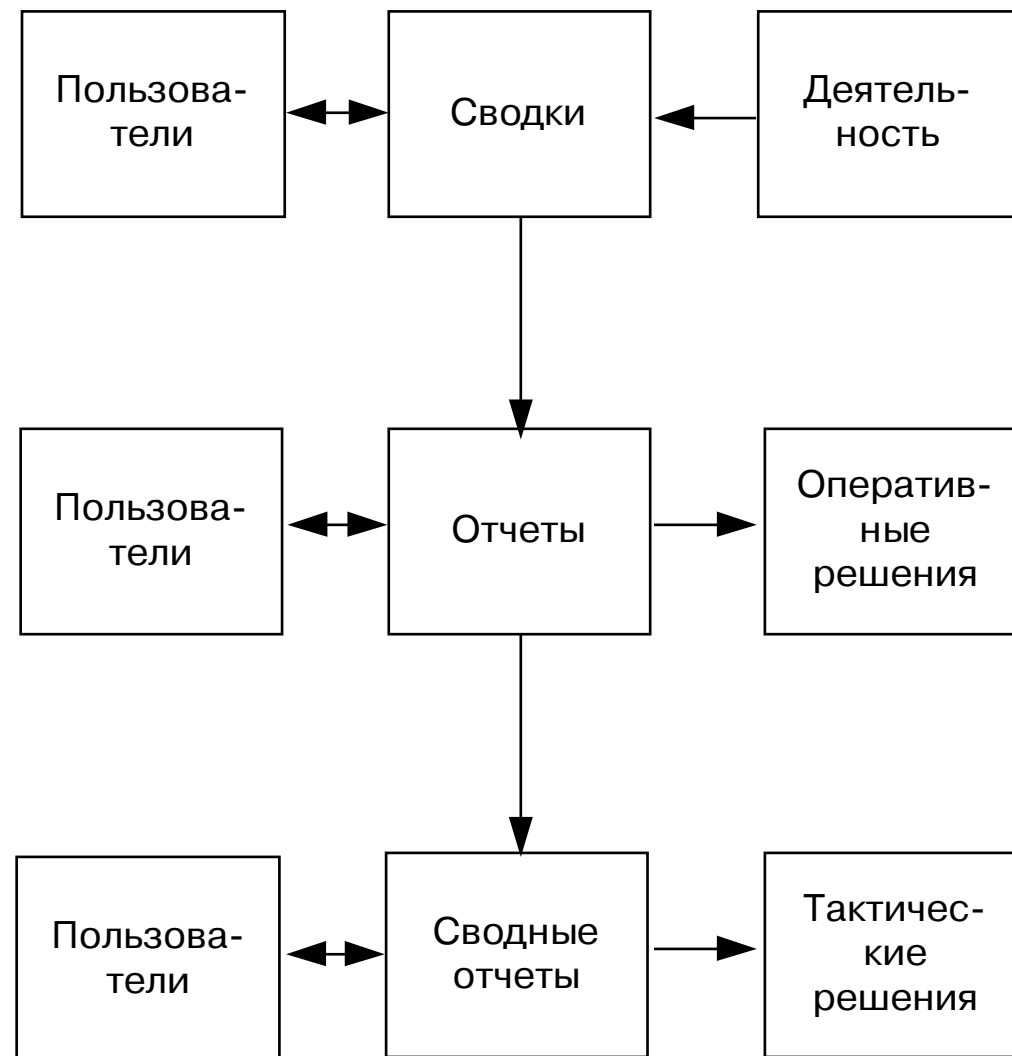
- Пользователи- сотрудники, осуществляющие деятельность
- Пример - Продажи и сводка выставленных счетов-фактур

Регулярно (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) по сводкам составляются отчеты о деятельности путем суммирования, фильтрации и анализа данных

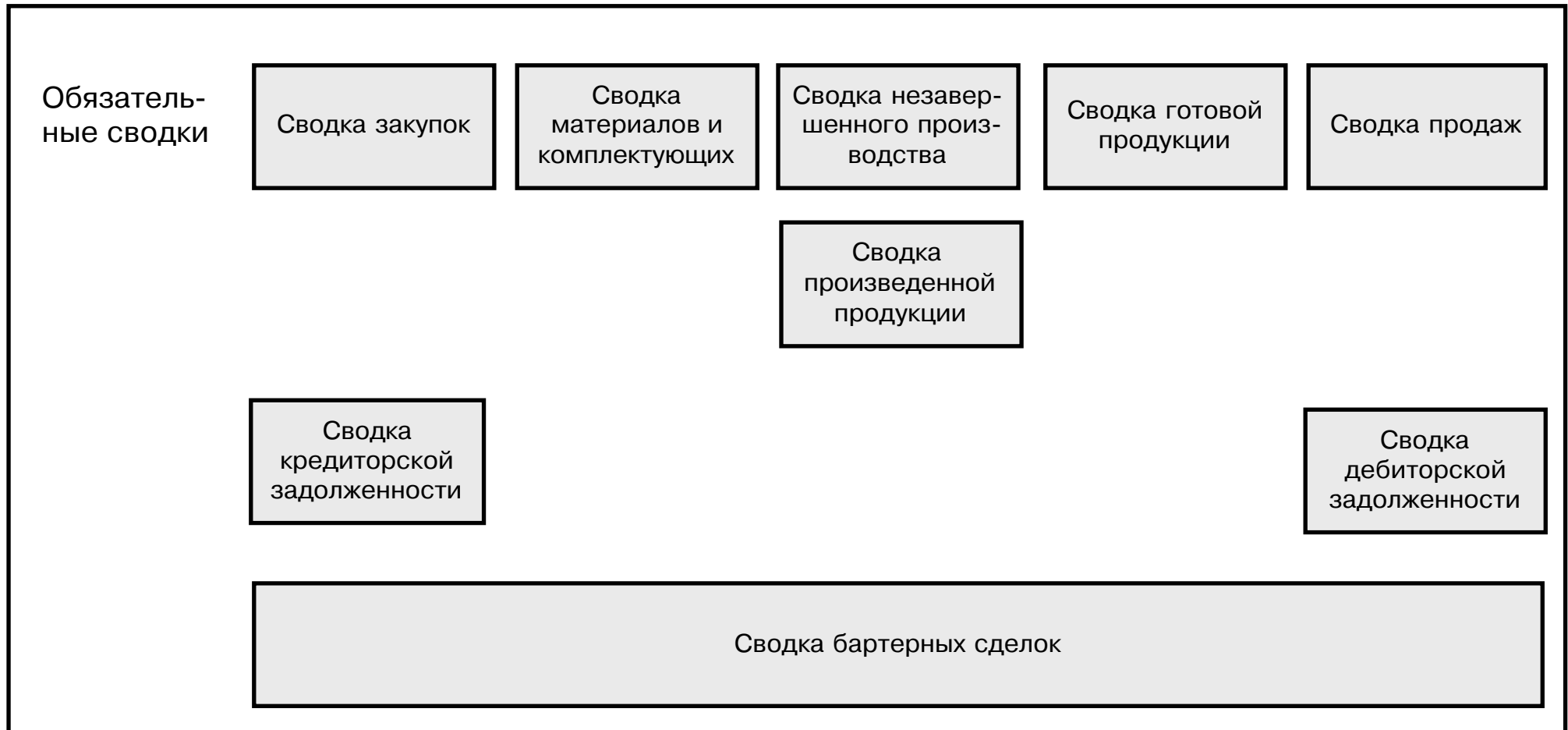
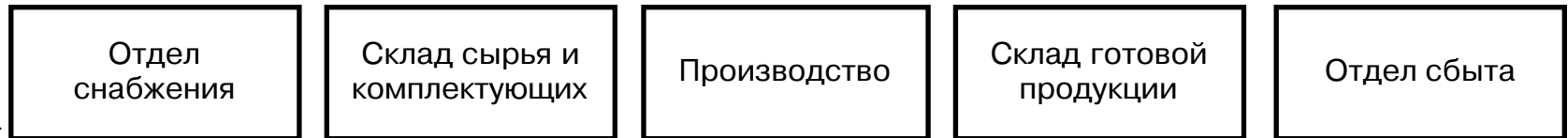
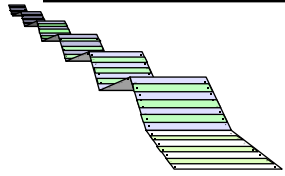
- Пользователи - менеджеры среднего звена для повседневных решений; (высшее руководство - как вспомогат. информация для итоговых отчетов)
- Пример - Отчеты о продажах по периодам, регионам, клиентам

Регулярно (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) составляются сводные отчеты для высшего руководства с информацией для важных решений из отчетов о деятельности

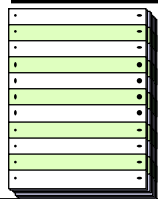
- Пользователи - высшее руководство для принятия стратегических решений
- Пример - Общий объем продаж за предшествующий период



Начнем со сводок основных операций, которые, возможно, уже есть на вашем предприятии



Обобщаем, анализируем или избирательно пропускаем данные для составления полезных для предприятия отчетов



Отдел снабжения

Склад сырья и комплектующих

Производство

Склад готовой продукции

Отдел сбыта

Отчеты, которые можно составить

Отчет о запасах материалов и комплектующих

Отчет о незавершенном производстве

Отчет о запасах готовой продукции

Отчет о продажах

Отчет о закупках

Отчет о потребностях в материалах

Отчет о произведенной продукции

Отчет о кредит. задолженности (за денежные средства и бартер)

Отчет о дебит. задолженности (за денежные средства и бартер)

Отчет о просроч. кредиторской задолженности

Отчет о просроченной дебит. задолженности

Отчет о бартерных сделках

Сводный отчет и отчет о движении денежных средств

Когда отчеты готовы, их можно направить нескольким руководителям, с тем, чтобы они более эффективно руководили своим участком работы

№	Название отчета	Получатель	Периодичность		
			Ежедн	Еженед	Ежемес
1	Отчет о продажах	Начальник отдела сбыта	X		
		Генеральный директор			X
2	Отчет о запасах готовой продукции	Зав.складом	X		
		Начальник отдела сбыта		X	
		Генеральный директор			X
3	Отчет о незавершённом производстве	Главный инженер	X		
		Начальник отдела сбыта		X	
		Начальник снабжения		X	
		Генеральный директор			X
4	Отчет о произведенной продукции	Главный инженер	X		
		Начальник отдела сбыта		X	
		Начальник снабжения		X	
		Генеральный директор			X
5	Сырье и комплектующие	Зав.складом	X		
		Начальник снабжения		X	
		Генеральный директор			X
6	Отчет о закупках	Начальник снабжения	X		
		Генеральный директор			X
7	Отчет о дебиторской задолженности	Начальник отдела сбыта	X		
		Бухгалтерия/Финотдел		X	
		Генеральный директор		X	
8	Отчет о кредиторской задолженности	Начальник снабжения	X		
		Бухгалтерия/Финотдел		X	
		Генеральный директор		X	
9	Отчет о движении денежных средств	Начальник отдела сбыта	X		
		Начальник снабжения	X		
		Генеральный директор		X	

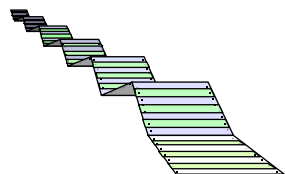
Сводки и отчеты в базовой системе управленческой отчетности

Введённые для рассмотрения сводки и отчеты:

- Сводки и отчеты о продажах
- Сводки и отчеты о закупках
- Сводки и отчеты о дебиторской задолженности;
Отчет о просроченной дебиторской задолженности
- Сводки и отчеты о кредиторской задолженности
- Сводки и отчеты о запасах готовой продукции
- Сводки и отчеты о незавершенном производстве
- Сводки и отчеты о запасах сырья и комплектующих
- Сводки и отчеты о произведенной продукции
- Сводки и отчеты о бартерных сделках
- Сводный отчет
- Отчет о движении денежных средств

Создание и использование сводок и отчетов: предлагаемые форматы

Сбыт : Начнем со сводки, которая показывает, какой доход должно получить ваше предприятие



Отдел снабжения

Склад сырья и комплектующих

Производство

Склад готовой продукции

Отдел сбыта

Обязательные сводки

Сводка закупок

Сводка материалов и комплектующих

Сводка незавершенного производства

Сводка готовой продукции

Сводка продаж

Сводка произведенной продукции

Сводка кредиторской задолженности

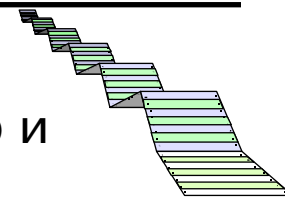
Сводка дебиторской задолженности

Сводка бартерных сделок

Сводка продаж содержит данные, полученные до факта продажи

Сводка продаж :

- Составлена персоналом отдела сбыта на основе счетов-фактур и информации из других отделов предприятия

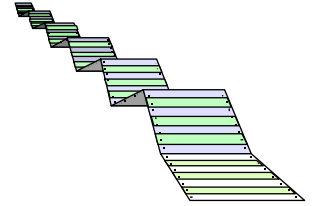


Эта сводка должна включать следующую основную информацию (в нее при необходимости могут быть включены любые дополнительные сведения) :

- Идентификационный номер продукции, название продукции
- Единица измерения
- План продаж на период
- Планируемая цена продажи
- Продукция, имеющаяся для продажи(по видам), которая может быть подсчитана и разделена на группы :
 - запас готовой продукции, имевшийся для продажи в начале периода
 - готовая продукция, полученная с производства в течение периода
- Расчетный (запланированный) минимально допустимый уровень запаса готовой продукции на конец периода (отдел продаж должен участвовать в определении этого уровня)

Сводка продаж также содержит основную информацию о продажах

Эту информацию ваше предприятие почти наверняка имеет



- Продажи (единиц продукции по видам)
- Покупатель
- Номер контракта
- Продажная цена
- Продажи (общий объем)
- Условия поставки

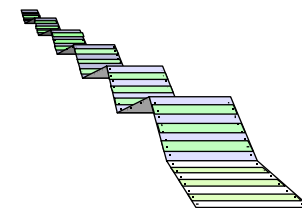
Если продажа осуществляется на основе бартера, то этот факт должен быть отмечен

Сводка продаж: советы для составления и использования

Эти сводки лучше составлять на каждую отдельную продукцию из номенклатуры предприятия .

Сводки могут составляться вручную или на компьютере.

Сводка составляется сотрудником, выставляющим счет-фактуру клиенту или по получении информации о том, что произведена новая продукция, которая готова к продаже - посредством внесения необходимой информации и исправлений в соответствующих колонках:

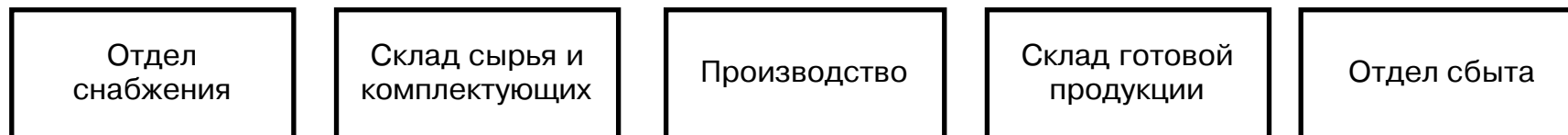
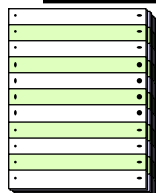


- Например, вычитая количество проданных единиц из количества, имеющегося для продажи
- Добавляя количество единиц, которые поступили для продажи

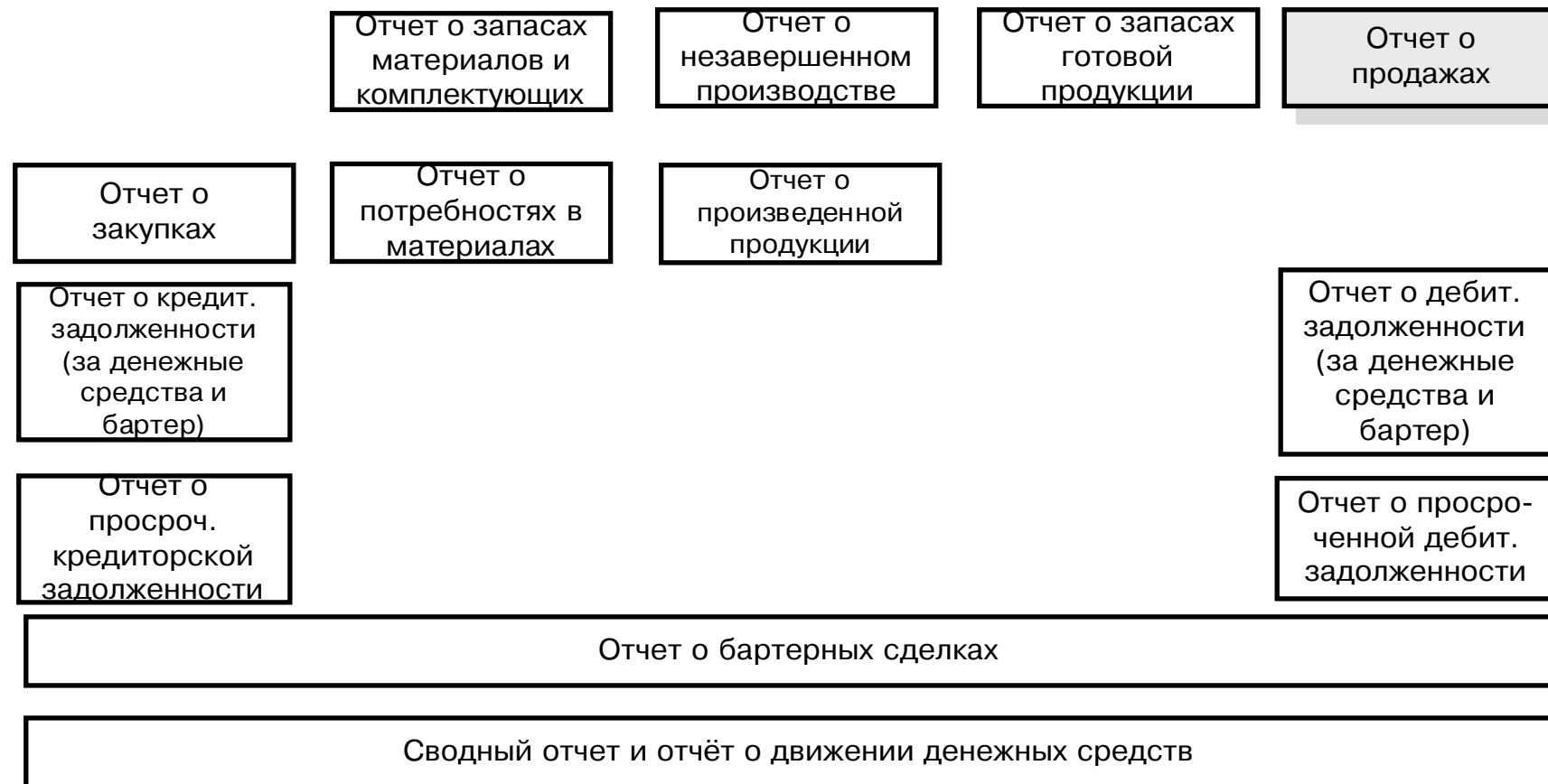
Эта сводка используется персоналом отдела сбыта для того, чтобы :

- Наблюдать за ходом продаж и тенденциями рынка (объем продаж, изменения продажной цены)
- Знать в любой момент времени объем продукции, имеющейся для продажи
- Планировать минимально допустимый резервный запас (для выполнения долгосрочных контрактов, для удовлетворения пожеланий наиболее важных для компании т.д.)
- Готовить отчеты о продажах для руководства

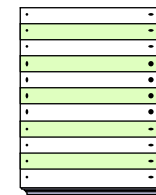
Из сводки продаж можно составить важный отчет о продажах



Отчеты, которые можно составить

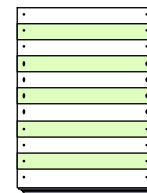


Отчет о продажах (в физических единицах)



Обозн. прод.	Наименование продукции	Единица измерения	План продаж на месяц	Продано на сегодняшний день	Отклонение от плана	Текущий запас готовой продукции	Расчетный минимально допуст. ур. запасов готовой продукции
YO	Окись иттрия	kg	450	250	(200)	530	45
EO	Окись европия	kg	25	12	(13)	24	2.5
SO	Окись самария	kg	20	8	(12)	21	2
GO	Окись гадолия	kg	20	24	4	23	2
YtO	Окись иттербия	kg	10	0	(10)	6	1
TO	Окись тербия	kg	10	0	(10)	4	1
SM	Металл самарий	kg	10	0	(10)	8	1
GM	Металл гадолий	kg	10	0	(10)	2	1
LP	Ламповые люминофоры	kg	100	45	(55)	55	10
RTP	Красные ТВ люминофоры	kg	50	45	(5)	15	5
GTP	Зеленые ТВ люминофоры	kg	50	26	(24)	18	5

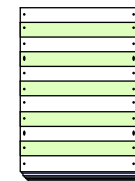
Отчет о продажах (в денежном выражении)



Обознач. продукции	Наименование продукции	Единица измерения	План продаж (единиц)	Плановая цена в рублях	План реализации	Продано на сегодняшний день	Фактическая цена продажи	Фактический объем продаж
YO	Окись иттрия	kg	450	120,413	54,185,625	250	110,000	27,500,000
EO	Окись европия	kg	25	137,660	3,441,500	12	140,000	1,680,000
SO	Окись самария	kg	20	175,648	3,512,950	8	175,000	1,400,000
GO	Окись гадолия	kg	20	87,954	1,759,075	24	90,000	2,160,000
YtO	Окись иттербия	kg	10	94,166	941,663	0	90,000	0
TO	Окись тербия	kg	10	182,370	1,823,700	0	180,000	0
SM	Металл самарий	kg	10	219,538	2,195,375	0	200,000	0
GM	Металл гадолий	kg	10	212,770	2,127,700	0	215,000	0
LP	Ламп. люминофоры	kg	100	175,969	17,596,875	45	175,000	7,875,000
RTP	Крас.ТВ люминофоры	kg	50	226,230	11,311,500	45	225,000	10,125,000
GTP	Зел.ТВ люминофоры	kg	50	219,543	10,977,125	26	220,000	5,720,000

Отчет об объеме продаж может обобщать информацию по покупателям

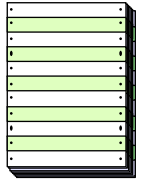
Пример отчета о продажах, который анализирует продажи за период в разрезе разных покупателей:



- Клиент (покупатель)
- Идентификационный номер продукции
- Наименование продукции
- Единица измерения
- Запланированная продажная цена
- Продажи (по видам продукции)
- Средняя продажная цена
- Продажи (объем)

Отчет о продажах суммирует данные, как того требует конкретная ситуация

Отчет легко может составлять торговый или старший торговый персонал с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно), основываясь на сводках продаж:

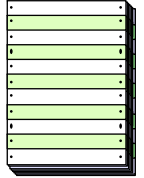


- *Отчеты о продажах могут представлять собой итог продаж за отчетный период, сгруппированный по регионам, видам продукции, продавцам, клиентам и т.д. (в зависимости от потребностей руководителей)*
- *Отчеты могут составляться торговым персоналом в конце периода*

В зависимости от потребностей руководителей и потенциального использования отчета, он может включать всю информацию из сводки (или выборку), собранную и сгруппированную таким образом, чтобы способствовать оценке эффективности текущих операций по продаже.

Как использовать отчет о продажах - удобный и информативный рабочий инструмент

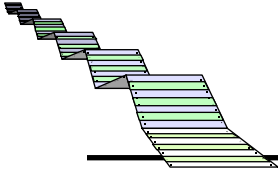
Отчеты о продажах могут использоваться руководителями отдела продаж, чтобы...



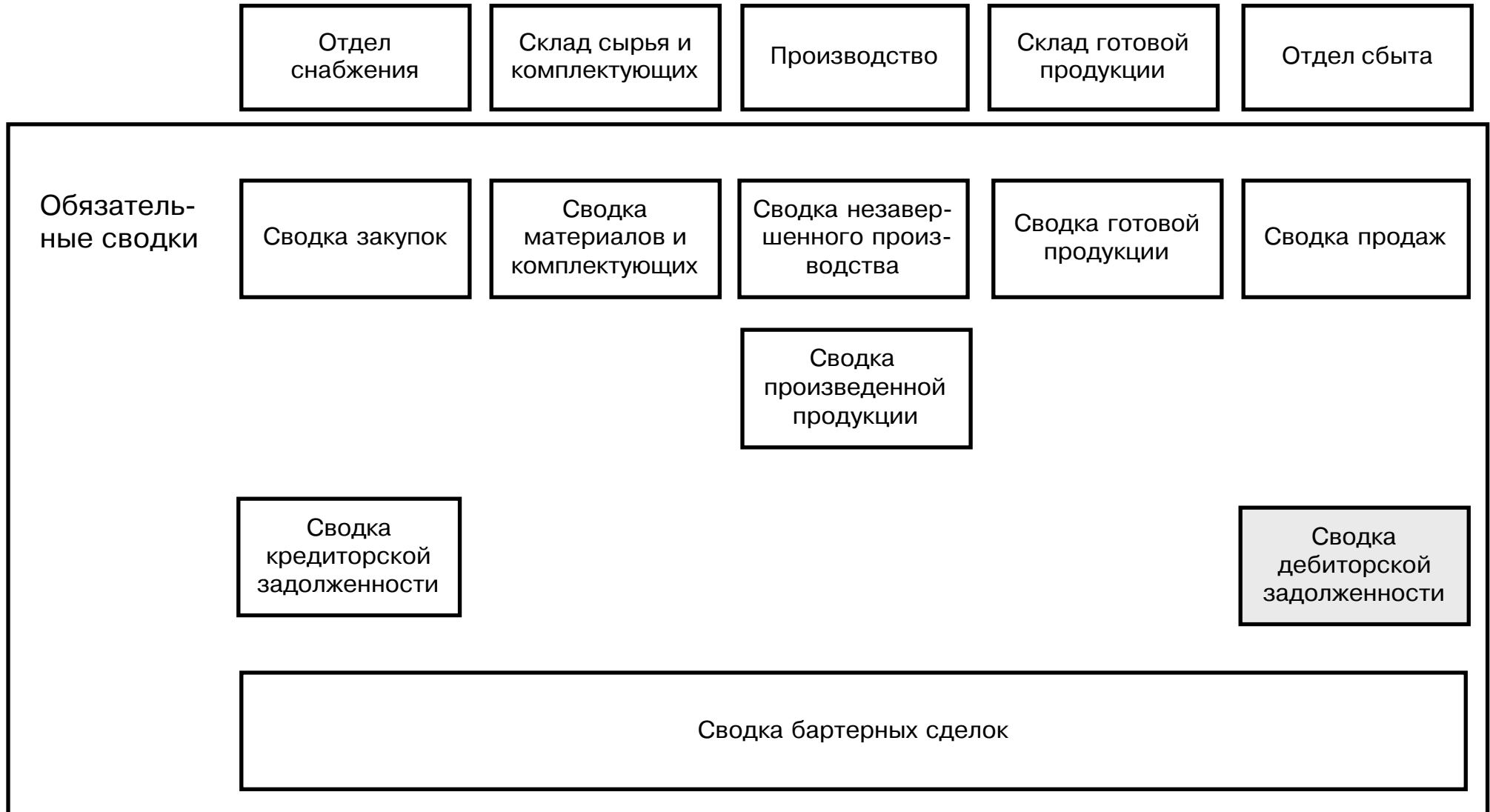
- Анализировать деятельность предприятия в сфере сбыта и наблюдать за тенденциями на рынке данной продукции (а также изменять продажную политику, если этого требует рынок)
- Планировать операции по продаже (изменять планы продажи), следить за запасом готовой продукции, имеющимся для продажи, и согласовывать заявки на производство
- Сравнить сведения о запасах готовой продукции, сообщаемые бухгалтерией и складами, со сведениями о продукции, имеющейся для продажи, сообщаемыми торговым персоналом
- Наблюдать за работой торгового персонала
- Анализировать причины отклонений от плана
- Сообщать о результатах продаж высшему руководству

Высшее руководство использует отчеты о продажах в своей работе

Чтобы руководство могло планировать работу на предстоящий период, надо знать, сколько денежных средств принесли (или скоро принесут) текущие продажи



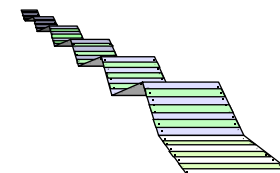
Дебиторская задолженность: взгляд на бухгалтерские и кредитные стороны деятельности



Сводка дебиторской задолженности (денежные средства: в тыс руб)

Регистр. номер	Клиент	Номер контракта	Сумма контракта в рублях (или эквивалент)	Ожидаемый срок платежа
1001-01	Кировский ламповый завод	1996-0001	300,000	15/01/96
1008-02	Компания "Экспериментал Гарнет"	1996-0004	230,000	08/04/96
1011-01	Компания "Магнит плюс"	1996-0006	500,000	11/07/96
1020-02	Кировский ламповый завод	1996-0010	200,000	20/02/96
1021-01	Горизонт	1996-0012	100,000	21/02/96
1022-02	ВЭФ	1996-0013	400,000	22/04/96
1022-03	Компания "Стрит Лэмп"	1996-0014	220,000	22/06/96
1022-04	Гамбург трейдинг	1996-0015	1,200,000	01/02/97
1024-01	Сальда	1996-0017	500,000	30/03/96
1025-01	Фотолаборатория	1996-0020	50,000	25/02/96
1026-02	Кировский ламповый завод	1996-0022	100,000	15/02/96
1027-01	Компания "Магнит плюс".	1996-0023	50,000	25/02/96
1028-01	Сальда	1996-0024	1,000,000	30/03/96
1030-01	Горизонт	1996-0026	200,000	28/02/96
1030-02	Компания "Стрит Лэмп"	1996-0028	250,000	30/03/96
1031-01	Сальда	1996-0029	500,000	30/06/96

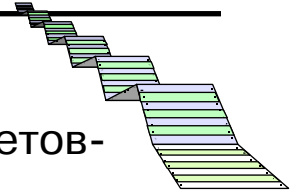
Итого: 5,800,000



Сводка дебиторской задолженности (денежные средства: в тыс руб)

Регистр. номер	Клиент	Номер контракта	Сумма контракта в руб. (или эквивалент)	Ожидаемый срок платежа	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	от 180 дн. до 1 года	Более 1 года
1001-01	Кировский ламповый завод	1996-0001	300,000	15/01/96	300,000					
1008-02	Компания "Экспериментал Гарнет"	1996-0004	230,000	08/04/96				230,000		
1011-01	Компания "Магнит плюс"	1996-0006	500,000	11/07/96					500,000	
1020-02	Кировский ламповый завод	1996-0010	200,000	20/02/96		200,000				
1021-01	Горизонт	1996-0012	100,000	21/02/96	100,000					
1022-02	ВЭФ	1996-0013	400,000	22/04/96				400,000		
1022-03	Компания "Стрит Лэмп"	1996-0014	220,000	22/06/96				220,000		
1022-04	Гамбург трейдинг	1996-0015	1,200,000	01/02/97						1,200,000
1024-01	Сальда	1996-0017	500,000	30/03/96			500,000			
1025-01	Фотолаборатория	1996-0020	50,000	25/02/96	50,000					
1026-02	Кировский ламповый завод	1996-0022	100,000	15/02/96	50,000			50,000		
1027-01	Компания "Магнит плюс"	1996-0023	50,000	25/02/96	50,000					
1028-01	Сальда	1996-0024	1,000,000	30/03/96			300,000		300,000	400,000
1030-01	Горизонт	1996-0026	200,000	28/02/96		100,000	100,000			
1030-02	Компания "Стрит Лэмп"	1996-0028	250,000	30/03/96			250,000			
1031-01	Сальда	1996-0029	500,000	30/06/96				500,000		
Итого:			5,800,000		550,000	300,000	1,150,000	1,400,000	800,000	1,600,000
			%		9%	5%	20%	24%	14%	28%

Сводка дебиторской задолженности : подготовка и составление



Сводка дебиторской задолженности :

- готовится в отделе сбыта на основе договоров с отсрочкой платежа и счетов-фактур продажи, выданных покупателям

Сводка готовится для всей дебиторской задолженности (включая дебиторскую задолженность по бартерным сделкам)

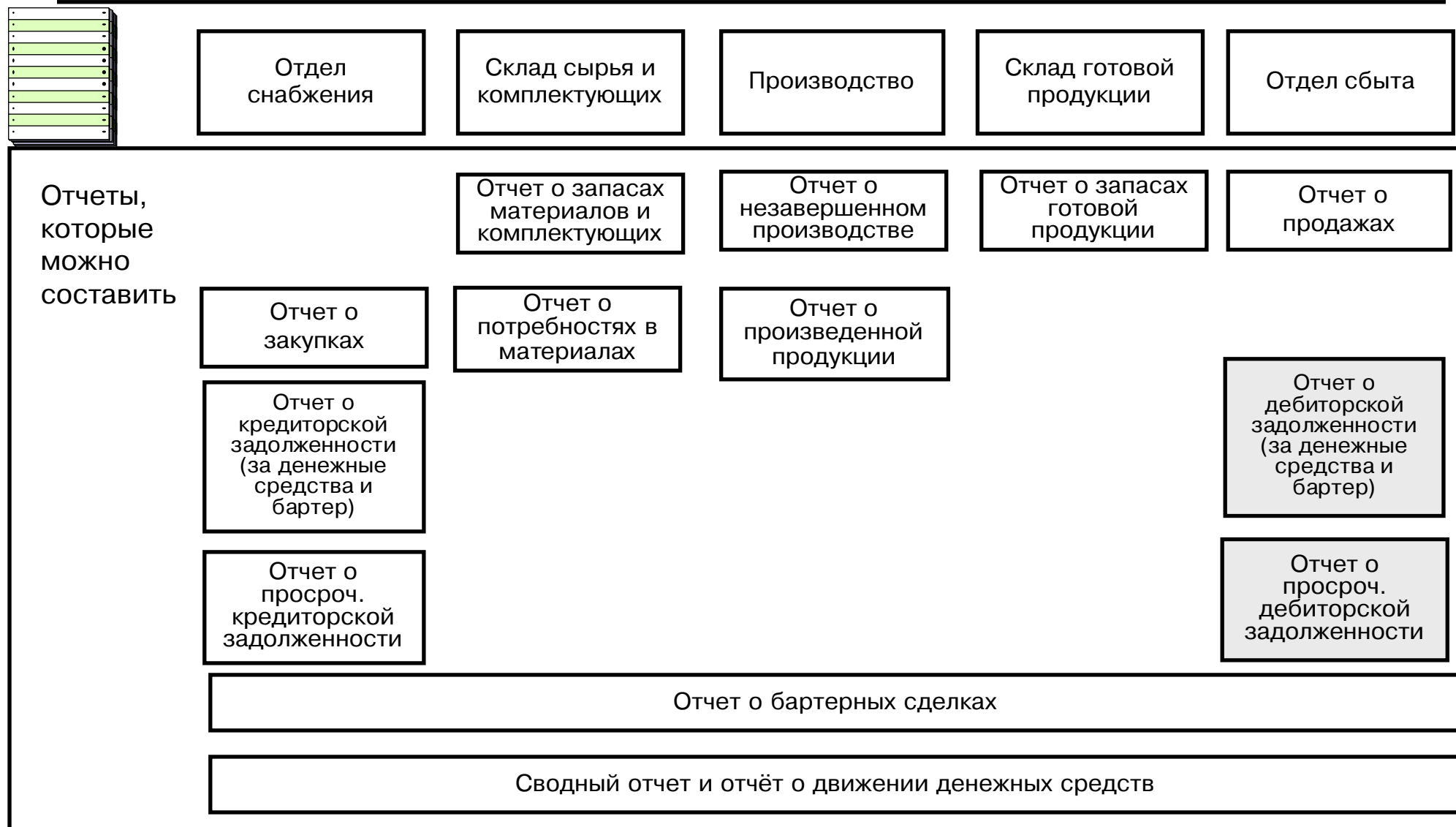
Сводка готовится (обновляется) на основе :

- Контрактов о продаже с отсрочкой платежа
- Счетов-фактур, подтверждающих факт продажи
- Подтверждений о платеже, полученных от клиентов (до отправки в бухгалтерию), и подтвержденных банковской выпиской (а в случае бартерных сделок -на основе получения бартерной продукции, подтвержденного складом)

Эта сводка используется торговым персоналом, чтобы :

- Поддерживать отношения между предприятием и клиентами, политику продаж предприятия, включая продажи в кредит и скидки
 - предприятие может ввести ограничения на продажи с отсрочкой платежа, чтобы свести к минимуму риск неплатежей
 - в этих же целях предприятие может вести классификацию клиентов
- Следить за ходом выполнения контрактов и оперативно реагировать на нештатные ситуации

Из сводки дебиторской задолженности можно составить полезные отчеты по дебиторской задолженности



Итоговый отчет о дебиторской задолженности - в разрезе клиентов и срока поступления платежей (денежные средства: в тыс руб)

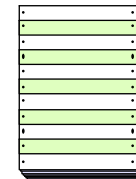
Клиент	Сумма контракта в рублях (или эквивалент)	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	от 180 дн. до 1 года	Более 1 года
Компания "Экспериментал Гарнет" □	230,000	0	0	0	230,000	0	0
Фотолаборатория	50,000	50,000	0	0	0	0	0
Горизонт	300,000	100000	100,000	100,000	0	0	0
Гамбург трейдинг	1,200,000	0	0	0	0	0	1,200,000
Кировский ламповый завод	600,000	350,000	200000	0	50,000	0	0
Компания "Магнит плюс" □	550,000	50,000	0	0	0	500000	0
Салда	2,000,000	0	0	800000	500,000	300000	400000
Компания "Стрит Лэмп" □	470,000	0	0	250,000	220000	0	0
ВЭФ	400,000				400,000		
Итого:	5,800,000	550,000	300,000	1,150,000	1,400,000	800,000	1,600,000
%		9%	5%	20%	24%	14%	28%

Отчет по старению дебиторской задолженности - по планируемым срокам поступления платежей (денежные средства: в тыс руб)

	Сумма контракта в руб. (или эквивалент)	Средний срок платежа	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	от 180 дней до 1 года	Более 1 года
Итого:	5,800,000	82 дня	550,000	300,000	1,150,000	1,400,000	800,000	1,600,000
%			9%	5%	20%	24%	14%	28%

Отчеты о дебиторской задолженности: Их можно составлять так, чтобы показать, сколько продано в кредит и как долго деньги не возвращаются в оборот - по клиентам или видам продукции

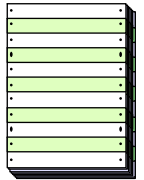
Отчеты о дебиторской задолженности могут составляться из сводок по дебиторской задолженности сотрудниками или руководителями отдела сбыта с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно)



- Отчеты о дебиторской задолженности могут представлять собой обобщенные сведения о продажах с отсрочным платежом, сгруппированные по клиентам, готовой продукции и т.д.
- Отчеты о дебиторской задолженности могут составляться в разной форме в зависимости от потребностей:
 - Дебиторская задолженность по сделкам за денежные средства (сгруппированная по сроку платежа)
 - Дебиторская задолженность по бартеру (сгруппированная по сроку платежа)
 - Просроченная дебиторская задолженность по сделкам за денежные средства или по бартеру (сгруппированная по сроку платежа)
- Отдел сбыта - лучшее место для ведения отчетов о дебиторской задолженности, так как он
 - ведет запись отгрузки - сделанной и предстоящей
 - обычно отвечает за собираемость платежей
 - обладает достаточной информацией для предложения изменения кредитной политики предприятия

Отчеты о дебиторской задолженности: сделки за денежный расчёт

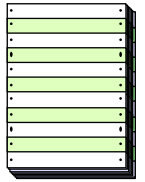
Стандартный сводный отчет о дебиторской задолженности должен включать следующую информацию :



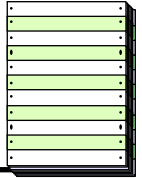
- Информация о продукции
- Информация о клиенте
- Сроки оплаты дебиторской задолженности, разбитые на следующие категории:
 - 0 - 30 дней
 - 31 - 60 дней
 - 61 - 90 дней
 - 91 - 180 дней
 - 180 дней - 1 год
 - более 1 года
- Каждая из вышеперечисленных категорий в % к общей сумме дебиторской задолженности
- Проблемы с получением причитающихся сумм (если таковые имеются)

Отчеты о дебиторской задолженности: Бартерные сделки

Отчет по дебиторской задолженности по бартеру также может содержать специфическую информацию, нужную лишь для этого типа сделок:



- Информация о продукции
- Информация о клиенте
- Сроки 'оплаты' дебиторской задолженности, разбитые на следующие категории:
 - 0 - 30 дней
 - 31 - 60 дней
 - 61 - 90 дней
 - 91 - 180 дней
 - 180 дней - 1 год
 - более 1 года
- Каждая из вышеперечисленных категорий в % к общей сумме дебиторской задолженности
- Информация о материалах и комплектующих, которые будут получены
- Проблемы с получением причитающихся товаров (если таковые имеются)



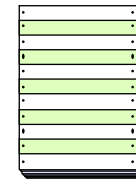
Отчеты о просроченной дебиторской задолженности

О просроченной дебиторской задолженности также должны составляться отдельные отчеты (чтобы привлечь к ним внимание руководства). Они должны включать следующую информацию:

- Информация о продукции
- Информация о клиенте
- Просроченная дебиторская задолженность (от срока платежа):
 - просроченность 0 - 30 дней
 - просроченность 31 - 60 дней
 - просроченность 61 - 90 дней
 - просроченность 91 - 180 дней
 - просроченность 180 дней - 1 год
 - просроченность более 1 года
- Каждая из вышеперечисленных категорий в % к общей сумме дебиторской задолженности
- Предпринятые меры (если таковые были предприняты)

Как пользоваться данными отчётами? Отчеты о дебиторской задолженности имеют важное значение для многих участков работы

Отчеты о дебиторской задолженности могут использовать:

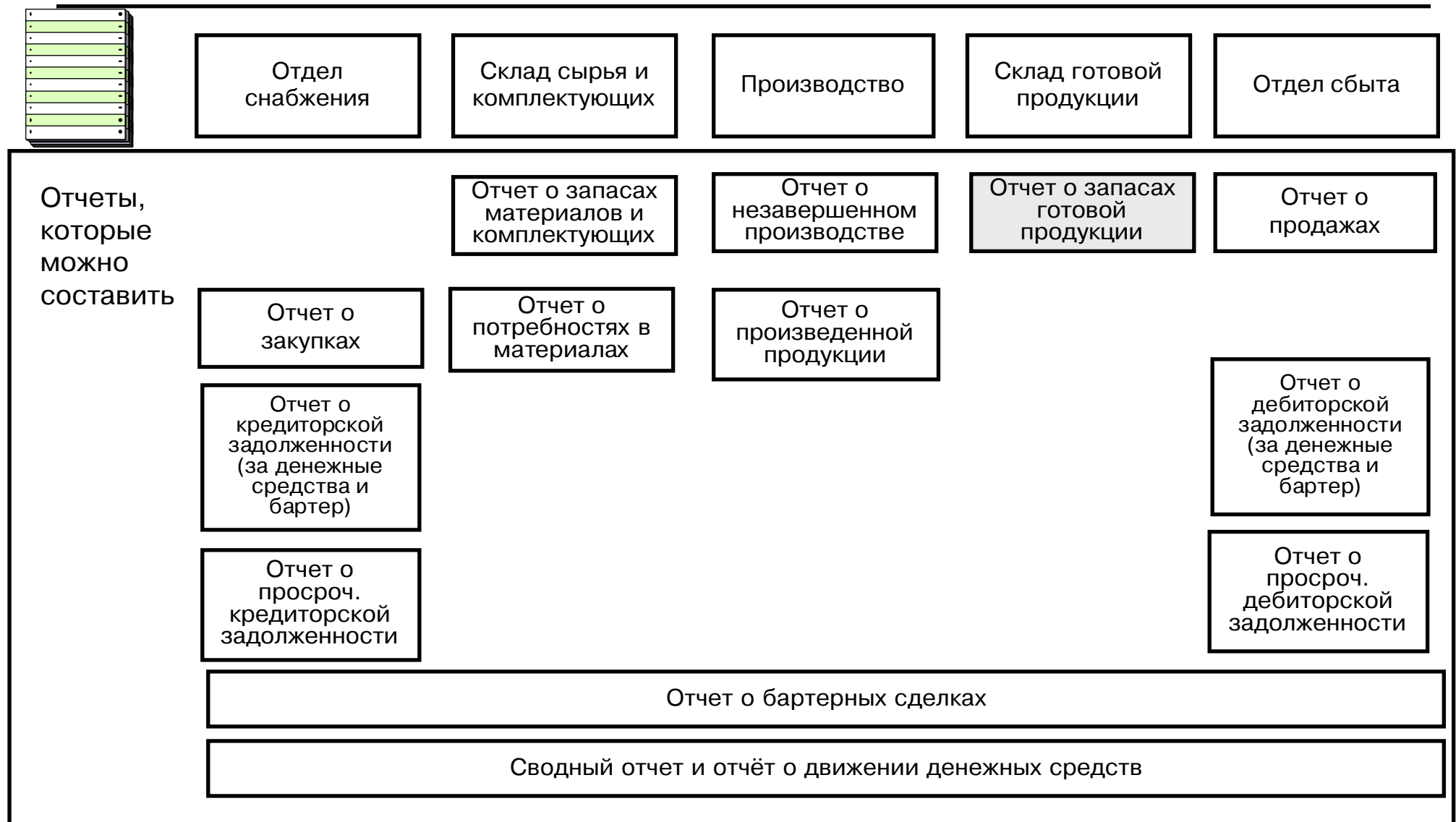
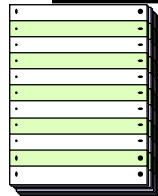


- Руководители отдела сбыта:
 - для принятия решений о продаже продукции клиенту
 - для отслеживания поступления выручки по контрактам с отсроченным платежом и оперативного решения возникающих проблем
 - для отслеживания старения дебиторской задолженности и планирование усилий по ее сбору.
 - для контроля выполнения кредитной политики предприятия
- Юридический отдел
 - для принятия мер по взысканию просроченных платежей
- Бухгалтерия и финансовый отдел:
 - для контроля и планирования поступления денежных средств/материалов по бартеру
 - для списания безнадежных долгов

Высшее руководство использует информацию о дебиторской задолженности для:

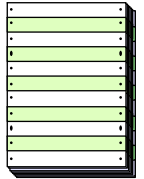
- Анализа и контроля за продажами с отсроченным платежом
- Сравнительного анализа уровней производства, продаж и закупок и проведения изменений в них
- Контроля и сравнения с информацией бухгалтерского учёта
- Управления оборотным капиталом предприятия
- Планирования и составления бюджетов

Отчет о готовой продукции составляется по сводке о запасах готовой продукции и имеет ключевое значение для других сводок и отчетов



Отчеты о запасах готовой продукции: Подготовка и содержание

Отчеты о запасах готовой продукции могут легко готовиться персоналом склада, руководителями или специально назначенными людьми с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) по сводкам о запасах готовой продукции, которые составляются персоналом склада:



- Отчеты о готовой продукции могут представлять собой обобщенные сведения о запасах готовой продукции на какой-то момент времени (или, при необходимости, о движении запасов готовой продукции за отчетный период), сгруппированные по складам, видам продукции и т.д.

Вот самый распространенный формат отчета о запасах готовой продукции:

- Отчет о хранении запасов на определенную дату
- Движение запасов за конкретный период

Зачем нужны разные форматы отчетов?

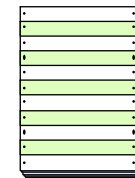
- Отчет о хранении запасов дает возможность понять, сколько продукции готово к продаже
- Отчет о движении запасов дает возможность проанализировать эффективность сбыта (путем сравнения результатов с отчетами о продажах) и эффективность производства.

Запасы готовой продукции: Отчет о запасах, принятых на хранение

Обозн. продукции	Наименование продукции	Место-нахождение	Единица измерения	Количество в наличии	Кол-во некондици - онной прод.	Кол-во для продажи	Дата изготовл.	Себестои-мость
YO	Окись иттрия	Склад 1	kg	530		530	20/02/96	96,330
EO	Окись европия	Склад 1	kg	24		24	21/02/96	110,128
SO	Окись самария	Склад 1	kg	21		21	22/04/96	140,518
GO	Окись гадолия	Склад 1	kg	23		23	22/06/96	70,363
YtO	Окись иттербия	Склад 1	kg	6		6	01/02/97	75,333
TO	Окись тербия	Склад 1	kg	4		4	30/03/96	145,896
SM	Металл самарий	Склад 2	kg	8		8	25/02/96	175,630
GM	Металл гадолий	Склад 2	kg	2		2	15/02/96	170,216
LP	Ламповые люминофоры	Склад 3	kg	55	8	47	25/02/96	140,775
RTP	Красные ТВ люминофоры	Склад 3	kg	15		15	30/03/96	180,984
GTP	Зеленые ТВ люминофоры	Склад 3	kg	18		18	28/02/96	175,634

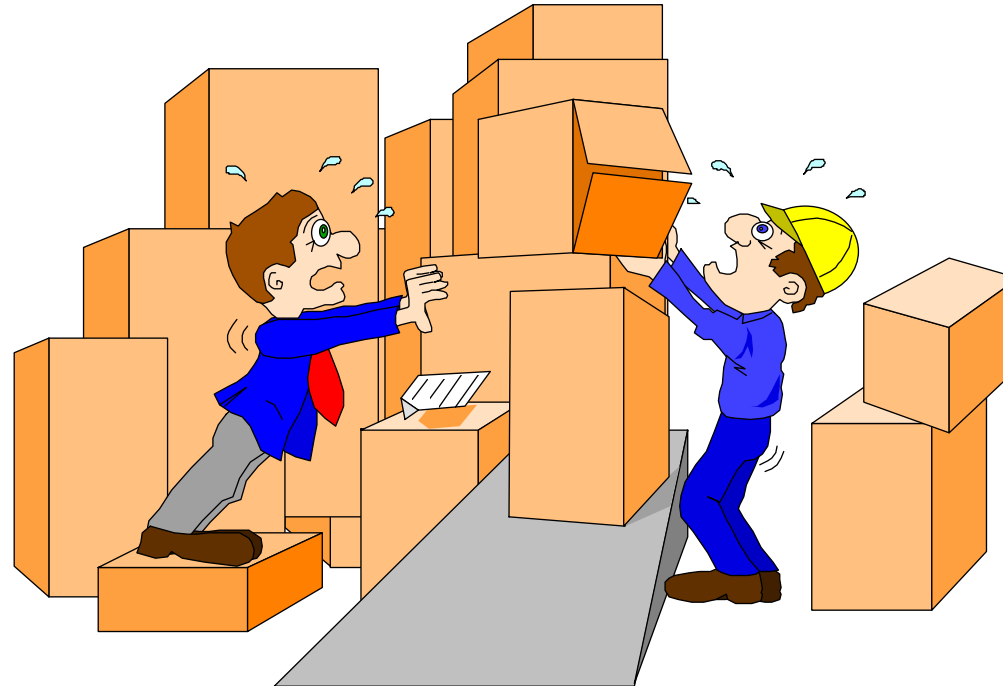
Отчеты о запасах готовой продукции: Отчет о движении товаров

Отчет о движении готовой продукции должен содержать следующую информацию:



- Производственные данные
 - дата изготовления
 - себестоимость
- Идентификационный номер продукции
- Наименование продукции
- Единица измерения
- Местонахождение
- Продукция, полученная с производства в течение периода
- Продукция в наличии (в единицах), которая может быть подсчитана и разбита на категории:
 - общее количество в наличии
 - минус количество некондиционной продукции
 - минус количество устаревшей продукции
- Продукция, отгруженная клиентам в течение периода

Отчеты о запасах готовой продукции могут использоваться заведующими складами



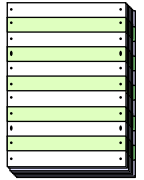
***Чтобы знать о наличии, местонахождении и движении запасов готовой
продукции***

***Чтобы обеспечить сверку данных с бухгалтерией, производственным
отделом и отделом продаж***

Отчеты о запасах готовой продукции являются важной составной частью процесса планирования продаж и производства

Отчет могут использовать:

Менеджеры отдела продаж



- Чтобы знать о наличии продукции на продажу для планирования продаж и подачи заявок на производство

Высшее руководство

- Для анализа процесса производства и операций по продаже, чтобы при необходимости вносить изменения
- Для обеспечения процесса планирования

Пример 1: Что показывают отчёт о продажах и отчёт о запасах готовой продукции?


Отчёт о продажах

Шифр	Наименование продукции	Единица измерения	План продаж на месяц	Цена по плану	Продано по настоящее время	Отклонение от плана	Текущий уровень запасов готовой продукции	Минимал. допуст. уровень готовой продукции
АС 3	Al, Cu Сплав	kg	200	80,000	20	(180)	500	100
ACZ 5	Al, Cu, Zn Сплав	kg	200	100,000	220	20	10	100

Отчёт о запасах готовой продукции

Шифр	Наименование продукции	Место нахождения	Единица измерения	Имеется на складе	Из них некондиционной	Имеется для продажи	Дата производства	Себестоимость
АС 3	Al, Cu Сплав	Warehouse 1	kg	500	0	500	5-1-96	60,000
ACZ 5	Al, Cu, Zn Сплав	Warehouse 2	kg	50	0	10	4-5-96	80,000

Данные отчёты показывают:

- Спрос на сплав АС 3 значительно упал, что привело к чрезмерному накоплению готовой продукции
- Новый сплав АС 5 продаётся хорошо, но не хватает запасов на складе чтобы выполнить все заказы 
- На основе этих и других рыночных данных отдел сбыта спрогнозировал, что спрос на новый сплав будет повышаться, а на старый постоянно снижаться

Вот некоторые меры, которые может принять предприятие в ответ на ситуацию, и дополнительные отчеты, которые могут помочь в выборе правильных мер

- Уменьшить запасы сплава АСЗ
 - Активно продвигать его на рынок, используя скидки и т.д.
 - Спланировать продажу запасов в долгосрочной перспективе и учесть расходы по хранению
 - Использовать запасы для платежей поставщикам по бартеру
 - Сводка и отчет о кредиторской задолженности
 - Сводка и отчет о бартерных сделках
- Перейти с производства сплава АСЗ на сплав АСЗ5
 - При необходимости проанализировать и изменить производственные планы
 - Производственные отчеты
 - Сводки и отчеты о незавершенном производстве
 - Проанализировать наличие сырья для обоих видов продукции
 - Сводки и отчеты о запасах сырья
- Планировать закупки
 - Отчеты о закупках
 - Отчет о движении денежных средств

Мы проанализируем некоторые из вышеупомянутых сводок и отчетов и их роль в принятии решений позднее в ходе семинара

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции**

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках сырья**

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках**

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

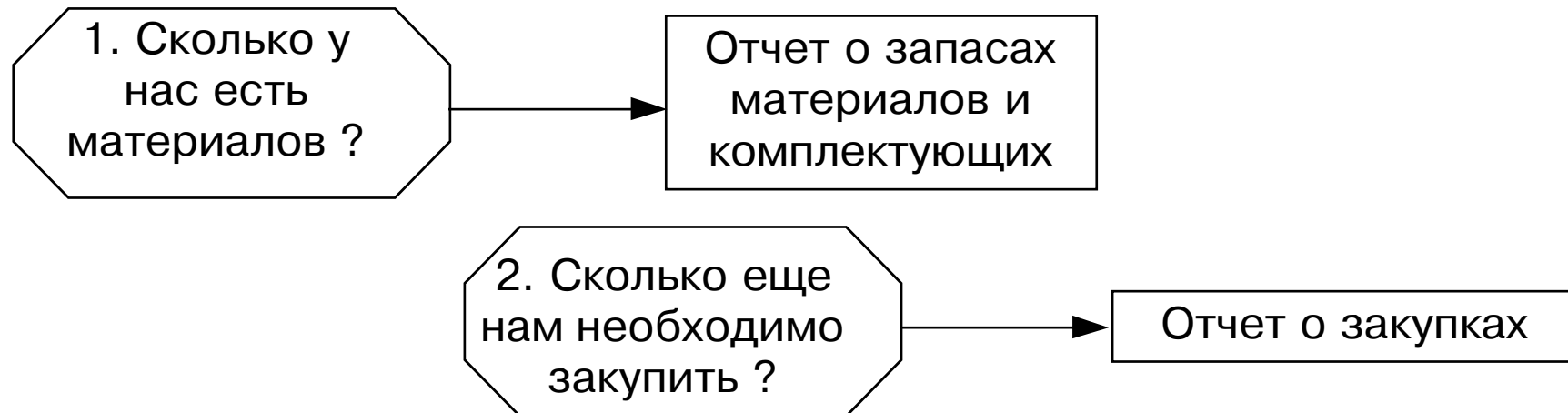
Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

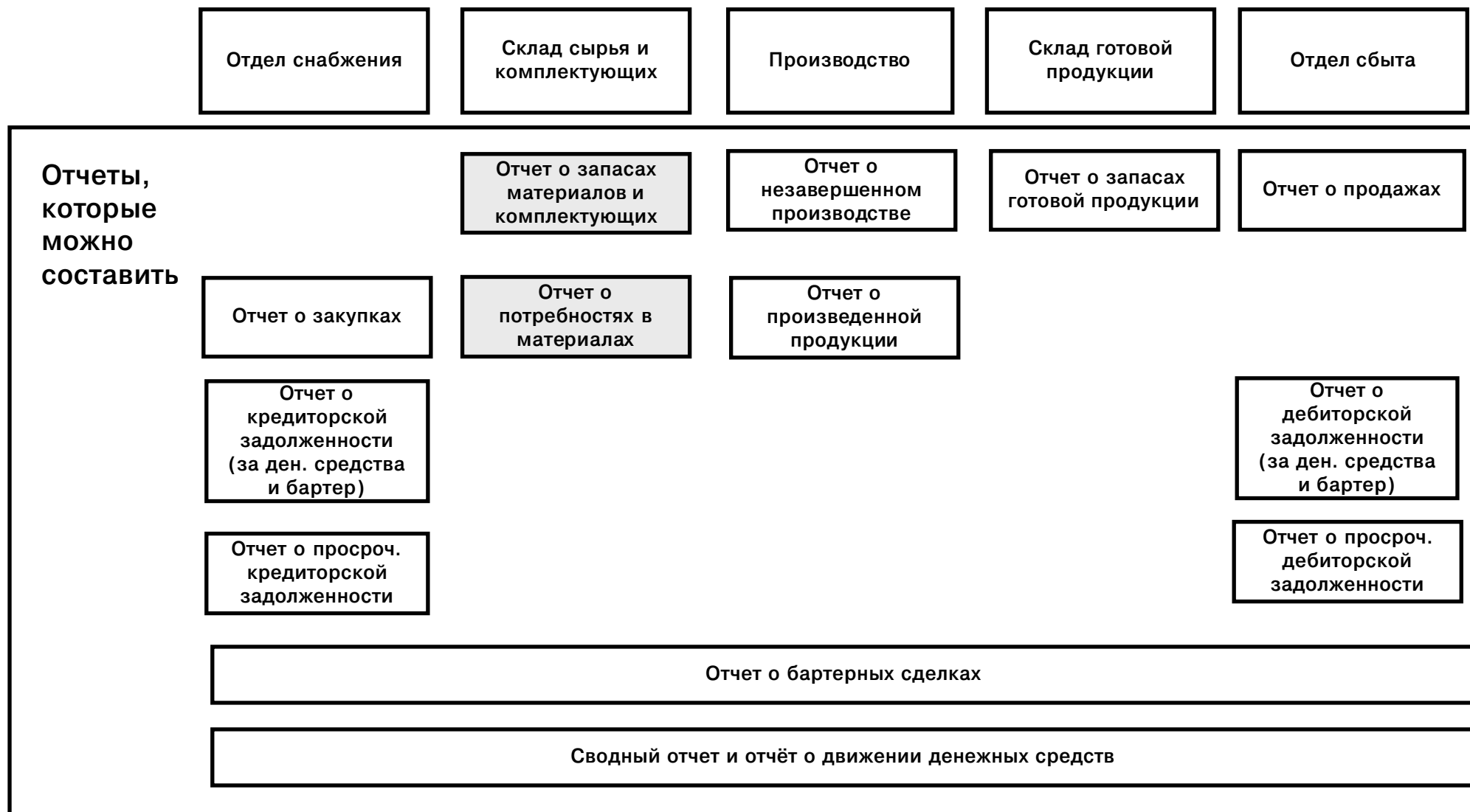
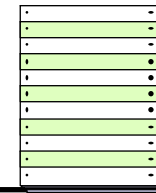
Мы рассмотрели продажи и запасы готовой продукции; теперь мы можем определить, сколько нам необходимо произвести (детали сводки и отчета о произведенной продукции указано в раздаточном материале)

Решение о производстве поднимает два важных вопроса:



Использование СУО: пример - сколько нам нужно закупить и сколько это будет стоить?

Отчет о запасах сырья и комплектующих основан на сводке запасов сырья и комплектующих



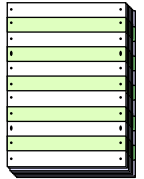
Отчеты о запасах сырья и комплектующих: Составление отчетов

Отчеты о запасах сырья и комплектующих могут легко составляться персоналом складов, руководителями или специально назначенными людьми с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) из сводок запасов сырья и комплектующих, которые ведет персонал склада:

- Отчеты о запасах сырья и комплектующих могут представлять собой обобщенные сведения о запасах сырья и комплектующих на какой-то момент времени (или, при необходимости, о движении запасов сырья и комплектующих в отчетном периоде), сгруппированные по:
 - складам
 - видам продукции и т.д.

Отчет о запасах сырья и комплектующих показывает состояние запасов на определённый момент времени

Стандартный отчет о запасах сырья и комплектующих должен включать следующую информацию:



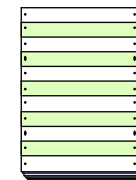
- Инвентарный номер запасов сырья и комплектующих
- Наименование сырья и комплектующих
- Единица измерения
- Место нахождения
- Имеющиеся в наличии сырье и комплектующие (по видам), которые можно подсчитать и разбить на категории:
 - общее количество в наличии
 - минус количество некондиционной продукции
 - минус количество устаревшей продукции
- Минимально допустимый уровень запасов
- Потребность в закупках сырья и комплектующих

Отчет о запасах сырья и комплектующих

Инвентарн. код	Наименование материалов и сырья	Единица измерения	Общее кол-во в наличии	Место нахождения	Миним. допуст. уровень запасов	Требуется закупить
NA-1289	Раствор азотной к-ты	kg	6,000	Склад 1	3,000	2.000
AM-3456	Аммиак	kg	320	Склад 1	100	100
OX-5674	Щавелевая к-та	kg	600	Склад 1	400	300
TA-9834	TAMAN	kg	52	Комната хранения 101	75	90
VI-1253	VIKK	kg	88	Комната хранения 101	50	50
HY-8765	Соляная кислота	kg	278	Склад 1	300	400
SU-0091	Серная кислота	kg	96	Склад 1	100	100
ZN-8745	Цинк	kg	15	Комната хранения 102	25	50
FC-1236	Фильтровая ткань	m ²	25	Комната хранения 101	20	20
KS-1129	Капроновый фильтр	m ²	9	Комната хранения 101	10	75
QD-7756	Кварцевая "чаша"	шт.	67	Комната хранения 101	75	75

Отчет о движении запасов сырья и комплектующих показывает движение запасов в течение определенного периода

Стандартный отчет о движении запасов сырья и комплектующих должен включать следующую информацию:



- Идентификационный номер запасов сырья и комплектующих
- Наименование сырья и комплектующих
- Единица измерения
- Продукция, полученная от поставщиков в течение периода
- Данные о получении сырья и материалов
 - дата
 - стоимость запасов
- Сырье и комплектующие, отпущенные на производство в течение периода
- Имеющиеся в наличии сырье и комплектующие (по видам), которые могут быть подсчитаны и разбиты на категории:
 - общее количество в наличии
 - минус количество некондиционной продукции
 - минус количество устаревшей продукции

Отчет о движении запасов сырья и комплектующих помогает руководству в анализе закупочной деятельности

Сведения о дате поставки сырья (цена, качество и количество) и дате его отгрузки на производство являются отправной точкой для оценки эффективности.

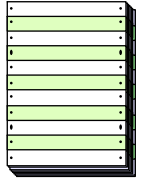
Отчет о движении запасов сырья и комплектующих											
Код запасов	Название товара/материала	Ед.	Получено	Дата получ.	Стоим. запаса	Количество некондиц.	Объем отгрузки произв-ву	Дата отгрузки произв-ву	Всего запасов	Количество	
										Количество некондиц.	Кол-во устарев. позиций
1	2	3	4	5	9	10	11	12	13	14	15
Main Materials											
LW-001	Дубленая кожа для жен. туфель	шт.	4,600	11-авг	100,000	0	1,000	31-авг	3,600		180
AL-0015	Исск. дуб. кожа для раб. обуви	шт.	10,000	1-авг	45,000	100	9,000	15-авг	1,000	50	50
LMB-67	Дубленая кожа для муж. сапог	шт.	45,000	1-мая	570,000	500	5,000	7-авг	40,000	100	2,000
LMS-7634	Дубленая кожа для муж. туфель	шт.	2,200	28-июл	22,000	45	640	5-авг	1,560	103	78
RL-78	Сырая кожа для военной обуви	шт.	6,000	5-авг	150,000	3,000	2,000	25-авг	4,000	800	200
Вспомогательные материалы											
GL-001	Клей # 001	бочка	25	7-июн	23,000	0	5	25-июл	20	0	
GL-0015	Клей # 0015	бочка	30	6-мая	18,000	0	12	28-мая	18	0	
GL-67	Клей # 67	бочка	26	1-авг	35,000	4	1	15-авг	25	0	
GL-7634	Клей # 7634	бочка	50	2-мая	43,000	0	10	22-мая	40	0	
WT-001	Белые нитки	шт.	700	1-авг	18,000	8	200	24-авг	500	78	
BT-001	Черные нитки	шт.	450	31-июл	12,000	4	50	15-авг	400	15	
CT-001	Цветные нитки (в ассорт.)	шт.	1,230	4-июл	20,000	50	230	20-июл	1,000	85	100

продукция, постоянно поступающая с отклонениями от характеристик в связи с возможными проблемами у поставщика

высокий уровень запасов в течение четырех месяцев говорит о проблеме в сфере управления запасами

Отчет о требуемых закупках сырья и материалов показывает будущие потребности

Отчет о требуемых закупках материалов может составляться с использованием сводок запасов.



Стандартный отчет о требуемых закупках должен включать следующую информацию:

- Инвентарный номер запасов сырья и комплектующих
- Наименование сырья и комплектующих
- Единица измерения
- Потребности в пополнении сырья и комплектующих
- Предыдущие данные о приобретении сырья и комплектующих
 - поставщик
 - стоимость приобретения запасов

Отчет-требование на закупку сырья и комплектующих поддерживает уровень запасов

Как только сводка склада показывает, что уровень запасов сырья ниже минимально допустимого, работники склада заполняют отчет-требование на закупку.

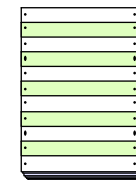
Отчет-требование на закупку сырья и комплектующих						
				Предыдущая дата приобретения		
Инвентарный код	Название материала/товара	Ед.	Требуется закупить	Название поставщика	Дата послед. приобретения	Стоимость приобретения
1	2	3	4	5	6	7
Осн. материалы						
LW-001	Дубленая кожа для жен. туфель	шт.	7,200	Дубильня	4-мая	50,000
AL-0015	Исск. кожа для рабочей обуви	шт.	6,000	Дубильня	31-мая	100,000
Всп. материалы						
GL-001	Клей # 001	бочка				0
GL-0015	Клей # 0015	бочка	30	Клеевый завод	1-июня	1,000,000
GL-67	Клей # 67	бочка	25	Клеевый завод	15-июня	900,000

Минимально допустимый уровень запасов: уровень, обеспечивающий непрерывный процесс производства (для запасов материалов) и сбыта (для запасов готовой продукции)

Понятие минимально допустимого уровня запасов более детально рассматривается в модулях об оборотном капитале и управлении денежными средствами

Отчеты о запасах сырья и комплектующих: Использование

Отчеты о запасах сырья и комплектующих могут использоваться заведующими складами:



- Для контроля запасов материалов и комплектующих
- Чтобы знать в любой момент времени количество материалов и комплектующих в наличии пригодных для производства (качество материалов и комплектующих), их местонахождение и движение
- Для проведения периодической инвентаризации запасов материалов и комплектующих на складе по учетной документации и выяснения расхождений

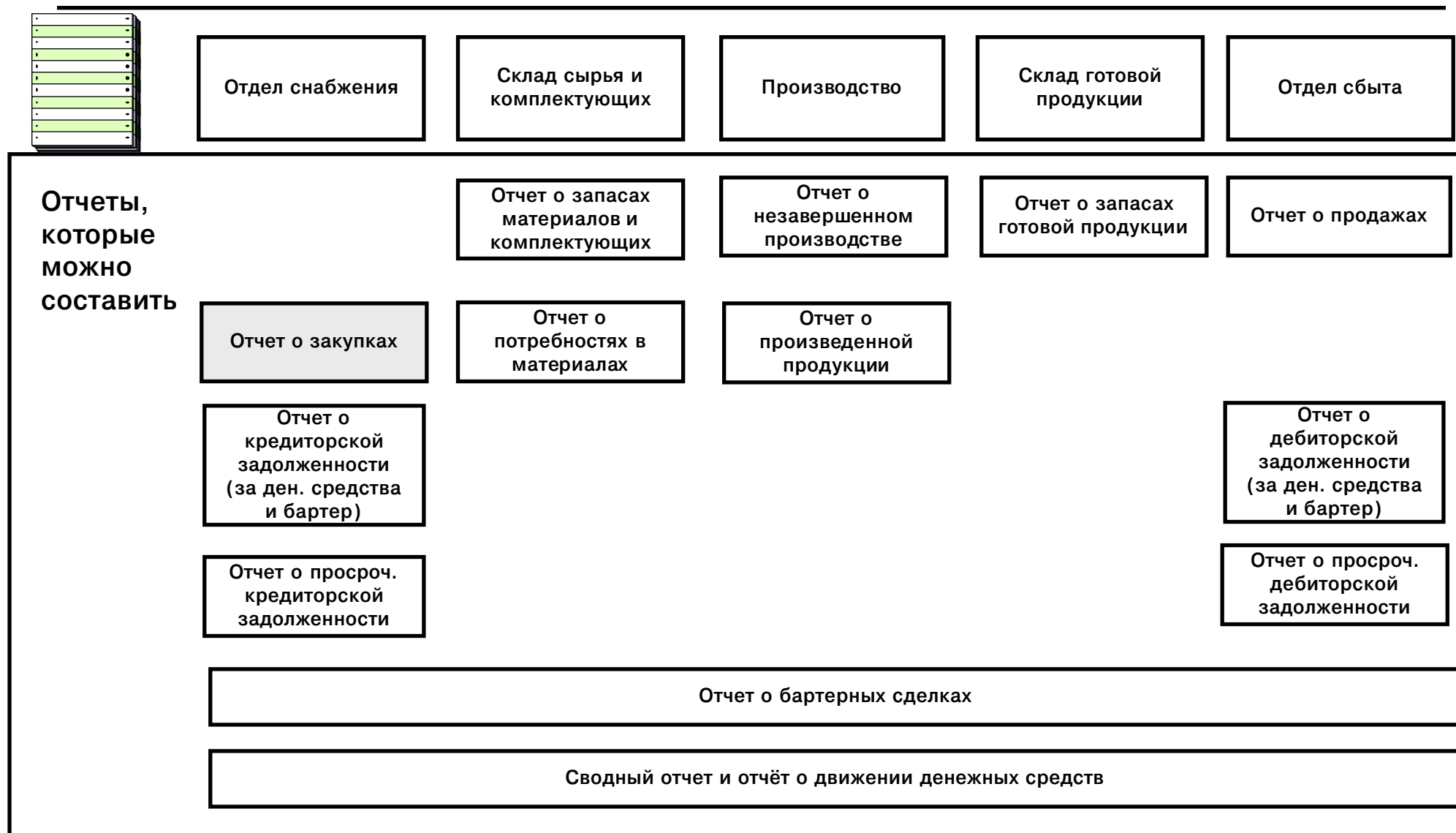
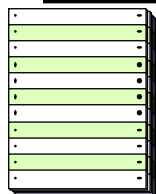
Руководителями отдела снабжения:

- Чтобы знать текущие потребности в пополнении сырья и комплектующих до требуемого уровня

Высшим руководством:

- Чтобы анализировать процесс производства и закупок и, при необходимости, вносить изменения
- Чтобы обеспечивать процесс планирования

Содержательный отчет о закупках может содействовать планированию закупок



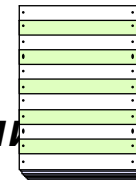
Отчет о закупках (сводный и потребности в средствах)

Инвент. код	Наименование материала	Ед.	Треб-ся для пополнения мин. доп. запасов	Размещённые заказы						Новые заказы			
				Номер выполняемых контр.	Выполняемый заказ: Кол-во	Цена вып. заказа	Получ. из размещ. заказов	Размещ. заказы к получ.	Срок постав.	Треб-ся заказать	Поставщик	Цена последней покупки	Предл. цена
OX-5674	Щавелевая к-та	кг	0							0	Хим.комп.	7,000	7,000
TA-9834	TAMAN	кг	35	P-1996-001	75	50,000	0	75	1/2/96	0	“Азот”	33,500	34,000
HY-8765	Соляная к-та	кг	53							53	Хим.комп.	700	800
SU-0091	Серная к-та	кг	4							4	Хим.комп.	4,280	4,300
ZN-8745	Цинк	кг	10							10	Метал.комп	3,000	3,000
KS-1129	Капрон. фильтр	м ²	1							1	Фаб.одежды	37,000	37,000
QD-7756	Кварц. “чаша”	шт.	13							13	Фарфор Конаково	23,000	23,000

Итого:

Отчет о закупках обобщает данные о закупках в значимую информацию для планирования закупок

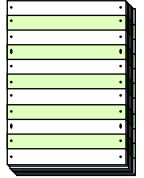
Отчеты о закупках могут составляться персоналом отдела закупок или менеджерами с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) из сводок закупок, которые ведет персонал отдела закупок:



- Отчеты о закупках могут представлять собой обобщенную информацию о закупках на какой-то момент времени, сгруппированную по:
 - материалам или комплектующим,
 - поставщикам и т.д.
- Отчеты могут составляться в разной форме в зависимости от:
 - текущих потребностей в закупках
 - исполняемых заказов
 - заказов разбитых по поставщикам

Отчет о закупках: Содержание

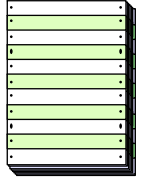
Простейший отчет о закупках должен включать следующую информацию:



- Инвентарный номер запасов материалов и комплектующих
- Наименование материалов и комплектующих
- Единица измерения
- Потребности в пополнении запасов
- Размер выполняемого заказа
- Дата, когда будут получены материалы и сырье
- Потребности в денежных средствах для оплаты новых закупок

Отчет о закупках является ключевым инструментом для планирования производства

Отчеты о закупках могут использоваться начальниками отдела снабжения:



- Для контроля за ходом закупок и принятия оперативных мер в случае возникновения нештатных ситуаций
- Чтобы знать количество материалов и комплектующих для закупки
- Чтобы знать в любой момент времени количество заказанных материалов и комплектующих и время, когда они будут доставлены
- Чтобы знать потребности в денежных средствах для закупок

Высшим руководством:

- Чтобы анализировать процесс производственный процесс и закупочную деятельность предприятия и при необходимости вносить изменения
- Чтобы определять приоритеты в закупках
- Чтобы обеспечивать процесс планирования
- Чтобы планировать денежные потоки

Пример 2 - Сколько мы должны закупить и сколько это будет стоить

Для решения требуется задать следующие вопросы :

- Сколько у нас есть ?
 - Отчет о запасах :
показывает существующий уровень запасов
- Сколько нам нужно ?
 - Отчет о потребностях в материалах: Показывает потребности в пополнении минимально допустимого уровня запасов
- Сколько уже заказано ?
 - Отчет о требуемых закупках: Показывает размещённые заказы и сроки

Пример :

Компания K&K Ltd производит автомобили и ей нужно определить свои потребности в колесах в мае. Поскольку колеса нужны на последних стадиях производства, то компания стремится заказать их по мере необходимости.

Отчеты за Апрель готовы и выдержки из них предоставлены.

В дополнение к этому руководитель по закупкам располагает следующей (одноразовой) информацией с производства:

Число колес для одного автомобиля: 4 шт.

Отходы/ Брак: 2%

Потребности в пополнении минимально допустимого уровня запасов: 4,500 шт.

Отчет о запасах показывает, что в настоящий момент запасы находятся ниже минимально допустимого уровня

Отчет о запасах

Инвентарный код	Наимен. матер.	Един.	Количество		Место-нахожд..	Миним. уровень запаса
			Общее кол-во в наличии	Пригод. кол-во к использ.		
1	2	3	4	5	6	7
A - 00XX43	Колеса	Шт.	7056	2000	Склад 4	4600
B - 00YY 67	Оси (A1)	Шт.	200	200	Склад 1	200
B - 00YY 68	Оси (A2)	Шт.	300	284	Склад 2	200

Как только руководитель отдела снабжения обнаружил, что запасы колес ниже минимально допустимого уровня (4, 600 ед.), он составил отчет-требование на количество единиц, требуемое для восполнения минимально допустимого уровня запасов и тем самым удовлетворил ожидаемые производственные потребности на ближайший период (заказано 4500 единиц)

Отчет о заказах помогает определить потребность в новых заказах и в денежных средствах

Отдел снабжения составил отчет о заказах, который показывает:

- Потребность пополнить уровень запаса (4,500 единиц)
- Исполняемый заказ на колеса (800 единиц)
- Необходимость нового заказа (3,700 единиц)
- Возможная цена за ед.(375,000 руб.)
- Потребности в денежных средствах для этого заказа(1,387,500,000 руб.)

Отчет о заказах

Инвент.код	Наимен.матер.	Ед.	Треб-ся для пополн. мин. запаса	Номер исполн. контракта	Размещённые заказы					Новые заказы		
					Объём исполняемых заказов	Цена исполняемого заказа	Получено по выполненным заказам	Кол-во к получению	Дата поставки	Требуется заказать	Предложенная цена	Требуется денежных средств
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	15	16
A-00XX43	Колеса	шт.	4,500	C-1996-04	800	300,000	0	800	03.05.1996	3,700	375,000	1,387,500,000
B-00YY67	Оси	шт.	1,000							1,000	500,000	500,000,000

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках сырья

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках

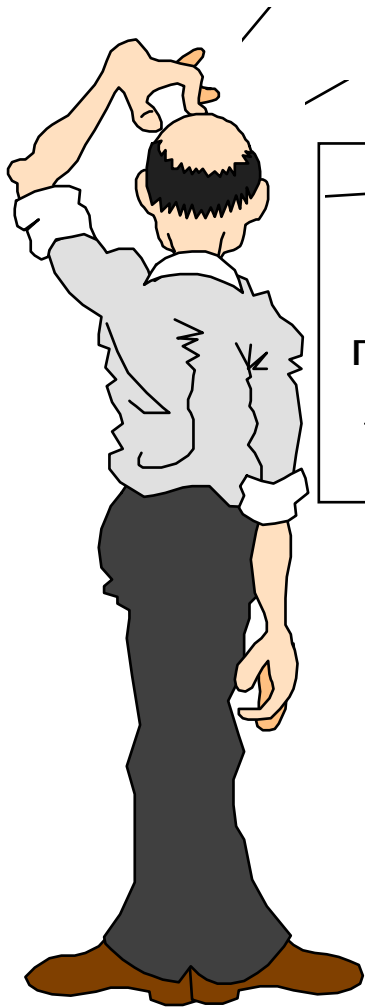
Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

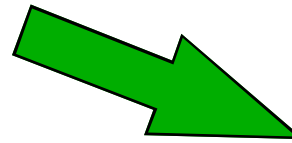
Занятие 8: Выводы и разбор задания

Занятие 4: Реализация системы

Сейчас Вы, вероятно, озадачены тем.....



Как сделать эти отчеты максимально полезными для себя и своего предприятия?



**Реализация системы:
адаптация СУО**

Зачем нужна адаптация?

Различные виды деятельности и различные ее задачи выставляют разные требования к информации.

Некоторые примеры:

- Строительному предприятию по застройке и продаже жилых кварталов после завершения строительства может понадобиться отчетность по сбыту, незавершенному строительству и товарно-материальным запасам отдельно по каждому зданию.
- При необходимости принятия решения о сохранении или снятии производственной линии Вам может понадобиться отслеживать производство с разбивкой по производственным линиям, а также по видам продукции.

Управленческая отчетность: реализация системы

Вначале надо адаптировать систему под ваши конкретные потребности

- Обсудите свои конкретные нужды и деловые цели, чтобы определить, нужна ли руководителям среднего или высшего звена дополнительная информация, не представленная в отчетах.
 - Вышеупомянутые сводки и отчеты могут стать базой для системы управленческой отчетности почти в любой ситуации, но, возможно, они недостаточно полны для всех предприятий.
- Добавьте дополнительные колонки в сводки и дополнительные итоговые пункты в отчеты, чтобы удовлетворить дополнительные потребности своего предприятия.
 - После некоторых небольших модификаций сводки и отчеты легко впишутся в существующие операции.

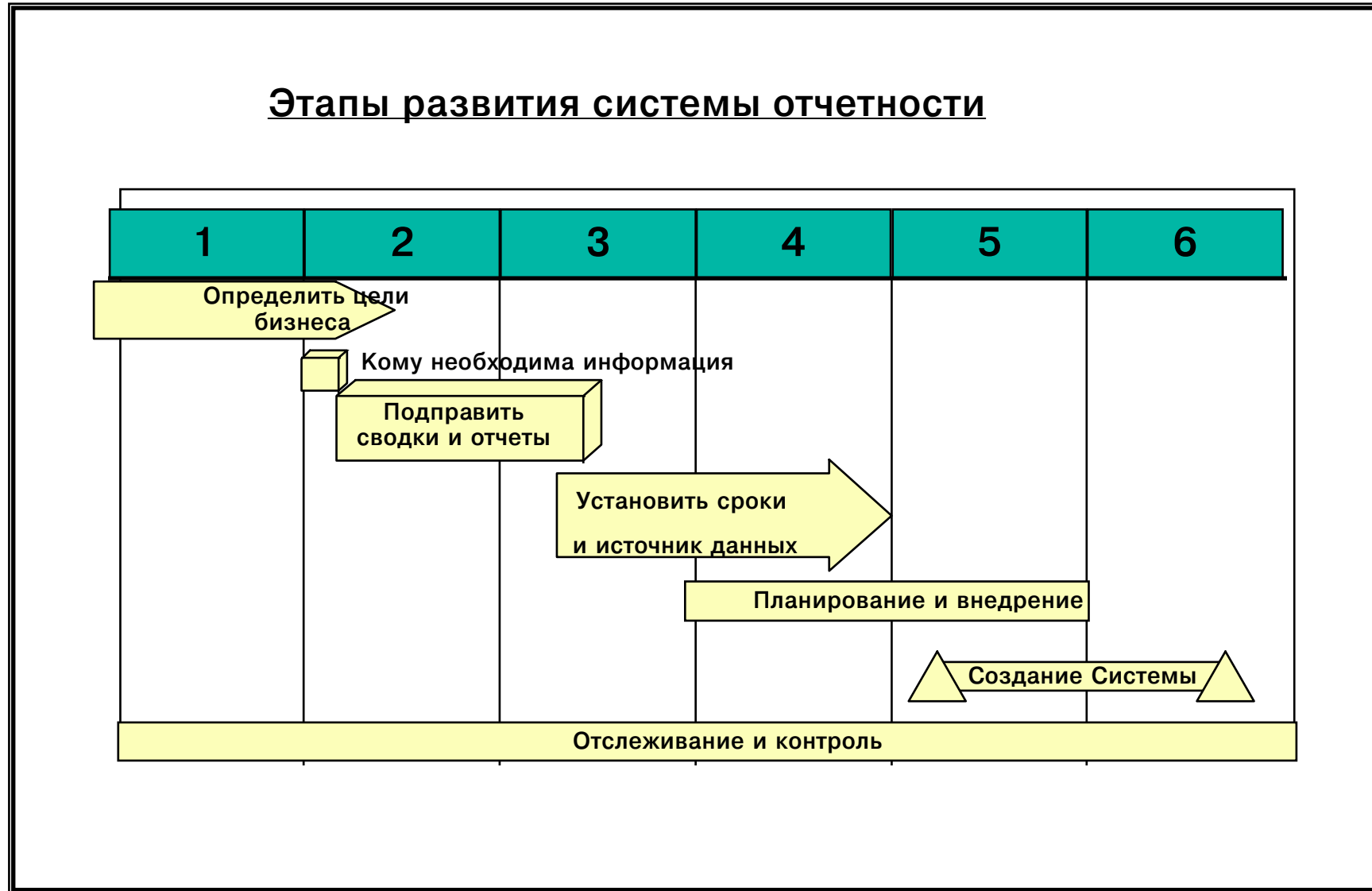
Затем идет внедрение и встраивание системы

- Составьте план внедрения
- Руководите процессом реализации посредством эффективного отслеживания и контроля

С чего начать?

Управленческая отчетность: типичный план создания системы отчетности

Этапы развития системы отчетности



Адаптация системы отчетности: основные этапы

Прежде, чем приступить к адаптации системы управленческой отчетности, необходимо выяснить, что уже имеется на предприятии, и начать процесс адаптации. Это нулевой цикл процесса адаптации.

После завершения нулевого цикла можно начать строительство системы:

- Изменить сводки, столбцы и добавить к отчетам дополнительную итоговую информацию
- Определить источники данных
- Разработать график подачи сведений путем тщательного сравнения с задачами
- Назначить лиц, ответственных за ведение каждой сводки
-

Время, необходимое для адаптации системы, зависит от размаха и характера вашей деятельности, а также от масштаба вашей системы отчетности.

Адаптация системы отчетности: нулевой цикл (1)

Определить функции и задачи деятельности

- На первом этапе нужно обязательно определить функции.
 - Во вступительной части занятия приводился пример предприятия с тремя характерными функциями, однако у Вашего предприятия очевидно более сложная структура
- На втором этапе нужно определить задачи деятельности.
 - На что направлена каждая функция
 - В этом процессе важно участие всего высшего руководства



Упражнение

Какие виды деятельности вы считаете характерными для своего предприятия?

Какая информация, по вашему мнению, регулярно требуется для контроля, планирования и измерения эффективности данной функции?

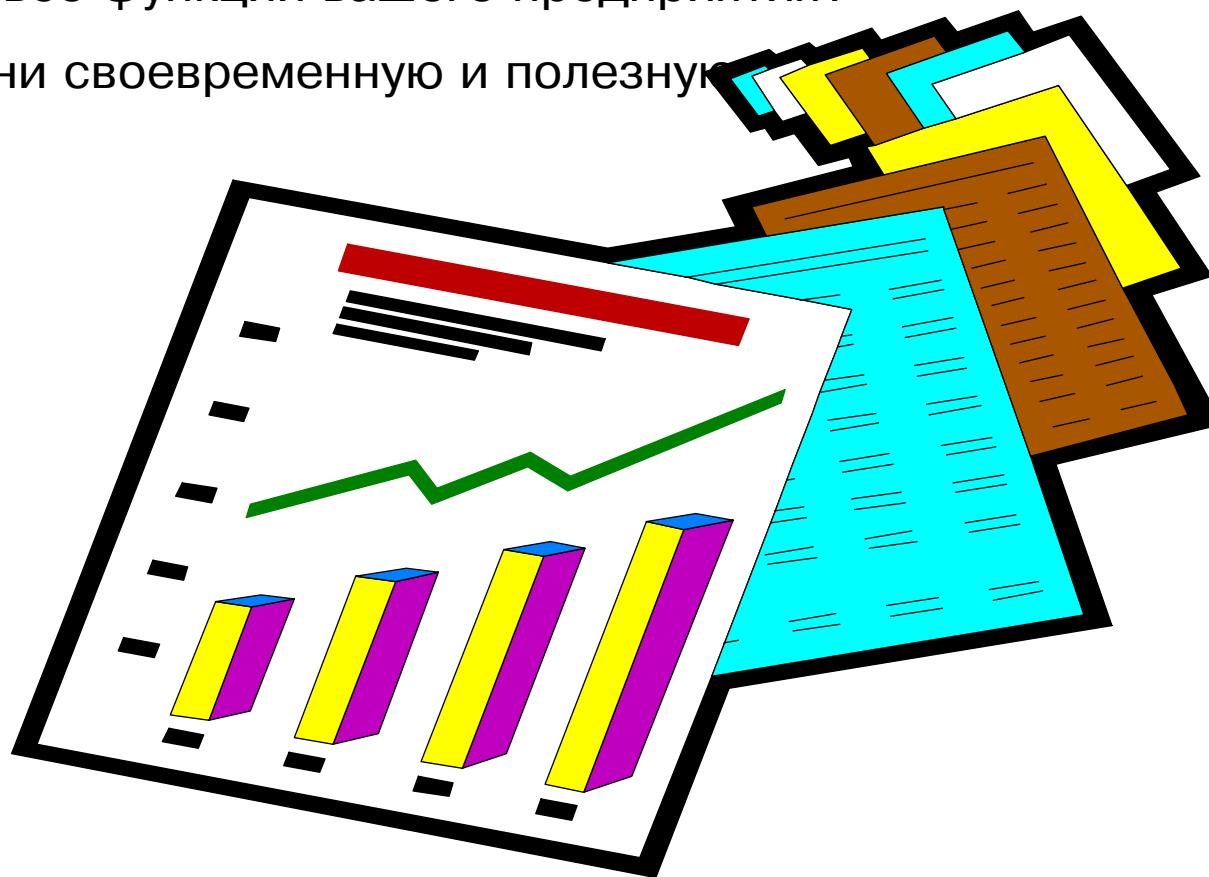
Обеспечивается ли регулярное, точное и своевременное предоставление этой информации?

Какие изменения в отчетности, по вашему мнению, будут способствовать контролю, планированию и измерению эффективности данной функции?

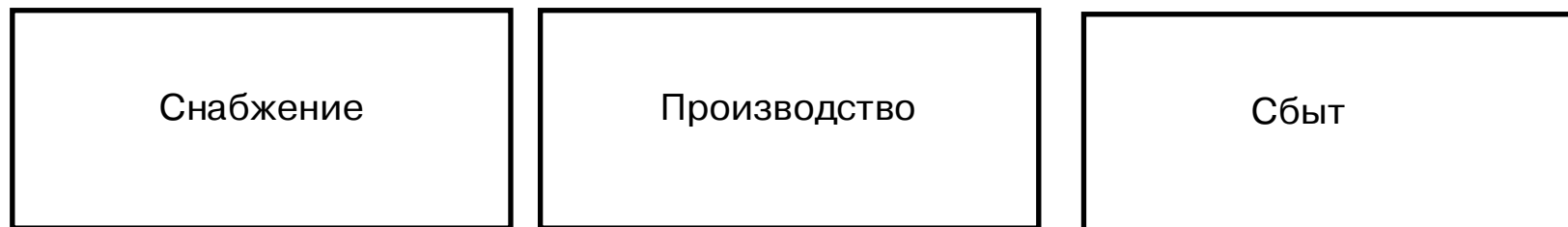
Адаптация системы отчетности: нулевой цикл (2)

Проверьте имеющиеся данные и информацию

- По каждой функции деятельности проверьте, какие сводки и отчеты уже составляются на предприятии.
- Охватывают ли они все функции вашего предприятия?
- Обеспечивают ли они своевременную и полезную информацию?



Проверьте, какие данные поставляет каждая из функций



Основные данные, необходимые для поддержки функции	Поставщики	Производственные мощности ✓	Рынок продукции
	Потребности в материалах ✓	Потребности в материалах ✓	Покупатели ✓
	Уровень материальных запасов	Потребности в рабочей силе	Запас готовой продукции
	Размещенные заказы на материалы		Незавершенное производство
	Кредиторская задолженность ✓		Дебиторская задолженность ✓

✓ - Это сводки данных, которые у нас есть

И какого рода управленческую отчетность вы обычно получаете

Снабжение

Производство

Сбыт

Основные управленческие отчеты, которые дают информацию

Отчет о запасах сырья

Отчет о произв. мощностях ✓

Отчет о запасах готовой прод.

Отчет о потребн. в материалах

Отчет о миним.уровне запасов

Отчет о дебиторской задол-сти

Отчет о кредит.задолженности

Отчет о произвед. продукции ✓

Отчет о продажах ✓

Отчет о зап. незаверш. произв.

Отчет о движении денежных средств ("кэш флоу")

Отчет о бартерных сделках

✓ - Я обычно получаю только эти отчеты

Адаптация системы: нулевой цикл (3)

Проверьте, кому необходима информация

- После того, как были обозначены основные функции, определите, кто может оказывать влияние на процесс
- Какая информация и как часто им нужна, чтобы работать эффективно?
- Должным образом определите распределение отчетов.
 - Высшее руководство должно получать все отчеты, особенно при определении стратегии
 - Руководителям среднего звена необходимо предоставлять им нужные отчеты, но они должны иметь доступ ко всем отчетам для оценки и выполнения целей, поставленных высшим руководством

Что вам необходимо для ведения вашего бизнеса?

№	Название отчета	Получатель	Периодичность		
			Ежедн	Еженед	Ежемес
1	Отчет о продажах	Начальник отдела продаж	X		
		Генеральный директор			X
2	Отчет о запасах готовой продукции	Зав.складом	X		
		Начальник отдела продаж		X	
3	Отчет о незавершённом производстве	Генеральный директор			X
		Главный инженер	X		
		Начальник отдела продаж		X	
		Начальник снабжения		X	
4	Отчет о произведенной продукции	Генеральный директор			X
		Главный инженер	X		
		Начальник отдела продаж		X	
		Начальник снабжения		X	
5	Сырье и комплектующие	Генеральный директор			X
		Зав.складом	X		
		Начальник снабжения		X	
6	Отчет о закупках	Генеральный директор			X
		Начальник снабжения	X		
7	Отчет о дебиторской задолженности	Генеральный директор		X	
		Начальник отдела продаж	X		
		Бухгалтерия/Финотдел		X	
8	Отчет о кредиторской задолженности	Генеральный директор		X	
		Начальник снабжения	X		
		Бухгалтерия/Финотдел		X	
9	Отчет о движении денежных средств	Генеральный директор		X	
		Начальник отдела продаж	X		
		Начальник снабжения	X		

Итак, вы готовы адаптировать систему путем изменения сводок, столбцов, а также добавить дополнительную итоговую информацию к отчетам

- Определите целесообразность предложенных сводок и отчетов
- Выявите отсутствующую информацию
- Имеется ли эта информация?
 - старайтесь не исключать, а только добавлять категории информации

Определите источники данных

Это наиболее ответственный этап, так как источники данных обычно определяют целесообразность и точность данных

- Сначала определите поток данных для каждого столбца в сводке
 - откуда происходят данные, кто видит их, кто хранит их?
- Выберите момент, удобный для 'снятия' или получения данных для внесения в сводки
 - определите конечный срок (дату) получения еженедельной и ежемесячной информации
- Если данные для сводки или отчета поступают из нескольких источников, убедитесь в совместимости этих источников
 - обычно сложность состоит в том, что разные отделы используют разные коды для идентификации продукции, потребителей, материалов и т.д.

Определите график поступления информации

Определите график поступления информации путем ее тщательного сравнения с задачами

- Определите регулярность поступления отчетов, необходимую для выполнения задач вашего бизнеса:
 - отчетность должна быть регулярной, то есть, ежедневной, еженедельной, ежемесячной (не реже ежемесячной)
 - сложность проблем предприятия требует еженедельного или ежедневного отслеживания
 - информация должна поступать к пользователю своевременно для принятия конкретных мер, например
 - сведения о дебиторской задолженности должны позволять проведение анализа рейтинга потребителя перед очередной отгрузкой
 - сведения о запасах, состоянии заказов и денежных потоках должны позволять избежать образование дефицита

***Помните, что запаздывание информации
обесценивает ее!***

Адаптация системы отчетности: Определение подходящих источников данных и распределение ответственности - ключ к успеху

Назначьте ответственных за ведение каждой сводки

- Рассмотрите функции бизнеса, информационный поток через бизнес и процесс сбора и хранения данных
- Рассмотрите качество и объем существующих данных
- Максимально используйте имеющиеся ресурсы и практический опыт

Помните, что источники данных и лица, ответственные за их сбор, определяют качество данных и информации!

Поменяйте выбранный источник и назначьте другое ответственное лицо

- Проверьте, выгодно ли назначенному лицу манипулировать данными по какой-либо причине
 - если да, назначьте другое лицо
- Обладает ли назначенное лицо способностями и ответственным отношением к делу
 - если нет, обучите или назначьте другое лицо
- Обеспечит ли новая сводка предоставление более точных данных по сравнению с существующими
 - если нет, изберите другой источник
- Ложится ли ответственность за ведение сводок целиком на персонал бухгалтерии
 - если да, то вы плохо поняли смысл внедрения системы управленческой отчетности (обеспечение руководства - не налоговых органов! - дополнительными рычагами управления, дополнительными данными, своевременными и точными отчетами, информацией, необходимой для принятия решений)

Адаптация: сколько времени она займет?

Создание системы отчетности для предприятия может занять от 6 недель до 6 месяцев в зависимости от таких факторов, как

- Масштаб деятельности
 - Крупное предприятие непременно потребует больше времени
 - В то же время адаптация СУО на крупном предприятии с высокой степенью компьютеризации займет меньше времени.
- Характер деятельности и степень необходимости адаптации
 - Сложность процесса производства, широкий ассортимент продукции, сложная структура сбыта и т.д. увеличивают время, необходимое на адаптацию.
- Состояние существующей системы отчетности - финансовой или налоговой
 - Хорошо организованная система финансовой или налоговой отчетности в огромной мере облегчит внедрение системы управленческой отчетности
- Степень стимулирования участвующих сотрудников
 - Энергичный и мотивированный персонал всегда сможет сделать работу быстрее и эффективнее

Адаптация: во сколько она обойдется?

Стоимость внедрения системы отчетности на предприятии зависит от таких факторов, как:

- Затраты времени на адаптацию
 - Чем дольше время, тем выше стоимость в денежном выражении, а также в человеко-днях.
- Масштаб деятельности
 - Адаптация на крупном предприятии непременно займет больше времени
 - Крупному предприятию может также понадобиться компьютерная система для своевременного составления отчетов.
- Характер деятельности и степень необходимости адаптации
 - Сложность процесса производства, широкий ассортимент продукции, сложная структура сбыта и т.д. увеличивают время, стоимость адаптации.
- Состояние существующей системы отчетности - финансовой или налоговой
 - Хорошо организованная система финансовой или налоговой отчетности в огромной мере облегчит внедрение системы управленческой отчетности
- Степень стимулирования участвующих сотрудников

Адаптация: рабочая группа

Управлять процессом адаптации должно высшее руководство.

- Начните с приказа Генерального директора

Избранный руководитель группы должен обладать хорошим пониманием информационных потребностей предприятия

- Управленческая отчетность относится к предприятию в целом, а не к отдельным его функциям

Группа должна быть многофункциональной

- Включать сотрудников разных отделов
- Лица, в конечном итоге участвующие в процессе составления и использования отчетов, должны оказывать помощь во внедрении системы.

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как использовать ее?

- Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции

Занятие 3: Что представляет собой система и как использовать ее?

- Отчеты о запасах сырья, о закупках сырья

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как использовать ее?

- Сводный отчет, отчет о денежных потоках, о бартерных сделках

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Сессия 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

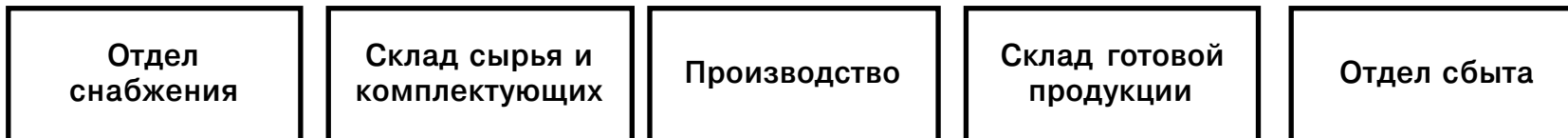
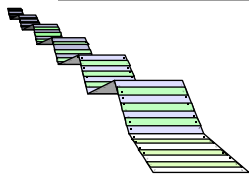
Отчет о бартерных сделках является важным средством контроля и планирования - особенно в существующих экономических условиях

Сводный отчет и отчет о движении денежных средств позволяют Вам быстро получить представление об общей деятельности компании

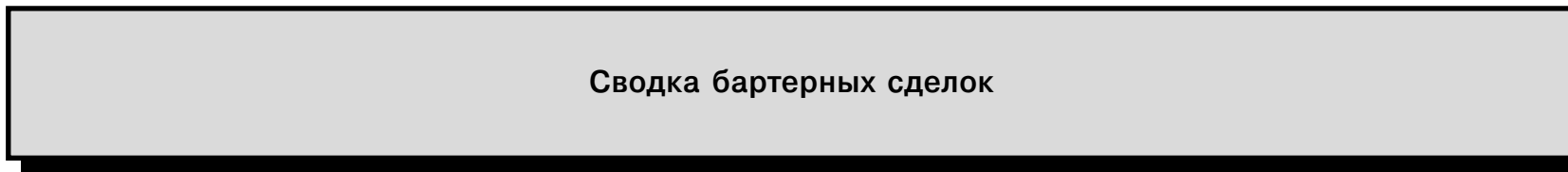
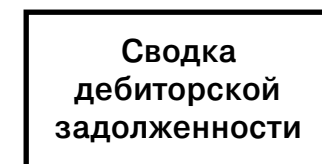
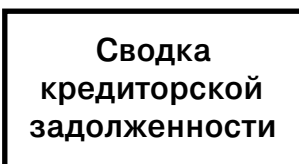
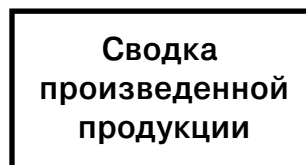
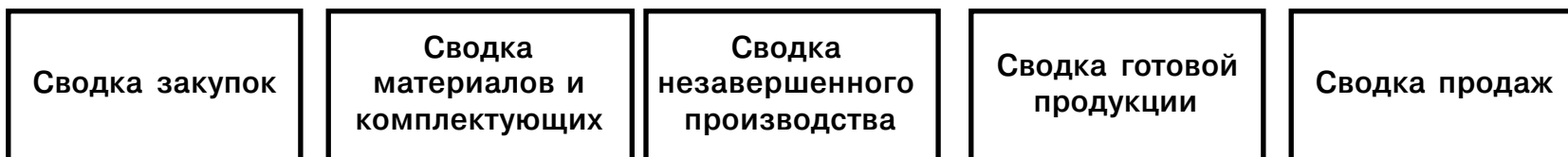


Вся система отчетности в целом может помочь группе руководителей предприятия осуществлять контроль, планирование и оценивать показатели деятельности

Отслеживание бартерных операций является жизненно важным вопросом в
нынешних условиях : сводка бартерных сделок является полезным инструментом



Сводки,
которые
необходимо
составлять

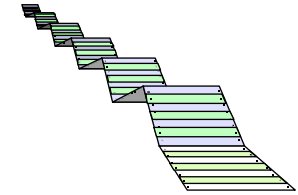


Бартерные сделки

Код вида продукции	Наименование изделия	Единица измерения	Количество продукции по сделке	Себестоимость	Рыночная цена	Условия поставки	Стоимость поставки	Код полученного материала или изделия	Наименование материала или изделия
ОИ	Окись иттрия	кг	50	96,330	110,000			ОХ-5674	Щавелевая кислота
	Всего по сделке:			4,816,500	5,500,000	авиа Москва	150,000		
ОЕ	Окись европия	кг	5	110,128	140,000			SU-0091	Серная кислота
ОС	Окись самария	кг	5	140,518	175,000			НУ-8765	Соляная кислота
МС	Метал. самарий	кг	10	175,630	200,000				
ЛФ	Ламповый фосфор	кг	15	140,775	175,000				
	Всего по сделке :			5,121,155	6,200,000	франко-завод	0		
КТФ	Красный тел. фосфор	кг	15	180,984	225,000				Сок
ЗТФ	Зеленый тел. фосфор	кг	20	175,634	220,000				
	Всего по сделке:			6,227,440	7,775,000	наш грузовик (Брест)	200,000		

Сводка бартерных сделок: Составление

В связи со сложностью бартерных сделок (участие различных отделов, отсутствие надежной коммерческой информации в отношении стоимости обмениваемых товаров и т.д.) руководители предприятия должны уделять особое внимание и тщательно контролировать указанные сделки

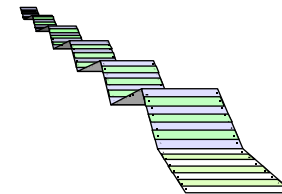


Сводка бартерных сделок:

- Подготавливается совместно сотрудниками отделов снабжения и сбыта, исходя из потребности в сырье и комплектующих (на основе показателей минимально допустимого уровня запасов) и наличия готовой продукции, которую нельзя реализовать по сравнимым рыночным ценам

Сводка бартерных сделок: Содержание

Указанная сводка должна включать следующие основные данные (в случае необходимости может указываться любая дополнительная информация):

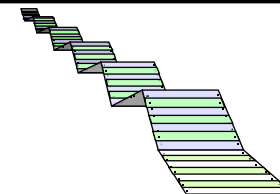


- Продукция, предлагаемая компанией на бартер
 - идентификационный номер продукции
 - наименование
 - единица измерения
 - имеющееся для реализации количество
 - объем сделки с продукцией компании
 - себестоимость
 - рыночная цена, если имеется
 - условия и стоимость доставки (если оплачивается компанией)

- Материалы или комплектующие, предлагаемые к обмену
 - идентификационный номер запасов материалов или комплектующих
 - наименование
 - единица измерения
 - требуемое количество для восполнении запасов
 - объем сделки с материалами или комплектующими
 - условия и стоимость доставки (если оплачивается компанией)

Сводка бартерных сделок: Полезные советы по заполнению и использованию

Сводки бартерных сделок могут составляться по каждому виду продукции или типу материалов и комплектующих (в зависимости от принятой в компании практики ведения такой отчетности).



Сводка может составляться вручную или с помощью компьютера.

Сводка готовится (дополняется) совместно сотрудниками отделов снабжения и сбыта, исходя из:

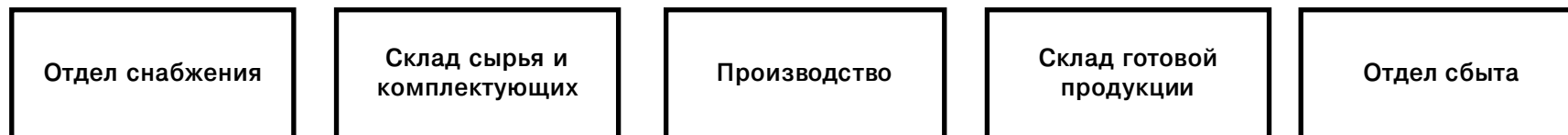
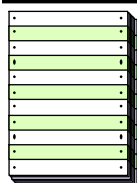
- Потребности в сырье и комплектующих (на основании минимально допустимого уровня запасов)
- Наличия готовой продукции, которая не может быть реализована по относительно приемлемым ценам

Сводка проверяется менеджерами отделов сбыта и снабжения, а сама сделка должна быть осуществлена после ее утверждения высшим руководством.

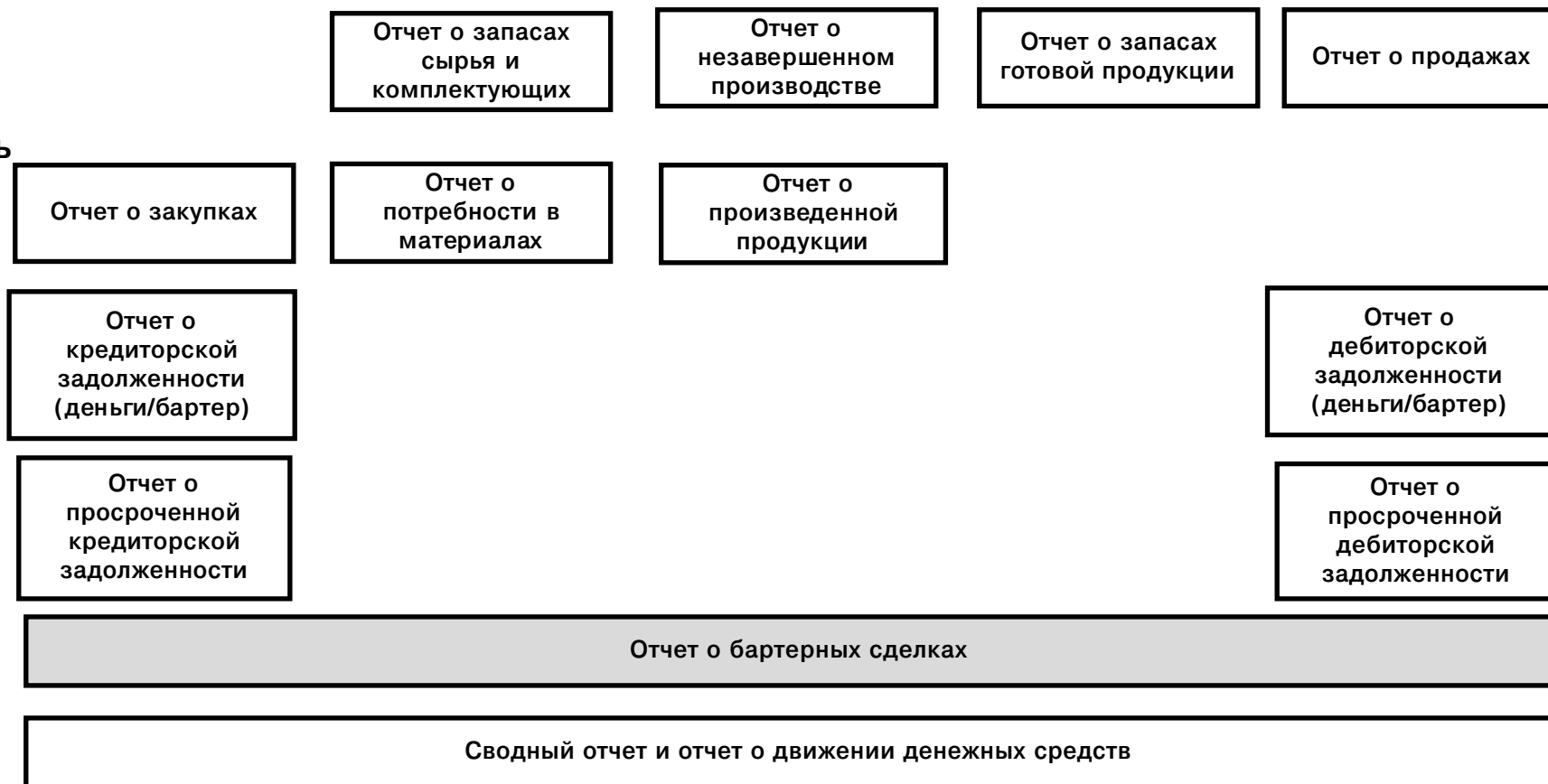
Данная сводка используется сотрудниками отделов сбыта и снабжения в следующих целях:

- Для получения разрешения на проведение бартерных сделок
- Для отслеживания бартерных сделок

На основании сводки бартерных сделок можно подготовить полезный отчет



Отчеты, которые можно подготовить



Отчеты о бартерных сделках: Составление



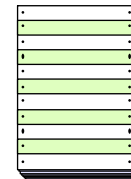
Отчеты о бартерных сделках могут подготавливаться сотрудниками или менеджерами отдела снабжения или сбыта (в зависимости от принятой в компании практики) через необходимые промежутки времени (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании сводок бартерных сделок:

- Отчеты о бартерных сделках могут представлять собой суммарное описание санкционированных бартерных операций, которые в какой-то момент были сгруппированы в зависимости от типа материалов или комплектующих, готовой продукции и т.д.
- Отчеты о бартерных сделках могут составляться в нескольких форматах, в зависимости от предъявляемых требований
 - продажа по бартеру
 - покупки по бартеру

Отчеты о бартерных сделках могут дополнять отчеты о продажах и отчеты о закупках (дополнительная информация о том, что сделка является бартерной, может указываться в отдельном поле как в отчете о продажах, так и в отчете о закупках)

Отчеты о бартерных сделках: Использование

Отчеты о бартерных сделках могут быть использованы менеджерами отделов снабжения и сбыта:



- Для контроля за процессом продаж и закупок и для принятия незамедлительных мер в чрезвычайных ситуациях
- Чтобы знать количество отгруженных товаров и количество материалов и комплектующих, которые должны быть получены взамен
- Для планирования закупок и сохранения денежных средств
- Для сверки дебиторской и кредиторской задолженности по бартерным сделкам

Высшим руководством:

- Для анализа и контроля за бартерными сделками
- Для анализа и контроля за процессом ценообразования по бартерным сделкам
- Для анализа процесса производства, деятельности компании по продажам и закупкам и внесения в них изменений, если необходимо
- Для облегчения процесса планирования
- В целях планирования поступлений и расходования денежных средств

Сводный отчет, составленный на основании вышеуказанных сводок и отчетов



Отдел снабжения

Склад сырья и комплектующих

Производство

Склад готовой продукции

Отдел сбыта

Отчеты, которые можно подготовить

Отчет о запасах сырья и комплектующих

Отчет о незавершенном производстве

Отчет о запасах готовой продукции

Отчет о продажах

Отчет о закупках

Отчет о потребности в материалах

Отчет о произведенной продукции

Отчет о кредиторской задолженности (денежные средства и бартер)

Отчет о дебиторской задолженности (денежные средства и бартер)

Отчет о просроченной кредиторской задолженности

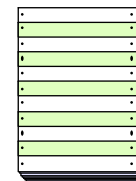
Отчет о просроченной дебиторской задолженности

Отчет о бартерных сделках

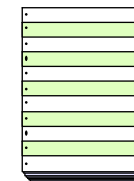
Итоговый отчет и отчет о движении денежных средств

Сводный отчет

Основные показатели деятельности	Январь	Февраль	Март	Текущий год (по наст.вр.)
Производство	2000	2000	2120	6120
Продажи (отгрузка)	1850	1600	1450	4900
Закупки	1200	1400	1400	4000
Основные элементы оборотного капитала	31 января	28 февр.	31 марта	
Дебиторская задолженность	3500	4200	4800	
Кредиторская задолженность	3000	3800	4500	
Запасы готовой продукции	900	1600	2270	
Запасы сырья	3000	2400	2000	
Запасы по незавершенному производству	600	600	600	



Сводный отчет



- Содержит основные показатели из других отчетов
- Сводный отчет можно подготовить, просто включив в него соответствующую информацию из других отчетов, напр.,
 - общий объем производства за отчетный период из отчета о произведенной продукции
 - общий объем дебиторской задолженности из отчета о дебиторской задолженности
- Позволяет быстро получить общее представление о деятельности организации
- Совместно с отчетом о движении денежных средств может использоваться при принятии стратегических решений и планировании

Эффективное использование сводного отчета

Сводный отчет может способствовать эффективному принятию решений на стратегическом уровне и указывать на потенциальные проблемы/сферы развития



Например, только что рассмотренный нами сводный отчет показывает, что:

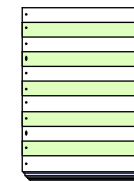
- ***Общий объем продаж снижается***
- ***Тем не менее, не происходит пропорционального снижения объема производства - в результате произошло определенное увеличение запасов готовой продукции***
- ***В то же самое время отмечено снижение запасов сырья - и увеличение кредиторской задолженности за последние три месяца***

Падение объема продаж может также указывать на то, что мы не получаем достаточно денежных средств, и наш будущий потенциал их получения снижается. Нам необходимо проанализировать движение денежных средств.

Существующий объем производства финансируется за счет роста кредиторской задолженности - как долго компания может продолжать делать это - особенно в свете того, что производство не находит своего отражения в продажах : производственный план и план сбыта необходимо сбалансировать - а компании необходимо найти альтернативный источник финансирования.

Отчет о движении денежных средств

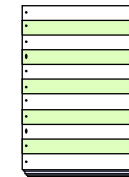
Отчет о всех суммах денежных средств (и их эквивалентах), полученных за какой-либо период, и всех суммах денежных средств (и их эквивалентах), выплаченных за тот же период



- Эквивалентами денежных средств являются оборотные активы, которые могут быть быстро превращены в деньги. Они включают в себя
 - бартер,
 - краткосрочные векселя
- В связи с неопределенностью в отношении реализации эквивалентов денежных средств (особенно бартера) их необходимо показывать отдельно в отчете о движении денежных средств
- Отчет о движении денежных средств показывает
 - какой вид деятельности способствовал получению денежных средств в течении отчетного периода и как эти средства были использованы
 - что привело к избытку (дефициту) денежных средств - как их можно использовать (покрыть дефицит)

Отчет о движении денежных средств: предлагаемый формат.

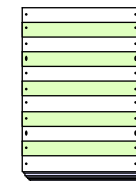
Отчет о движении денежных средств: Предлагаемый формат.



Поступления денежных средств от основной деятельности:	Денежные сделки		Бартерные сделки	
	Поступило	Использовано	Поступило	Использовано
Выручка от продаж:				
Изделие 1	415000		315000	
Изделие 2	76000			
Другие изделия	15000			
% и дивиденды полученные				
Другие поступления				
НДС по товарам отгруженным	45000			
Итого поступлений по основной деятельности:	551000		315000	
Выплаты денежных средств по основной деятельности:				
Товары и материалы		200000		250000
Зарплата основных рабочих		80000		
Платежи во внебюджетный фонд		213000		
Энергия		87000		
Накладные расходы				
Налоги и платежи в бюджет		55000		
Итого выплаты по основной деятельности:		635000		
НИОКР				
Общие и административные расходы				
Коммерческие расходы		345		
Итого выплаты по основной деятельности:	551000	635345	315000	250000
% по долгу		215000		
налог на прибыль		37000		
Денежный поток по основной деятельности	551000	887345	315000	250000
Денежный поток по инвестиционной деятельности:				
Поступления от реализации инвестиций				
Поступления от реализации основных средств	10000			
Расходы по капвложениям				
Другие инвестиции / расходы				
Денежный поток по инвестиционной деятельности	10000			
Долгосрочный займ				
Поступления от займов	100000			
Выплаты по долгосрочным кредитам		20000		
Собственные акции				
Выкуп акций				
Выплачено дивидендов				
Денежный поток по финансовой деятельности	100000	20000		
Денежный поток на начало периода	411000			
Денежный поток на конец периода	164653			

Отчет о движении денежных средств: Структура

Разделен на категории в зависимости от характера сделок - основная деятельность, инвестиции или финансирование

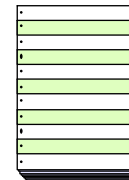


- Денежный поток от основной деятельности
 - вытекает из обычных операций
 - разница между денежными средствами, полученными от продаж, процентами по вкладам и дивидендами, полученными фирмой, и выплатами денежных средств по основной деятельности в целях осуществления закупок, выплаты заработной платы, налогов или процентов по кредитам
- Денежный поток от инвестиционной деятельности
 - разница между расходами на приобретение основных средств и финансовых активов и поступлениями денежных средств от продажи основных средств и финансовых активов
- Денежный поток от финансовой деятельности
 - разница между поступлениями от продажи акций, получения кредитов и из других финансовых источников и расходами по погашению задолженности, выплатам дивидендов и т.д.

Отчет о движении денежных средств: Создание отчета

Прямой метод

- Создается с использованием выписок с банковского счета, записей о сделках за наличный расчет и по бартеру



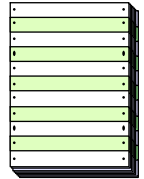
Косвенный метод

- Создается с использованием уже подготовленных документов
 - отчета о прибылях и убытках
 - балансового отчета

Преимущества прямого метода

- Своевременность, не зависит от срока составления финансовых отчетов
- Непредвзятость, на него не распространяются требования налоговой отчетности или соблюдения определенного формата, которые касаются финансовых отчетов
- Достоверность, трудно манипулировать выписками с банковского счета
 - Однако существует опасность манипулирования записями о бартерных сделках
- Конкретность, создается в целях управленческой отчетности, а не отчетности, предназначенной для налоговых органов и акционеров

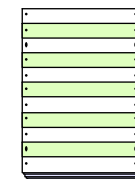
Движение денежных средств является одним из наиболее важных показателей деятельности



- Оценить потенциал получения денежных средств от текущих операций;
 - напр., если чистый денежный поток является положительным, однако чистый денежный поток от основной деятельности отрицателен, компании постоянно придется изыскивать внешние источники финансирования дефицита
- Как организация использовала свои финансовые ресурсы за отчетный период,
 - финансовые операции, выплаты поставщикам, выплаты дивидендов и т.д.
- Где компания получила средства
 - от основной деятельности, с помощью банковского финансирования, за счет продажи основных средств
- Оценить изменения в активах и пассивах в результате финансовых и инвестиционных сделок в течение отчетного периода, выразившихся в
 - напр., инвестициях в основные средства, погашении ссуд и т.д.
- Спрогнозировать будущие потребности в денежных средствах

Отчет о движении денежных средств : Важный элемент диагностики

Сводный отчет о движении денежных средств и бартерных сделках
(Млн.руб.)



	Денежные сделки		Бартерные сделки	
	Поступило	Использовано	Поступило	Использовано
Поступления денежных средств от осн. деятельности:				
Выручка от продаж				
Изделие 1	2,271.53		193.24	
Изделие 2	1,277.91		241.43	
Изделие 3	681.33		201.17	
Другие изделия	207.65			
Проценты и дивиденды полученные	174.53			
Другие поступления	390.68			
НДС по товарам отгруженным	1,184.29			
Итого поступлений по основной деятельности	6,187.92		635.84	
Выплаты денежных средств по осн. деятельности				
Товары и материалы		(2,921.72)		(704.47)
Зарплата основных рабочих		(957.23)		
Социальное страхование		(277.60)		
Энергия		(1,028.55)		
Накладные расходы		(407.38)		
Налоги на основную деятельность				
НДС в бюджет		(570.73)		
Итого выплаты по осн. деятельности		(6,163.20)		(704.47)
НИОКР				
Общие и административные расходы		(53.07)		
Коммерческие расходы		(358.22)		
Денежный поток без учета процентов и налогов		(386.58)		(68.63)
Проценты по обязательствам		(808.03)		
Налог на прибыль		0.00		
Чистый денежный поток по основной деятельности		(1,194.61)		(68.63)

Объемы продаж существенно различаются по трем изделиям

Чистый денежный поток по основной деятельности отрицателен

Информация, содержащаяся в отчетах о движении денежных средств и о продажах, являлась основой для решения подразделить предприятие на независимые бизнес-единицы

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции**

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках сырья**

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках**

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Занятие 6: применение системы отчетности

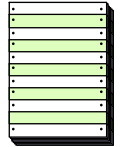
- Применение системы отчетности в целом
- Пример: как удовлетворить наши потребности в оборотных средствах?
- Хозяйственная ситуация: завод электрических игрушек

Управленческие отчеты можно использовать для принятия следующих решений



Управленческие отчеты тесно взаимосвязаны друг с другом и используются вместе

Ряд управленческих отчетов тесно взаимосвязаны друг с другом и используются вместе для получения полного представления о деятельности организации



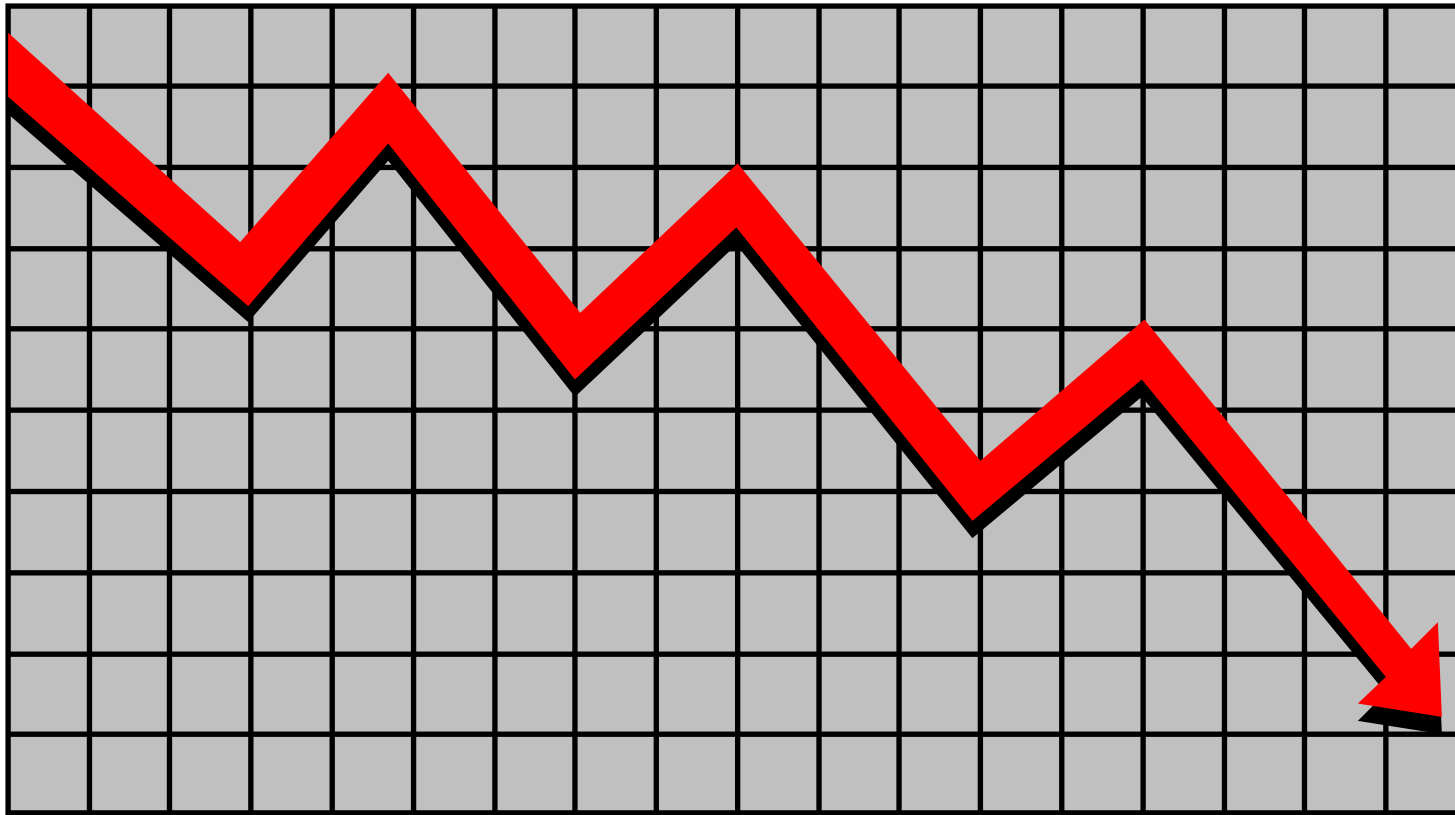
- напр., производство, продажи и запасы готовой продукции тесно связаны друг с другом следующим образом (в количественном выражении или благодаря использованию последовательной методики оценки)

$$\begin{array}{l} \text{Запасы готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{начало периода} \end{array} + \text{Производство} - \text{Отгрузка} = \begin{array}{l} \text{Запасы готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{конец периода} \end{array}$$

Большинство вопросов, связанных с принятием руководством организации решений и осуществлением контроля, решается с использованием нескольких отчетов

- напр., одновременное использование производственного отчета, отчета о запасах сырья, запасах готовой продукции и отчета о заказах потребителей для определения объема закупок в будущем

Анализ отчетов за период времени может помочь оценить тенденции в прошлом и спрогнозировать тенденции на будущее



например, чистый денежный поток уменьшался за последние 6 месяцев, и даже несмотря на то, что он все еще остается положительным, организация теряет денежные средства каждый месяц

Некоторые решения требуют использования нескольких отчетов

Решение	Используемые отчеты										
	Запас материалов	Потребность в матер.	Кредит. задолженность	Производств. объекты	Производство	Запас гот. продукции	Запас по незав. работам	Продажи	Дебитор. задолженность	Денежный поток	Бартерные сделки
Сколько закупать		X	X		X					X	X
Где взять наличные средства	X		X			X	X		X	X	X
Что выпускать				X		X	X	X			
Сколько выпускать	X			X	X		X	X			
Что делать с незавершен. произ-вом	X	X					X				
Сколько мы можем продавать				X	X	X	X	X			
Что у нас есть на реализацию						X	X	X			
На каких условиях нам следует продавать					X	X	X	X	X	X	

Пример 3 - Как удовлетворить наши потребности в оборотных средствах ?

Для решения этой проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какой у нас объем продаж и каковы прогнозы?
 - Отчеты о продажах помогают определить тенденции в динамике продаж
- Сколько материалов нам необходимо приобрести для выпуска требуемой продукции?
 - Отчет о запасах сырья и материалов
 - Отчет о потребностях в сырье и материалах
- Сколько у нас есть денежных средств для закупки требуемых материалов?
 - Отчет о движении денежных средств
 - Отчеты о кредиторской и дебиторской задолженности

Пример 3 - Как удовлетворить наши потребности в оборотных средствах ?

Пример:

Предприятие УралМет производит небольшие объемы различных экспериментальных металлических сплавов. Его клиентами являются сталелитейные предприятия, выпускающие сталь специальных марок. Так как предприятие небольшого размера, объем его оборотного капитала ограничен, и оно сильно зависит от скорости реализации продукции.

Недавно один крупный заказчик предприятия начал выплавлять новую марку стали и заказал новый сплав.

Заказы на выпускавшуюся ранее продукцию значительно сократились.

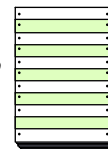
Предприятие не может продать старый сплав, однако остро нуждается в средствах для закупки материалов для производства нового сплава.

Что следует делать руководству для получения требуемых средств?

Готовы некоторые отчеты за текущий месяц и приводятся выписки из них.

Наши потребности: Отчет о запасах сырья и материалов

Производственники заверили Вас, что они могут выпускать любой сплав в требуемых количествах при условии наличия сырья.



Отчет о запасах сырья и материалов

Код	Наименование	Единица	Итого	Минимал.	Требуется
запасов	сырья или	измерения	имеется	уровень	закупить
	материалов		в наличии	запасов	
1	2	3	4	5	6
Zn	Цинк	кг	50	100	300
Cu	Медь	кг	40	80	180

Для производства нового сплава предприятию срочно требуется закупить сырье.

Сколько это будет стоить: отчет о закупках



Отчет о закупках

	Наименование сырья или материала	Единица измерения	Требуется закупить	Новый заказ		
				Требуется заказать	Предлагаемая цена (руб./кг)	Требуемые средства (руб.)
	2	3	4	11	15	16
	Цинк	кг	300	300	375,000	112,500,000
	Медь	кг	180	180	500,000	90,000,000

Для закупки требуемых материалов предприятию понадобится 202,5 млн. руб.

Достаточно ли средств имеется для закупки требуемых материалов?

После того, как было определено требуемое количество материалов и сумма, необходимая для их закупки, следующий шаг - выявление наличия финансовых средств

- Имеются ли у нас средства для закупки того, что нам необходимо?
 - Отчет о движении денежных средств: показывает наличие средств, необходимых для закупок
 - Уралмет полностью израсходует свои резервы денежных средств, что негативно скажется на закупках в мае
 - В управленческих отчетах дается сигнал раннего предупреждения о приближающемся кризисе денежных средств

Денежный поток в апреле (млрд. руб.)		
Поступления	340	
Выплаты работникам и поставщикам		222
Выплаты процентов и налогов		138
Чистый денежный поток от операций	(20)	
Наличные на начало периода	20	
Наличные на конец периода	(0)	

Данный отчет показывает, что в распоряжении предприятия не будет достаточных средств.

Откуда еще можно получить дополнительные средства?

- Ожидаются ли поступления в счет погашения дебиторской задолженности или необходимо совершить ряд срочных платежей?
 - Отчеты о дебиторской и кредиторской задолженности: показывают суммы дебиторской и кредиторской задолженности

Дебиторская задолженность	Итого	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней
Итого:	90	48	30	12	0

Кредиторская задолженность	Итого	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней
Итого:	148	50	48	50	0

В течение следующего месяца предприятие рассчитывает получить 48 млрд. руб. в счет погашения дебиторской задолженности и выплатить 50 млрд. руб. в счет погашения кредиторской задолженности.

Чистые наличные средства составят - 2 млрд. руб.



Для закупок средств нет.

Что нужно сделать для улучшения сложившейся ситуации?

Достоверные и своевременные управленческие отчеты могут помочь руководителям оценить ситуацию в различных областях деятельности предприятия и принять решение по улучшению ситуации.

Управленческие отчеты не всегда дают прямые ответы, зато дают показатели. Руководство должно полагаться на свой опыт, возможные варианты действий на рынке, знания и опыт персонала предприятия.

- В представленной нами для анализа ситуации руководство предприятия попросило руководителей отделов сбыта и снабжения проработать несколько вариантов:
 - попросить покупателей ускорить платежи за продукцию
 - отложить на 30 дней выплаты в счет погашения кредиторской задолженности
 - закупить материалы в кредит сроком свыше 30 дней
 - продать старые сплавы со значительной скидкой (с убытком для предприятия), но при условии немедленной оплаты



Результат:

- Отдел сбыта нашел покупателя на всю партию старого сплава (500 кг) по цене, равной себестоимости, и руководство предприятия приняло решение продать его без прибыли, чтобы получить оборотные средства для выпуска нового сплава.

Хозяйственная ситуация: завод электрических игрушек

На примере данного случая показано, как руководство может использовать отчеты, представляемые различными отделами, для устранения чрезвычайной ситуации на одной из производственных линий.

Общая информация:

Завод электрических игрушек -- небольшое предприятие по выпуску игрушек с электроприводом (на одной из производственных линий выпускаются две модели грузовиков с электроприводом), реализующее продукцию через магазины игрушек в регионе.

До начала еженедельного совещания руководства предприятия, проходящего по понедельникам с утра, генеральный директор получил комплект еженедельных отчетов, подготовленных отделами предприятия.

На первый взгляд за неделю до конца текущего месяца все выглядело почти нормально, однако появились некоторые тревожные признаки.

Не могли бы Вы указать их?

Завод электрических игрушек: выявление причин

Подход:

- Изучите каждый отчет или выписку
- Сделайте пометки по важным вопросам, которые, как Вам кажется, могут указывать на существующую или потенциальную проблему
- Найдите любые дополнительные факты, отраженные в отчетах, которые могут способствовать принятию решений или устранению проблем
- Определите дополнительную информацию, которая Вам может потребоваться для вынесения обоснованного решения, напр.,
 - Кого Вы спросите на совещании руководства и какой вопрос Вы зададите

ПОДСКАЗКА

ВАМ НЕ НУЖНО ПРОВОДИТЬ СЛОЖНОГО АНАЛИЗА ОТЧЕТОВ

Завод электрических игрушек: предварительный анализ

Генеральный директор просмотрел отчеты и сделал несколько замечаний:

- За одну неделю до конца месяца предприятие имело положительный приток денежных средств от основной деятельности
- Дебиторская задолженность все еще находится на высоком уровне, однако новая кредитная политика начинает медленно претворяться в жизнь
- Отсутствовали новые заявки на закупку материалов или комплектующих
 - последней одобренной заявкой бала закупка электромоторов (сделка проводилась по бартеру)
- Производственный план был почти выполнен
 - у недоукомплектованных машин отсутствовали электромоторы (они уже заказаны заводом)
- Сбыт немного отстает от графика (задать вопрос руководителю отдела сбыта, что происходит)
- Значительный запас недоукомплектованных изделий на складе готовой продукции (спросить заведующего складом, почему)

Завод электрических игрушек: совещание руководства

Руководитель отдела сбыта

- Мой отдел может легко выполнить план, у нас есть несколько мелких одноразовых контрактов на продажу (в особенности, детских самосвалов), однако мы не можем выполнить их, так как запасы готовой продукции находятся на минимально допустимом уровне, и я не хочу продавать запас, который зарезервирован для привилегированных клиентов (крупные контракты с ежемесячной отгрузкой)

Генеральный директор

- Производственники уверяют, что они придерживаются плана. Что происходит?

Заведующий складом

- Мы имеем излишки недоукомплектованной продукции. У всех этих грузовиков отсутствует одна деталь - электромотор.

Начальник производства

- Мы не хотим останавливать производственную линию из-за одной отсутствующей детали, поэтому мы продолжаем сборку и отправляем грузовики без электромоторов на склад готовой продукции.

Завод электрических игрушек: совещание руководства (продолжение)

Генеральный директор

- Почему у нас нет моторов?

Руководитель отдела снабжения

- Мы заказали их две недели назад в обмен на наши грузовики (бартерная сделка). Они готовы отгрузить их нам, как только мы выполним свою часть сделки - отгрузим им самосвалы.

Генеральный директор

- Теперь мне все ясно:
 - мы располагаем почти готовой продукцией, но не можем закончить ее из-за отсутствия моторов
 - мы не можем получить моторы до тех пор, пока мы не будем готовы отгрузить полностью укомплектованные грузовики

Что может предпринять Генеральный директор?

Завод электрических игрушек: возможные варианты действий

Были изучены следующие варианты и приняты соответствующие решения:

Варианты	Вероят-ть	Требуемое время	Последствия	Решение
Провести пере-говоры об изме-нении условий бартерной сделки	они, ско-рее всего, не согла-сятся	2 дня на перего-воры, не менее 7 дней на заверше-ние бартерной сделки	9 дней без моторов	По край-ней мере, начать пе-реговоры
Отгрузить из резервного запаса	возможно	7 дней для завершения бар-терной сделки	7 дней без мото-ров, выгодный контракт под угрозой	Нет
Купить за деньги	возможно	1 день заказать, 3 дня на получе-ние моторов	4 дня без моторов	Заказать моторы, распла-титься деньгами

Задание для обзора

1. Заполните комплект управленческой отчетности (как описано в методике и розданных Вам материалах) для Вашей организации

2. Посмотрите, насколько указанные отчеты соответствуют принятым в Вашей организации финансовым или управленческим отчетам

3. Отметьте, с какими вопросами и проблемами пришлось столкнуться при подготовке таких отчетов

4. Определите, как предложенные отчеты следует изменить или доработать для более полного удовлетворения потребностей Вашего предприятия

5. С учетом вышесказанного, составьте примерный план адаптации и внедрения системы отчетности, которая удовлетворит требованиям Вашего предприятия

6. Обсудите заполненный комплект отчетов с группой высших руководителей предприятия и определите, насколько реалистически они отражают деятельность Вашей организации

Заключительное занятие

Заключительное занятие будет посвященное разбору заданий и обобщению важнейших аспектов семинара

Основные цели данного занятия заключаются в следующем

- Проверить понимание участниками семинара понятий, процессов и средств, изложенных в первой части семинара
- Использовать опыт участников для выявления реальных проблем и вопросов, относящихся к адаптации и внедрению СУО в помощь принятию решений по управлению предприятием

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции**

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках сырья**

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках**

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Занятие 7: Реализация системы

В Вашем распоряжении имеется ли набор сводок и отчетов



Вы знаете, как их адаптировать под свои потребности



*Теперь Вам необходимо заставить систему функционировать:
ВНЕДРЕНИЕ*

*Правильно осуществленное внедрение СУО обеспечит
следующие параметры:*

- Система будет делать то, что ВЫ от нее хотите
- Вы знаете, что Вы получаете: Точность
- Вы получаете информацию, когда она Вам нужна: Своевременность
- Вы получаете то, что Вам нужно: Краткость
- Вы получаете информацию по установленному распорядку: Регулярность
- Вы приносите дополнительную ценность: Эффективность

Внедрение системы: Планирование внедрения



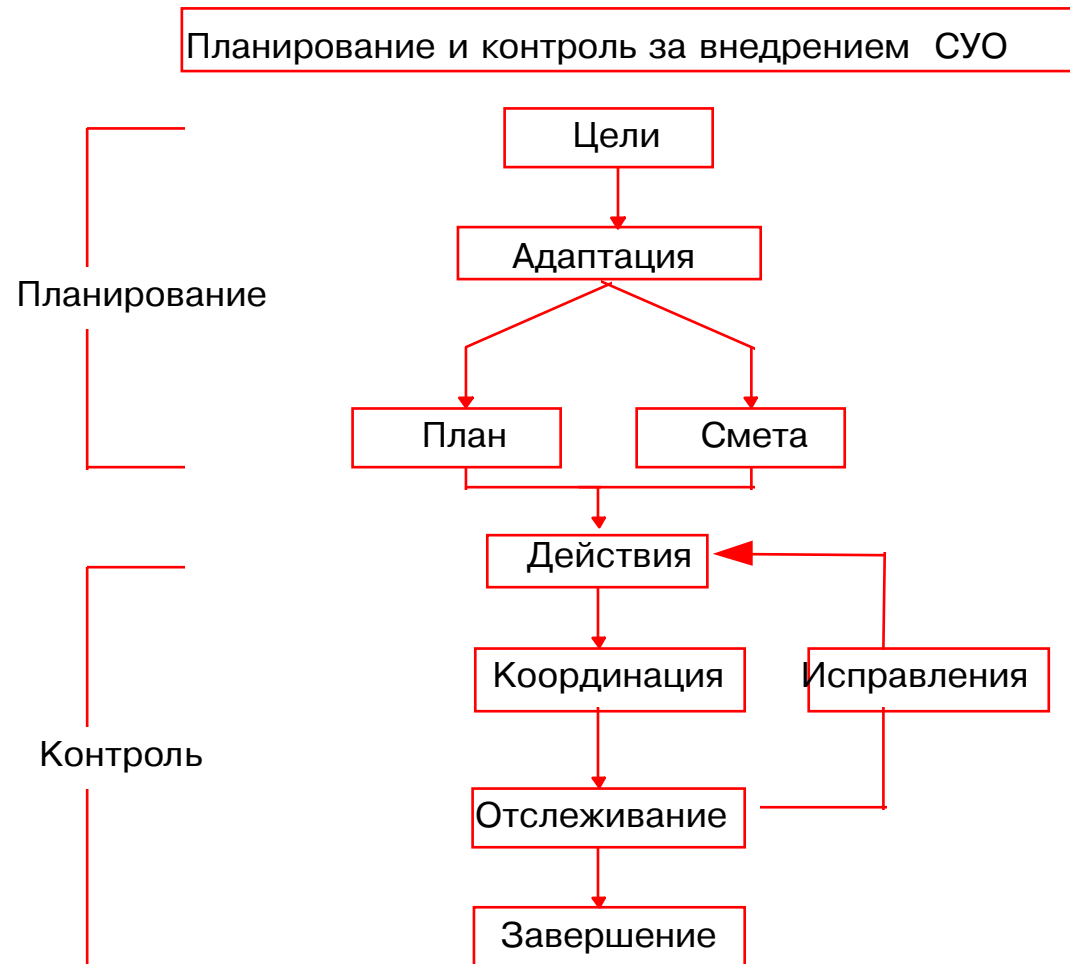
Подробный план позволит Вам успешно завершить этап внедрения.

- Определите цели и задачи, для решения которых внедряется система
- Определите и назначьте руководителя проекта - выберите лучшего
- Разделите этап внедрения на конкретные задачи:
 - определите источники данных и ответственность
 - определите, как следует составлять сводки
 - установите временные сроки для составления сводок
 - распределите ответственность за составление отчетов
 - назначьте ответственного за управление системой (старший менеджер по всем секторам плюс общее руководство)
- Оцените имеющиеся в наличии ресурсы
 - необходимый персонал, уровень его подготовки, надежность
 - офисные помещения, средства коммуникации, технические средства подготовки и распределения отчетов
 - компьютерное оборудование (если внедряется компьютеризованная система)

Внедрение системы: Планирование внедрения (2)

- Подготовьте график с подробным описанием всех требуемых закупок или услуг с указанием соответствующих затрат
- Подготовьте подробный бюджет внутренних и внешних расходов
- Выполняйте план - начните с приказа и устного распоряжения со стороны старших руководителей
- Следите и контролируйте ход работы, внося при необходимости изменения/исправления

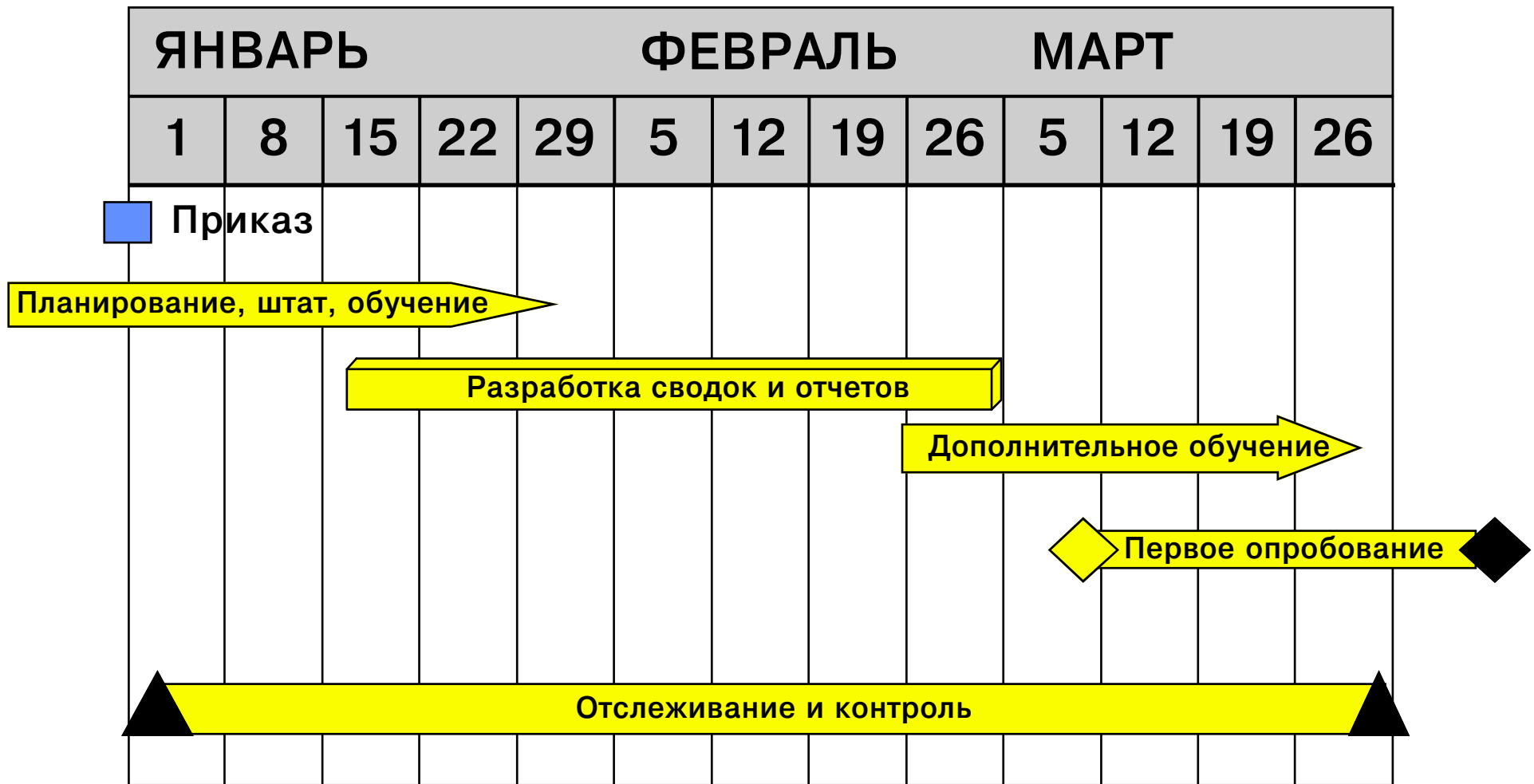
Управление внедрением: Цикл планирования и контроля



Внедрение системы: Определение конкретных задач и распределение ответственности (пример)

<i>Стадия</i>	<i>Задача</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Требуемый срок</i>
Стадия I: Планирование и набор персонала	Установить цели	Попов/Белова	20 дней
	Назначить руководителя проекта	Новиков	всего 60 дней
	Адаптировать систему под свои потребности и разбить ее на управляемые части	Новиков, Федоров, Белова	5 дней каждый
Стадия II: Оцените имеющиеся в наличии ресурсы	Оценить имеющиеся в наличии ресурсы	Барсуков	5 дней
	Составить план обучения	Бойко	5 дней
Стадия III: Составление сметы и планирование	Составить смету и план финансирования	Федоров	5 дней
Стадия IV: Внедрение	Внедрить и испытать систему	Группа внедрения	всего 50 дней
Стадия V: Наблюдение и контроль	Отслеживать и совершенствовать процесс внедрения	Группа внедрения	всего 40 дней

Внедрение системы: Образец графика (для менее крупного предприятия сроки могут быть сокращены)



Внедрение системы: Характерные проблемы, встречающиеся на этапе внедрения системы (1)

Нереалистичные цели или сроки внедрения

- Сроки внедрения слишком растянуты, что не способствует решению проблем
- Запланирована слишком поспешная реализация, что скажется на качестве внедрения

Проблемы планирования

- Слабое планирование приводит к плохим результатам

В системе не были предусмотрены соответствующие механизмы контроля и она выдает неточные данные

- У лиц, участвующих в подготовке отчетов или сводок, имеется мотивация или возможность соответствующим образом изменять данные
- К составителям сводок поступают неверные данные
- Инструкции по отбору данных и составлению отчетов не предусматривают всех возможных ситуаций

Внедрение системы: Характерные проблемы, встречающиеся на этапе внедрения системы (2)

На должность руководителя проекта назначен не тот человек:

- Должен обладать способностями руководителя и видеть общую картину
- Должен пользоваться уважением на фирме
- Должен обладать полномочиями по эффективному внедрению системы
- Должен обладать уверенностью, чтобы пойти на изменения, позволяющие надлежащим образом внедрить систему
 - на него будет оказываться давление с разных сторон
 - со стороны пользователей информации более низкого уровня, которым придется изменить свои привычки в работе и, возможно, начать делать что-то новое
 - со стороны генерального директора, который будет ждать мгновенных результатов
 - со стороны руководителей отделов, которые чувствуют себя неуверенно, допуская утечку информации из своих отделов, так как эта информация может представить их деятельность в этой области в ином свете (или более точно), а не так, как они хотели бы

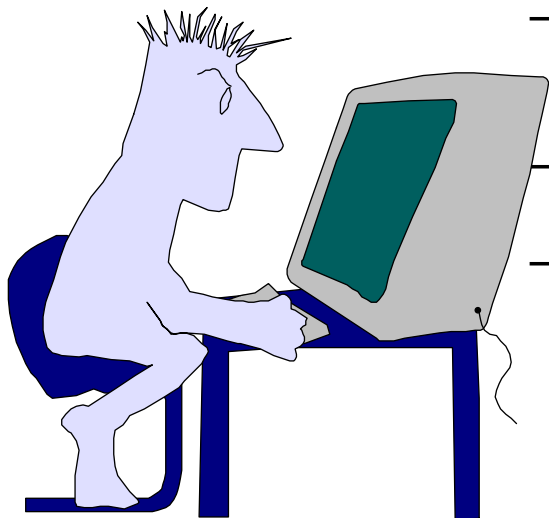
Внедрение системы: Вопросы контроля, которые следует учесть при внедрении системы (1)

Непрерывно проверяйте полноту информации

- Обработаны все данные, которые должны быть обработаны
 - пронумерованные документы с проверкой их последовательности
 - сверка каждого обработанного документа с исходными формами

Обеспечьте точность

- Все данные тщательно обрабатываются
 - строгая проверка данных и их сверка с помощью
 - проверок соответствия формату и объему, регулярных сопоставлений с соответствующими отчетами
 - проверок последовательности в кодировке документов
 - анализ несоответствий для обоснованного объяснения отклонений



Пример: Оперативные сводки дебиторской задолженности ведутся и в Отделе сбыта и в Бухгалтерии ...

Отдел сбыта является базовым источником информации об отгруженной продукции, в то время как бухгалтерский отдел является основным источником данных о поступлениях - информация, содержащаяся в этих двух сводках никогда не совпадает!

Исходя из собственного опыта, можно сказать, что причины такого несовпадения не связаны с манипулированием данными. Эти причины могут быть очень простыми:

- Два отдела закрывают свои журналы на разные даты
- Информация о поступлениях по бартерным сделкам не оформляется соответствующими проводками - т.е. учитываются и кредиторская и дебиторская задолженность, что является 2-мя сторонами одной и той же завершенной сделки
- Финансовый отдел может зафиксировать сумму дебиторской задолженности, исходя из цены реализации, в то время как бухгалтерия отдел может зафиксировать ее, исходя из себестоимости в целях налогообложения
- Неверно полученная сумма была отнесена на неверный счет заказчика в одном или обоих отделах
- Отделы используют разные коды заказчиков - и получают неверную информацию друг от друга

Внедрение системы: Вопросы контроля, которые следует учесть при внедрении системы

Проверка на соответствие

- Информация сопоставима с предыдущими отчетами и другими отчетами, находящимися в системе
 - ‘проверки на здравый смысл’ - т.е., возможна ли такая ситуация
 - проверки на соблюдение основных соотношений между получаемыми значениями
 - например, начальные запасы готовой продукции + производство - отгрузка = конечные запасы готовой продукции
 - анализ несоответствий для обоснованного объяснения отклонений

Постоянное стремление обеспечить своевременность информации

- Вся информация предоставляется и обрабатывается в соответствии с установленным графиком
 - ежемесячно, еженедельно или ежедневно

Убедитесь, что распоряжения выполняются

- Проконтролируйте, выполнено ли решение обработать информацию

Внедрение системы: Если внедрение системы идет плохо или данные не достоверны, ищите причины, стоящие за этим

Ошибка человека

- Нежелание, связанное с плохой подготовкой или непониманием задачи

Техническая ошибка

- Инфраструктура системы допускает возможность получения неточной информации не по вине персонала

Плохие отношения между руководством и персоналом

- Отсутствие мотивации у персонала

Плохое планирование в вопросах безопасности - это опасная область (об этом далее)

- Персонал замешан в мошенничестве
 - обеспечьте тщательный подбор персонала -- внутренний и внешний
 - воспользуйтесь ротацией кадров (недостаток: может потребоваться дополнительная переподготовка)

Внедрение системы: Окончательно адаптируйте систему к нуждам вашего предприятия и нуждам пользователей

Это непрерывный процесс, призванный обеспечить предоставление информации в целях оказания постоянной поддержки и совершенствования системы.

- Предусмотрите систему регулярной обратной связи с пользователями, используя следующие вопросы
 - Какая дополнительная информация является необходимой для эффективного принятия решений на Вашем уровне
 - Поступает ли информация к Вам вовремя, чтобы эффективно принимать решения
 - Помогает ли система выявлять важные проблемы и недостатки
 - Помогает ли система выявлять проблемы заранее
 - Пригодна ли информация для сравнительного анализа с течением времени

Внедрение системы: Окончательно адаптируйте систему к нуждам вашего предприятия и нуждам пользователей(2)

- Предусмотрите систему регулярной обратной связи с людьми, занятыми подготовкой сводок и отчетов на всех этапах
 - С какими проблемами приходится сталкиваться при подготовке и получении сводок с данными
 - С какими проблемами приходится сталкиваться при подготовке отчетов
 - Существуют ли узкие места, приводящие к задержкам, напр.,
 - нехватка персонала
 - неподготовленность сотрудников
 - проблемы со связью
 - технические проблемы и проблемы, связанные с инфраструктурой
 - Встречаются ли ситуации, для которых отсутствует четкий порядок обработки информации

Внедрение системы: Некоторые последние шаги по контролю за внедренной системой.

Проверка на охват/точность/функционирование

- Не противоречат ли друг другу отчеты, напр., фиксируются ли продажи, дебиторская задолженность и поступления от продаж по одному и тому же методу
- Является ли информация значимой и относящейся к делу, и вся ли необходимая для принятия решений информация нашла отражение в отчетах
- Существуют ли серьезные препятствия на пути подготовки и передачи отчетов

Проверка на соответствие системы требованиям пользователей

- Является ли отчет более значимым для пользователя , чем существующие отчеты
- Необходимо ли пользователям дополнительное обучение для проведения анализа содержащейся в отчете информации

Проверка на возможность улучшения показателей деятельности

- Достигаются ли поставленные цели

Проверка на безопасность

- Становятся ли данные или информация известны посторонним лицам

Внедрение системы: Отчеты не содержат достоверной информации - могла ли она быть фальсифицирована?

Фальсификация или манипулирование данными

- Преднамеренные действия физических лиц
 - создание счетов фиктивных поставщиков и представление фальшивых счетов-фактур
 - коррупция и подкуп, особенно там, где сотрудники обладают полномочиями для принятия решений в отношении поставщиков или заявок
 - присвоение приходящих от заказчиков чеков
 - предоставление несанкционированных скидок заказчикам
 - недостача товарно-материальных запасов, включая недостачу при доставке грузов водителями
 - фиктивные сотрудники в штате

Чтобы проверить, имела ли место фальсификация или манипулирование данными, посмотрите,

- Имели ли сотрудники возможность совершить мошеннические действия
 - степень доступа к особо важной информации
 - наличие времени для ведения мошеннической деятельности
 - способность и наличие у данного лица соответствующей мотивации
- Признаки
 - бросающееся в глаза богатство, несоизмеримое с заработной платой/положением
 - возросшие траты, не вписывающиеся в привычные схемы
 - поддержание связей с сотрудниками из различных организаций
 - знаки неприязни по отношению к организации
 - регулярная работа сверхурочно без видимой причины

Внедрение системы: Необходимо обслуживание системы на долгосрочной основе.

Корректирующее обслуживание

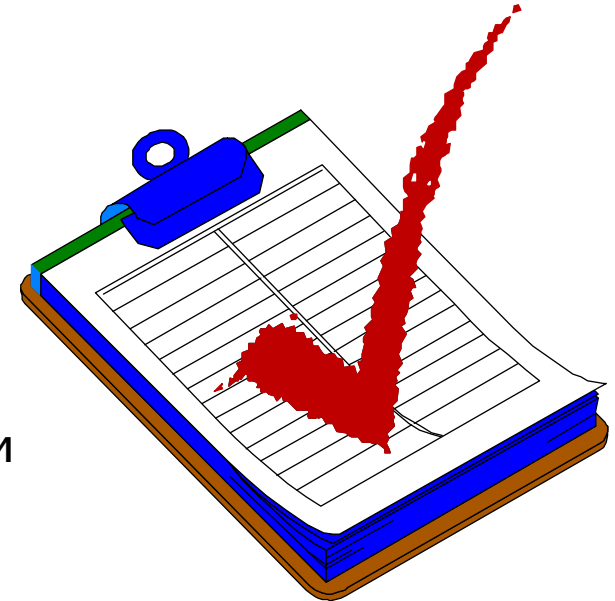
- Устранение проблем
 - задержки
 - неточности
 - неполный охват

Усовершенствующее обслуживание

- Улучшение эффективности или продуктивности
 - компьютеризация
 - новая сводка/отчет
 - новые средства контроля

Адаптирующее обслуживание

- Приспособление системы к изменениям в условиях деятельности
 - прекращение некоторых видов деятельности
 - выпуск новой продукции
 - структурное преобразование предприятия



Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

Занятие 2: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Определение сводок и отчетов, отчетов о продажах, дебиторской задолженности, запасах готовой продукции**

Занятие 3: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Отчеты о запасах сырья, отчеты о закупках сырья**

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

Занятие 5: Что представляет собой система и как ее использовать?

- **Сводный отчет, отчет о денежных потоках, отчет о бартерных сделках**

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

Цели обзорного занятия

- Обсудить в совместной дискуссии принципы, процессы и инструменты, представленные в первой части семинара

- Используя накопленный рабочий опыт, рассмотреть реальные проблемы и вопросы внедрения и адаптации Системы Управленческой Отчетности к своим потребностям, а также вопросы использования СУО для принятия управленческих решений

Занятие 8: Выводы и обзор задания

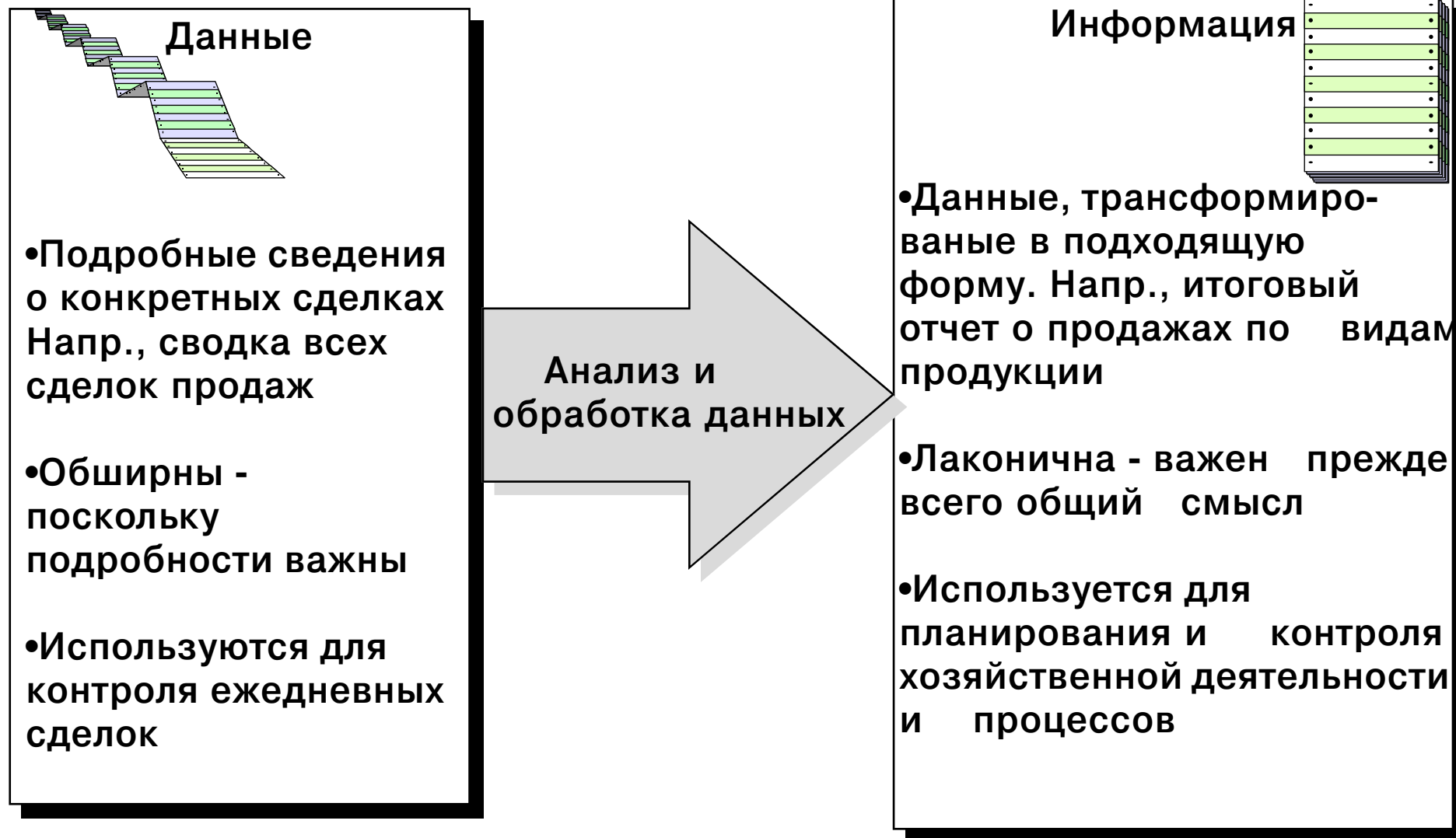
Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям и их внедрения
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Мы начали с установления различий между данными и информацией.

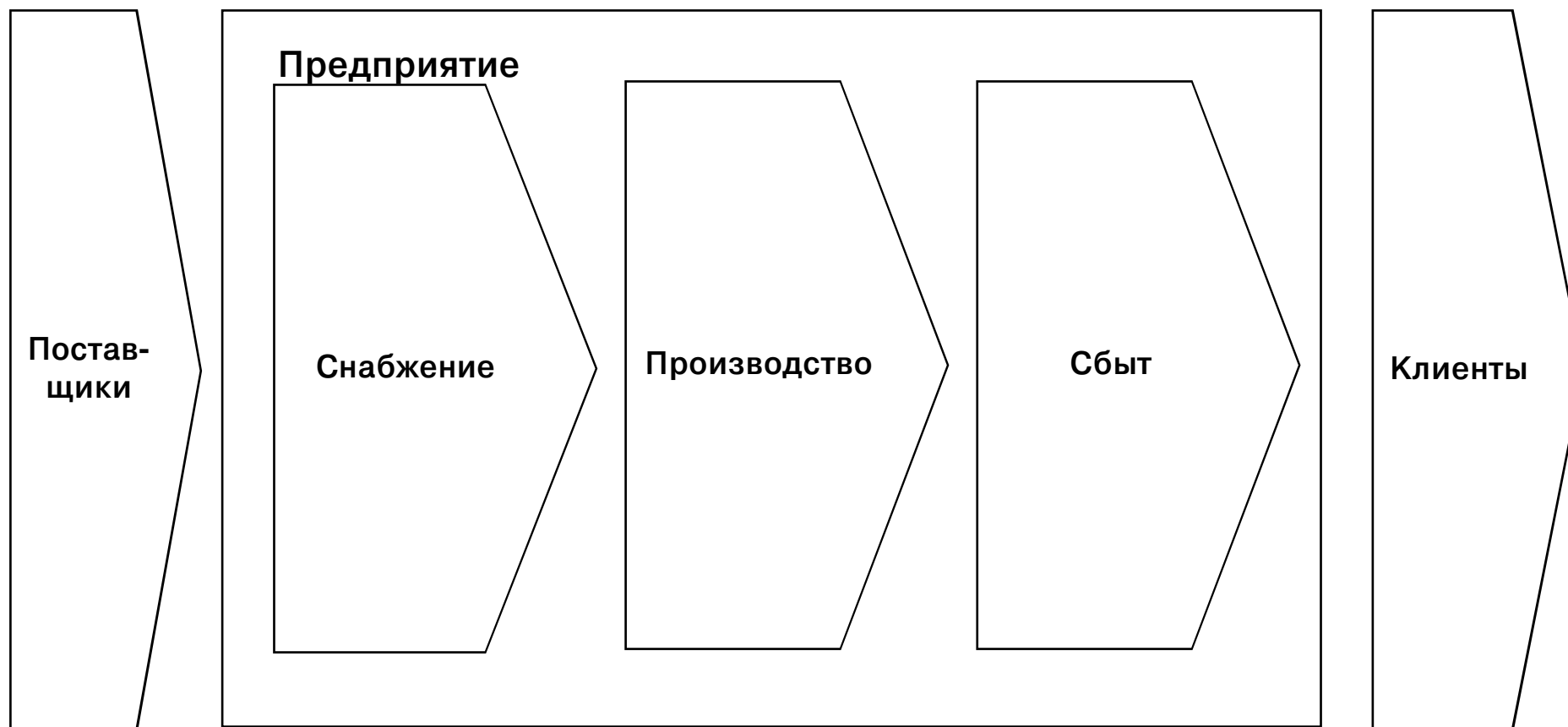


Мы дали характеристики управленческой информации

- **Краткость**
 - Информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего
- **Точность**
 - Пользователь должен быть уверен, что информация не содержит ошибок или пропусков
 - Информация должна быть свободна от любых подтасовок
- **Оперативность**
 - Информация должна быть готова к тому времени, когда она необходима
- **Сопоставимость**
 - Информация должна быть сопоставимой по времени и по отделам/подразделениям
- **Целесообразность**
 - Информация должна подходить для той цели, для которой она подготовлена
- **Рентабельность**
 - Подготовка информации не должна стоить больше, чем выгоды от ее использования
- **Нетенденциозность**
 - Информация должна быть подготовлена и представлена таким образом, чтобы она не была предвзятой
- **Адресность**
 - Информация должна быть доведена до ответственного исполнителя; при этом следует соблюдать конфиденциальность

Управленческие отчеты подводят итоги всех операций и охватывают все основные виды хозяйственной деятельности

Простейшая схема деятельности предприятия имеет следующий вид :



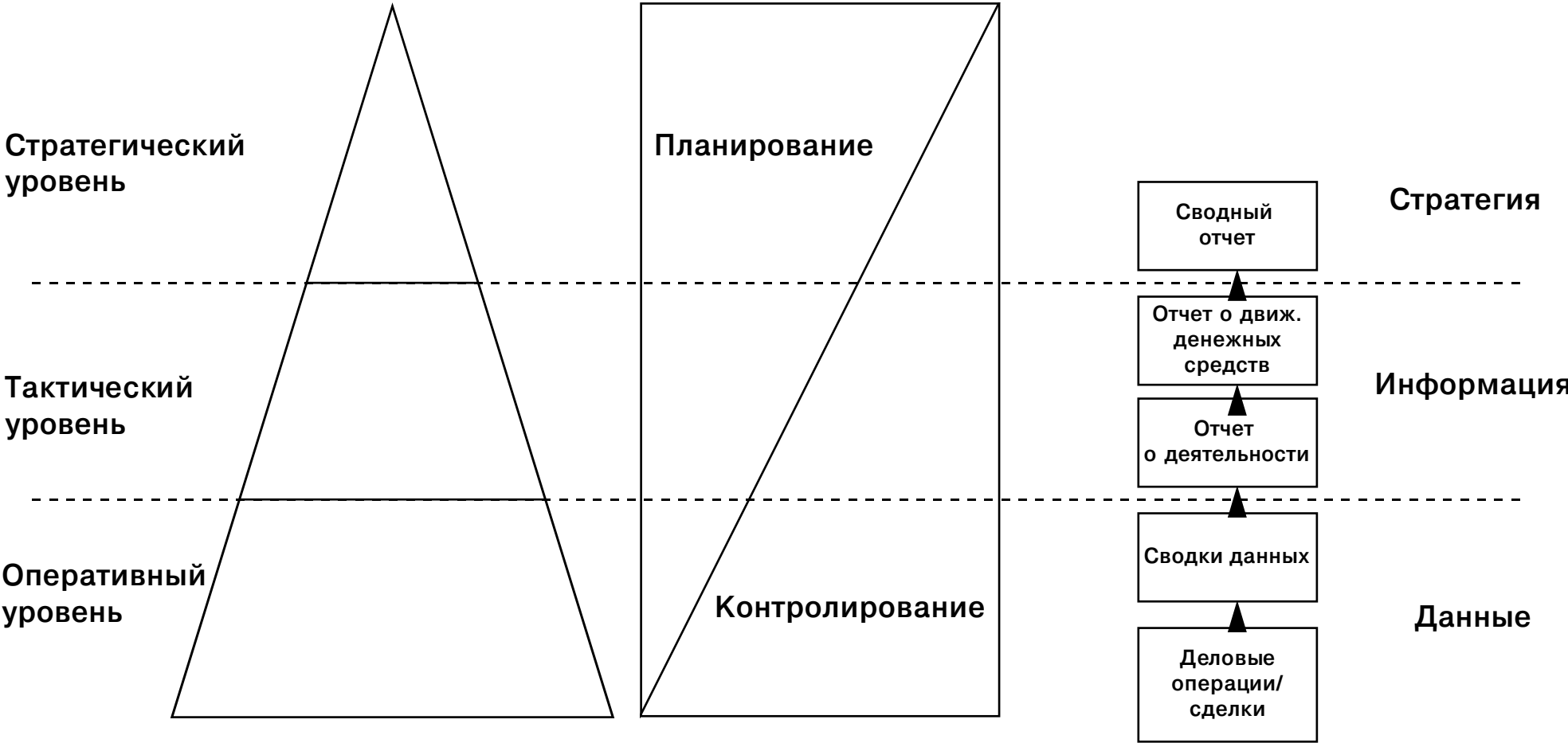
Хозяйственная деятельность требует и выдает много ДАННЫХ



Управленческие отчеты превращают ДАННЫЕ в ИНФОРМАЦИЮ



Управленческие отчеты охватывают все уровни организации



Мы обсудили сводки и отчеты в основной системе управленческой отчетности

Рассмотренные сводки и отчеты:

- Сводки и отчеты о продажах
- Сводки и отчеты о закупках
- Сводки и отчеты о дебиторской задолженности;
Отчет о просроченной дебиторской задолженности
- Сводки и отчеты о кредиторской задолженности
- Сводки и отчеты о запасах готовой продукции
- Сводки и отчеты о незавершенном производстве
- Сводки и отчеты о запасах сырья и комплектующих
- Сводки и отчеты о произведенной продукции
- Сводки и отчеты о бартерных сделках
- Сводный отчет
- Отчет о движении денежных средств

Создание и использование сводок и отчетов: предлагаемые форматы

Реализация системы: адаптация и внедрение СУО

Вначале надо адаптировать систему к вашим конкретным потребностям

- Обсудите ваши конкретные нужды и деловые цели, чтобы определить, нужна ли вашим руководителям/старшим руководителям дополнительная информация, не представленная в отчетах.
 - Вышеупомянутые сводки и отчеты могут стать базой для системы управленческой отчетности почти в любой ситуации, но возможно они не достаточно полны для всех компаний.
- Добавьте дополнительные колонки в сводки и дополнительные итоговые пункты в отчеты, чтобы удовлетворить дополнительные потребности вашей компании.
 - После некоторых небольших модификаций сводки и отчеты легко впишутся в существующую систему.

Затем идет внедрение и встраивание системы в ваш бизнес

- Составьте план внедрения
- Руководите процессом реализации посредством эффективного отслеживания и контроля

Затем всем участникам была предоставлена возможность попробовать практически осуществить на своих предприятиях то, чему они научились

- 1 Составьте набор управленческих отчетов (как указано в розданных материалах), подходящих для вашего предприятия
- 2 Посмотрите, как эти отчеты соотносятся с какими-либо финансовыми или управленческими отчетами, которые уже приняты на предприятии
- 3 Обратите внимание на вопросы и проблемы, возникавшие при создании этих отчетов
- 4 Выясните, в какой степени эти отчеты нуждаются в модификации или дальнейшем развитии для удовлетворения конкретных потребностей вашего бизнеса
- 5 Составьте план адаптации и внедрения системы управленческой отчетности, которая удовлетворяет потребностям вашей организации, взяв за основу вышеперечисленные 4 пункта
- 6 Обсудите составленный пакет управленческих отчетов с высшим руководством и определите, как в них 'отражается' предприятие, что они 'рассказывают' о нем

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- **Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью**
- Как можно адаптировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка продаж

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка продаж

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующие отчеты?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка закупок

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о закупках

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующие отчеты?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка дебиторской задолженности

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка дебиторской задолженности

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка просроченной дебиторской задолженности

- Какая дополнительная информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка кредиторской задолженности

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующие сводки?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующие сводки?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о кредиторской задолженности

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующие сводки?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о запасах готовой продукции

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующий отчет?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?
- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?
- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка запасов готовой продукции

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка запасов незавершенной продукции

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличит полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о запасах незавершенной продукции

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующие сводки?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка сырья и материалов

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующей сводки?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о запасах сырья и материалов

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка произведенной продукции

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличит полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о произведенной продукции

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка бартерных сделок

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличит полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о бартерных сделках

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводный отчет

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о денежных потоках

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Каковы ваши главные цели в бизнесе?

Как можно модифицировать или разработать дальше эти отчеты, чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о продажах

Отчет о продажах (в единицах) - по видам продукции

Номер изделия	Название изделия	Ед.	Мес. план по сбыту	Продано до наст. вр.	Расхожд. (план/факт.)	Текущий запас готовой продукции	Расчетный минимал. допустимый запас готовой продукции

Отчет о продажах (сумма)

Номер изделия	Название изделия	Ед.	План по сбыту (ед.)	Плановая прод. цена	План по сбыту (сумма)	Факт. сбыт (ед.)	Фактическая прод. цена	Факт. сбыт (сумма)
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Отчет о продажах (по заказчикам)

Номер заказчика	Название заказчика	Ед.	Единицы измерения	Продажи (ед)	Прод. цена	Общая сумма
1	2	3	4	5	6	7

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о закупках

Закупки (сводные данные и потребность в денежных средствах)

Товарный код	Название материала или сырья	Ед.	Потребн. в закупке	Неисполненные заказы						New Order				
				Номер договора	Заказ. кол-во	Цена заказа	Получено кол-во заказа	Не получено кол-во заказа	Дата поставки	Потребн. в заказе	Код поставщ.	Название поставщ.	Последняя цена покупки	Предл. цена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о дебиторской задолженности

Дебиторская задолженность (денежные средства)

Номер счета	Название заказчика	Ед.	Сумма конт. в руб. (или эквивалент) по договору	След. дата платежа	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	180 дней до 1 года	Свыше 1 года
		Итого:								
		%								

Дебиторская задолженность (Бартер)

Номер счета	Название заказчика	Ед.	Стоимость отгруж. товаров	Стоимость товаров к получ.	След. дата платежа	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	180 дней до 1 года	Свыше 1 года
		Итого:									
		%									

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

**Отчет о просроченной
дебиторской задолженности**

Просроченная дебиторская задолженность

В единицах					Удлинение срока					
Описание счета										
Номер субсчета	Название заказчика	Условия кредита	Дата погашения	Сумма в руб. (или эквивал.)	0-30 дней просрочки	30-60 дней просрочки	60-90 дней просрочки	от 90 дней до 1 года просрочки	Свыше 1 года просрочки	Принятые меры
Итого										
%										

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о кредиторской задолженности

Кредиторская задолженность (денежные средства)

Номер счета	Название поставщика	Ед.	Сумма в рублях (или эквивалент) по договору	Следующая дата погашения	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	180 дней до 1 года	Свыше 1 года

Итого: _____

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о запасах готовой продукции

Отчет о запасах готовой продукции

Номер изделия	Название изделия	Ед.	Единицы измерения	Фактическое количество	Количество некондиции	Количество готовое к продаже	Дата выпуска	Себестоимость

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

**Отчет о запасах незавершенной
продукции**

Запасы незавершенной продукции

Номер изделия	Название изделия	Место	Ед.	Кол-во единиц по степени готовности*					Эквивалент готовых единиц	Потребность в мат-лах для заверш. един. 95% готовности
				5% готов-ть	25% готов-сть	50% готов-сть	75% готов-сть	95% готов-сть		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Эквивалент готовых единиц (10) = $5 * 5\% + 6 * 25\% + 7 * 50\% + 8 * 75\% + 9 * 95\%$

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о запасах сырья и материалов

Товарно-материальные запасы

Код запасов	Название материала или сырья	Ед.	Количество						Место	Миним. допуст. уровень запасов	Требуется закупить
			Фактич. кол-во, всего	Кол-во некондиции	Кол-во не кондиции пригодное к повторному исп.	Устаревш. кол-во	Кол-во устаревших единиц пригодное к повторному исп.	Кол-во пригодн. к исп., всего			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о произведенной продукции

Отчет о произведенной продукции

Номер изделия	Название изделия	Ед.	Производств. план на месяц	Ежедневн. производст.	Ежемесяч. производство до наст. вр.	Расхождение (план/факт)	Причина расхождения

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о бартерных сделках

Бартерные сделки

Номер изделия	Название изделия	Ед.	Кол-во товаров по сделке	Себестоимость	Рыноч. цена	Условия доставки	Стоим. доставки	Код полученных материалов или сырья	Название материалов или сырья	Ед.	Кол-во материалов или сырья по сделке	Рыноч. цена	Условия доставки	Стоимость доставки (при оплате за наш счет)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Сводный отчет

Сводный отчет

Главные показатели эффективности	Янв	Фев	Март	Год до н.в.
Производство				
Сбыт (отгрузка)				
Закупки				
Главные статьи оборотного капитала	31-янв	28-фев	31-март	
Дебиторская задолженность				
Кредиторская задолженность				
Запас готовой продукции				
Запасы сырья				
Запас незавершенной продукции				

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о денежных потоках

Сводка денежных потоков и бартерных сделок (операционная деятельность)

	Денежные сделки		Бартерные сделки	
	Приток	Отток	Приток	Отток
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Поступления от продаж				
Продукция 1				
продано в текущем месяце				
получено дебиторской задолженности				
Продукция 2				
продано в текущем месяце				
получено дебиторской задолженности				
Получено процентов и дивидендов				
Поступления от прочей деятельности				
НДС с продаж				
Поступления, всего				
Платежи работникам и поставщикам				
Материалы и комплектующие				
Зарплата				
Соцстрахование				
Энергия				
Накладные расходы по производству				
Операционные налоги и пошлины				
Уплачено государству НДС				
Платежи работникам и поставщикам, всего				
НИОКР				
Общие и административные расходы, обучение				
Расходы по сбыту и другие коммерческие				
Денежные потоки до уплаты процентов и налогов				
Проценты по долгу				
Налоги с доходов				
Чистые средства от (использованные в) основной деятельности				

Сводка денежных потоков и бартерных сделок

	Денежные сделки		Бартерные сделки	
	Приток	Отток	Приток	Отток
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Поступления от продаж				
Продукция 1				
Продукция 2				
Прочее				
Получено процентов и дивидендов				
Поступления от прочей деятельности				
НДС с продаж				
Поступлений, всего				
Выплаты работникам и поставщикам				
Материалы и комплектующие				
Зарплата				
Соцобеспечение				
Энергия				
Накладные расходы по производству				
Операционные налоги и пошлины				
Уплачено государству НДС				
Выплаты работникам и поставщикам, всего				
НИОКР				
Общие и административные расходы, обучение				
Расходы по сбыту и другие коммерческие				
Денежные потоки до уплаты процентов и налогов				
Проценты по долгу				
Налоги с доходов				
Чистые средства от (использованные в) основной деятельности				
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Выручка от продажи инвестиций				
Выручка от продажи основных фондов				
Капитальные затраты				
Прочие инвестиции				
Чистые средства от (использованные в) инвест. деятельности				
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Долгосрочный долг:				
Поступления от заимствований				
Погашение долгосрочного долга				
Собственные акции				
Выпуск акций				
Выплачено дивидендов				
Чистые средства от (использованные в) финансовой деятельности				
СРЕДСТВ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА				
СРЕДСТВ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА				

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы с установлением источников данных.

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы с точностью данных.

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы со своевременным получением данных

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы, возникшие из-за отсутствия у сотрудников должной квалификации и заинтересованности

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы с 'вживанием' сводок и отчетов в существующую систему

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Ваш план адаптации и внедрения отчетов

- Каким целям бизнеса должна служить система отчетности?
- Кому необходима информация и какая конкретная информация должна быть доступна каждому лицу?
- Какие изменения необходимы в существующих отчетах и какие дополнительные отчеты необходимы?
- Что должно быть источником данных для каждого отчета? Кто должен быть ответственным за подготовку?
- Как часто должен готовиться каждый отчет? Какие изменения в существующих способах составления отчетов могут понадобиться для достижения этого?

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
 - Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
 - Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
 - Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Использование системы отчетности : Ваш опыт

О чем говорит вам эта группа отчетов?

- Общие итоговые показатели деятельности компании
- Существующие проблемы и недостатки
- Потенциальные проблемы, которые могут возникнуть
- Повседневные оперативные решения и решение проблем
- Принятие стратегических и долгосрочных решений
- Направление планирования и составления бюджетов

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Деловая ситуация II: “Рособувь” □

- “Рособувь” - обувное предприятие
- Поступил новый большой заказ от важного клиента
- Необходимо закупить сырьё на 600 млн. рублей для выполнения заказа
- Поставщики испытывают проблемы с деньгами
- Основной поставщик недавно изменил условия поставок с бартера на :
 - 100% предоплата за заказы до 500 млн. руб.
 - продажа в кредит на 30 дней на большие заказы на сумму до 50 % стоимости заказа, остальное - предоплата, минимальная предоплата - 500 млн.руб.
- Производственный цикл для нового заказа: 35 дней
- Время доставки: 10 дней
- Покупатель ожидает получить заказ через: 90 дней
- Условия покупателя: 10% предоплата - 130 млн.руб.
 - 40% по получению
 - остаток в течение 30 дней после получения

Что делать “Рособуви”?

Перед руководством стоят следующие вопросы...

- Есть ли проблема? Если да, то какая?
- Какие шаги надо предпринять для выполнения этого заказа?
 - какие варианты действий есть у компании
 - как компания выбирает наилучший вариант
- Каковы будущие последствия этого решения - возникнут ли новые проблемы как следствие принятого сейчас решения?

Системой управленческой отчетности подготовлен пакет отчетов за прошлый месяц

- Каким образом эти отчеты могут помочь в принятии управленческих решений?
- Какая дополнительная информация требуется руководству для принятия компетентного решения?

С чего начинать ?

Подход :

- Изучите каждый отчет или выдержки из него
- Возьмите на заметку те моменты, которые, как вам кажется, могут указывать на существующие или потенциальные проблемы
- Выявите любые дополнительные факты, зафиксированные в отчетах, которые могут способствовать принятию решения или решению проблемы
- Выявите дополнительную информацию, которая вам может понадобиться для компетентного заключения, например:
 - Кому бы вы задали вопросы на совещании руководства и какие это были бы вопросы?

ПОДСКАЗКА : НАЧНИТЕ С ОТЧЕТА О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Отчет о движении денежных средств свидетельствует

- Денежные средства на закупку сырья для выполнения нового заказа в данный момент отсутствуют

Используя отчет о движении денежных средств вместе с другими отчетами, мы можем прогнозировать движение денег в текущем месяце

- Поступления денежных средств: продажи, сбор дебиторской задолженности и т.д.
- Использование денежных средств: зарплата, платежи за материалы, энергию, налоги и т.д.
 - Будущие потребности в денежных средствах, вероятно, окажутся на 10 % выше, чем предполагаемые поступления
 - Мы ожидаем получить меньше от взимания дебиторской задолженности
 - Ожидается, что платежи за энергию будут выше

Предполагаемое наличие денежных средств в следующем месяце:

Средств будет недостаточно для совершения закупок для нового заказа.

Отчет о продажах и отчет о запасах

Отчет о продажах

- Продажи 'А' меньше, чем в предыдущем месяце
- Продажи 'В' больше, чем ожидалось
- Продажи 'С' равны продажам предыдущего месяца

Запасы готовой продукции

- Запасы 'А' на 20% выше, чем требуется
- Запасы 'В' и 'С' достаточны для обеспечения заказа и минимально допустимого уровня запасов
- Запасы 'D' и 'E' существенно выше уровня расчетного минимально допустимого запаса готовой продукции

Отчеты о запасах и закупках

Запасы сырья

- Материалы для 'А' - больше, чем требуется
- Материалы для 'В' и 'С' - ниже минимально допустимого уровня
- Материалы для 'С', 'D' и 'Е' - больше, чем необходимо
- Вспомогательные материалы - высокие уровни запасов (кроме клея №0015)

Закупки

- Закупки вспомогательных материалов больше, чем требуется
- Закупки сырья для 'А' превышают потребности
- Ощущается недостаток материалов, необходимых для выполнения текущего заказа

Необходимая дополнительная информация

Какие ресурсы необходимы для производства и сколько их в наличии ?

- Производственные мощности
- Рабочая сила
- Сырье
- Финансирование (оборотный капитал) на сырье и незавершенное производство

Какие источники финансирования имеются в распоряжении компании и какова их стоимость ?

- Банковские средства
 - финансовый директор проинформировал руководство о том, что можно получить 30-дневный кредит под 18%; ‘стоимость сделки’ - 2%, кредит можно продлить за 2%-ный месячный штраф
- Ускоренный сбор дебиторской задолженности
 - отдел продаж информирует руководство о том, что они могут получить дополнительно 150 млн.руб. с 5% скидкой

Какие финансовые источники имеются в распоряжении компании

- Отложить выплату кредиторской задолженности
 - Выплату 120 млн.руб. кредиторской задолженности за сырье можно отложить, но компания будет подвергнута штрафу в размере 10 %
- Пересмотреть заказы на закупки
 - заказ на вспомогательные материалы можно отменить, но заказ на сырье для 'А' нельзя отменить, поскольку ко времени его получения оно будет необходимо для производства в следующем месяце
- Продажа излишних запасов
 - представители отделов снабжения, продаж и склада собираются вместе для обсуждения уменьшения запасов 'D' и 'E'.
 - менеджер по закупкам находит покупателя на материалы по цене 60 % от учётной стоимости (на 420 млн.руб.) - 300 млн. выплачивается по получении, остаток покрывается материалами для 'А'.

Финансовые источники и их относительная стоимость : Итог

Источник фондов	Объём	Стоимость (сумма)	%
Кредит банка	600 млн.	120 млн.	20%
Ускоренный сбор дебиторской задолженности	150 млн.	7.5 млн.	5%
Отложенная выплата кредиторской задолженности	120 млн.	12 млн.	10%
Продажа излишних запасов	420 млн. (300 млн. ден. средствами)	280 млн. (Балансовая стоимость)	
Отмена заказа на вспомогат. материалы	50 млн.		
Отмена заказа на материалы для 'А'	70 млн.	(Использовать только если мы продадим запасы и получим материалы по бартеру. В противном случае отмена обойдется слишком дорого с точки зрения невозможности выполнить будущие заказы)	
Предоплата за принятие нового заказа	130 млн.		

Альтернативные решения и их последствия

- 450 млн.руб. можно получить немедленно и по меньшей стоимости, чем банковское финансирование
- Если продать излишние запасы, то можно получить еще 370 млн. рублей (300 млн. + 70 млн. за отмену заказа на сырье)
- Если компания подождёт с продажей запасов (в случае, если надеется получить более высокую цену), то дефицит можно покрыть за счет банковского финансирования

Компания должна также попробовать оценить будущий спрос на новую продукцию и ее рентабельность : Может оказаться выгодным увеличить инвестиции в эту продукцию.

Домашнее задание

Системы управленческой отчетности