

Начнем с рассмотрения обычной ситуации: ТОО “Вода”, предприятие, занимающееся розливом минеральной воды, испытывает серьезные трудности

Проблема

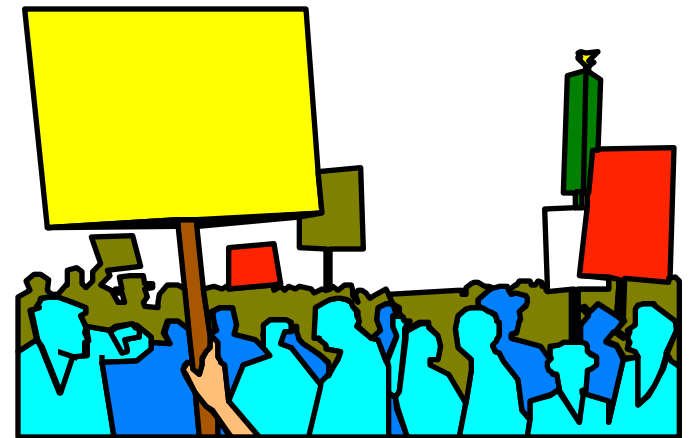
- Второй месяц подряд персоналу не выплачивается зарплата
- В прошлом месяце зарплата выплачена бутылками с минеральной водой
- Счет в банке заморожен

Проблема существует несмотря на то, что:

- За последние 6 месяцев вырос объем производства
- 3 месяца назад взят кредит
- Пластиковые бутылки закупаются по бартеру

Предложения

- Отложить закупку пластиковых бутылок
- Взять дополнительный кредит в банке
- Найти способ получения денежных средств от розничных торговцев, которые в своих магазинах реализуют поставляемую ТОО “Вода” минеральную воду



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 заказчики 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, АО “Продукты”, сделать дополнительную предоплату в счёт будущих заказов или быстрее проплатить текущий заказ и погасить дебиторскую задолженность



Результат

- АО “Продукты” соглашается сделать проплату, чтобы получить текущий заказ
- Менеджер по закупкам АО “Продукты” принимает решение следующий раз обратиться к другому поставщику минеральной воды в бутылках, который не будет требовать предоплаты и который предложит более выгодные условия кредита

Но какое решение на самом деле принял Генеральный директор ?

ТОО “Вода“ решает насущную текущую проблему, но наносит ущерб отношениям со своим ключевым покупателем

→ Это может повредить предприятию в долгосрочной перспективе

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

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

‘ТОО “Вода“ по-прежнему не определило 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? Обсудите.

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 оно 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 на требования к закупкам - 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 предприятию ее клиенты. Отчет может указывать, когда ожидается платеж, и если платеж просрочен, то на сколько времени

Отчет о кредиторской задолженности

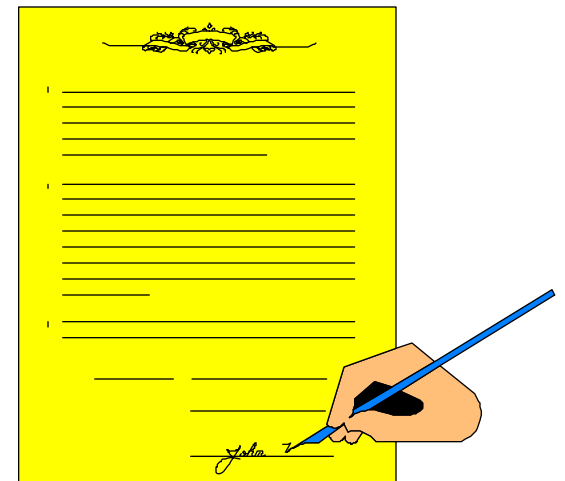
- Показывает, какие суммы предприятие должно своим поставщикам и когда должны производиться платежи

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

Общий отчет о движении денежных средств и бартерных сделках

	Денежные Сделки		Бартерные Сделки	
	Поступило	Использовано	Поступило	Использовано
ПОСТУПЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Выручка от продаж:				
Минеральная вода (газированная)	415000		315000	
Минеральная вода (без газа)	76000			
Минеральная вода со вкусовыми добавками	15000			
Проценты и дивиденды полученные				
Другие поступления				
НДС по товарам отгруженным	45000			
Итого Поступлений:	551000		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	10000			
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Долгосрочный займ	100000			
Поступления от займов				
Выплаты по долгосрочным кредитам		20000		
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 минеральная вода со вкусом персика

Запасы готовой продукции

Номер	Наименование продукции	Место хранения	Единица	Кол-во в наличии	Количество для продажи	Дата изготовления	Себест-ть
1	Мин. вода газированная (1/2 л)	Склад 1	100 шт.	530	530	20/02/96	75,000
2	Мин. вода газированная (1 л)	Склад 1	100 шт.	100	100	21/02/96	150,000
3	Мин. вода без газа (1 л)	Склад 1	100 шт.	21	21	22/04/96	160,000
4	Мин. вода без газа (1/2 л)	Склад 1	100 шт.	310	310	22/01/96	80,000
5	Мин. вода со вкусовой доб. (лимон)	Склад 2	100 шт.	35	35	02/01/96	180,000
6	Мин. вода со вкусовой доб. (апельсин)	Склад 2	100 шт.	4	4	30/03/96	160,000
7	Мин. вода со вкусовой доб. (персик)	Склад 2	100 шт.	1000	1000	15/04/96	160,000
8	Мин. вода со вкусовой доб. (вишня)	Склад 2	100 шт.	2	2	15/02/96	160,000

План сбыта по минеральной воде со вкусом персика равен нулю из-за отсутствия заказов

Отчет о продажах (бут.)

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	Мин. вода газированная (1/2 л)	100 шт.	450	250	(200)	530	45
2	Мин. вода газированная (1 л)	100 шт.	250	125	(125)	100	25
3	Мин. вода газированная (1 л)	100 шт.	35	8	(27)	21	3.5
4	Мин. вода без газа (1/2 л)	100 шт.	300	245	(55)	310	30
5	Мин. вода со вкус. доб. (лимон)	100 шт.	135	0	(135)	35	13.5
6	Мин. вода со вкус. доб. (апел.)	100 шт.	10	0	(10)	4	1
7	Мин. вода со вкус. доб. (персик)	100 шт.	0	0	0	1000	300
8	Мин. вода со вкус. доб. (вишня)	100 шт.	500	0	(500)	2	50

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	Мин. вода газированная (1/2 л)	100 шт.	450	15	220	(230)	нет материалов
2	Мин. вода газированная (1 л)	100 шт.	25	1	12	(13)	нет материалов
3	Мин. вода без газа (1 л)	100 шт.	20	1	5	(15)	нет материалов
4	Мин. вода без газа (1/2 л)	100 шт.	20	1	8	(12)	
5	Мин. вода со вкус. доб. (лимон)	100 шт.	10	0	0	(10)	
6	Мин. вода со вкус. доб. (апел.)	100 шт.	10	0	0	(10)	
7	Мин. вода со вкус. доб. (персик)	100 шт.	0 → 500	20	200	(300)	
8	Мин. вода со вкус. доб. (вишня)	100 шт.	500 → 0	0	0	0	

Выяснив причину, Генеральный директор пытается разрешить кризисную ситуацию

- Скорректировать производственный план
 - прекратить розлив минеральной воды со вкусом персика
 - увеличить розлив минеральной воды со вкусом вишни до 50,000 бутылок
- Избавиться от излишнего запаса минеральной воды со вкусом персика
 - 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