

# **Системы управленческой отчётности**

**Руководство по внедрению системы управленческой отчётности**

## Содержание

---

1.	Введение	3
2.	Стандартный набор управленческих отчётов	4
2.1.	Отчёт о продажах	5
2.2.	Отчёт о запасах готовой продукции	8
2.3.	Отчёт по незавершённому производству	11
2.4.	Отчет о произведенной продукции	14
2.5.	Отчёт о запасах материалов и комплектующих	16
2.6.	Отчёт о закупках	20
2.7.	Отчёт о бартерных сделках	23
2.8.	Отчёт о дебиторской задолженности	26
2.9.	Отчёт о кредиторской задолженности	31
2.10.	Сводный отчёт	35
2.11.	Отчёт о движении денежных средств	36
3.	Адаптация управленческой отчётности к особенностям конкретного предприятия	40
4.	Внедрение системы управленческой отчётности	46
5.	Рассмотрение роли системы управленческой отчётности	57
6.	Приложения	59

## 1. Введение

---

Данное руководство было создано с целью помочь вам в процессе создания системы управленческой отчётности в вашей организации. Ожидается, что читатель располагает основными знаниями в области систем управленческой отчётности и концепций, обсуждаемых в рамках данного семинара.

Данное руководство охватывает три основные области:

- Стандартный набор управленческих отчётов, который может быть использован как основа для системы управленческой отчётности
- Руководство по адаптации системы отчетности к специфическим нуждам конкретно вашего предприятия
- Руководство по внедрению системы и вопросы, которые должны быть учтены в процессе внедрения

В приложении также приводятся примеры шаблонов для основных управленческих отчётов, которые обсуждаются в данной работе.

## 2. Стандартный набор управленческих отчётов

---

В данном разделе мы обсудим следующие отчёты и связанные с ними сводки:

- Отчёты о продажах
- Отчёты о запасах готовой продукции
- Отчёты по незавершённому производству
- Отчеты о произведенной продукции
- Отчёты о запасах материалов и комплектующих
- Отчёт о закупках
- Отчёт о бартерных сделках
- Отчёт о дебиторской задолженности
- Отчёт о кредиторской задолженности
- Сводный отчёт
- Отчёт о движении денежных средств

Шаблоны отчётов приведены в приложениях.

## 2.1 Отчёт о продажах

---

### Сводка продаж

Сводка продаж готовится работниками отдела сбыта на основе счетов, выставленных покупателям.

### Содержание сводки

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единица измерения
- План продаж на период
- Плановая продажная цена
- Продукция готовая к продаже (шт.), которая может быть подсчитана и подразделена далее на:
  - Запасы готовой продукции, готовой к продаже на начало периода
  - Готовая продукция, произведенная за период
- Планируемый минимально допустимый уровень запасов готовой продукции на конец периода. (В определение этого уровня должны быть вовлечены работники отдела сбыта.)
- Продажи (шт.)
- Покупатель
- Номер контракта
- Продажная цена
- Продажи (сумма)
- Сроки поставки
- Дополнительная информация при бартерных сделках

### Составление сводок продаж

Сводки могут составляться по каждому выпускаемому компанией продукту.

Сводки могут составляться вручную или на компьютере.

Сводки составляются работниками отдела сбыта, после выписки счёта покупателю или после получения информации о выпуске и готовности к продаже новой продукции; новые данные заносятся в сводки и информация во всех соответствующих колонках обновляется.

Например: - проданное количество единиц продукции вычитается из общего количества единиц продукции, готового к продаже  
- произведенное количество единиц продукции добавляется к количеству, готовому к продаже

#### Для чего нужны сводки продаж:

Сводки продаж используются работниками отдела сбыта, чтобы:

- Следить за активностью продаж и ситуацией на рынке данного продукта (объём продаж, отклонения продажной цены)
- Знать в любой момент времени количество продукции, готовой для продажи
- Планировать минимально допустимый уровень запасов готовой продукции (для поддержки долгосрочных контрактов, удовлетворения требований наиболее ценных клиентов и т. п.)
- Подготовить отчёт о продажах для руководства

#### Отчёт о продажах

Отчёт о продажах может быть *сводным документом*, суммирующим всю информацию о продажах, сгруппированную по следующим признакам:

- Продукт (или группа продуктов)
- Покупатель (или группа / тип покупателей)
- Тип канала сбыта
- Регион продаж
- Продавец
- Денежные средства / бартер

Отчет о продажах может иметь и любую другую форму, отвечающую нуждам руководства.

Отчет о продажах может легко подготавливаться работниками отдела сбыта или старшим персоналом отдела с требуемой регулярностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании сводок продаж, составляемых персоналом отдела продаж.

#### Содержание отчёта

Пример отчёта, показывающего продажи за период, сгруппированные по покупателям:

- Клиент (покупатель)

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единицы измерения
- Плановая продажная цена
- Продажи (шт.)
- Средняя продажная цена
- Продажи (сумма)

#### Составление отчёта о продажах

Отчёт о продажах может быть подготовлен работниками отдела сбыта в конце периода обобщением данных из сводок продаж в соответствии с указанными требованиями.

#### Для чего нужен отчёт о продажах

Отчёт о продажах может использоваться:

##### Менеджером отдела сбыта

- Для отслеживания эффективности каждого продукта
- Для анализа динамики продаж компании и отслеживания ситуации на рынке данного продукта (изменение политики продаж, если того требует рынок)
- Для планирования деятельности по продажам (изменения плана продаж), отслеживания запасов продукции, готовой для продажи, и формирования заказов на производство продукции
- Для сравнения запасов готовой продукции, фигурирующих в отчётах бухгалтерии и складов, с запасами продукции готовой к продаже по отчётам работников отдела сбыта
- Для оценки работы сотрудников отдела сбыта
- Для отчёта о результатах продаж перед высшим руководством
- Для оценки покупателей

##### И высшим руководством

- Для того, чтобы знать, сколько денежных средств поступило в компанию от продаж (или поступит в ближайшем будущем), с тем, чтобы можно было планировать производство на следующий период.

## 2.2 Отчет о запасах готовой продукции

---

### Сводки запасов готовой продукции

Подготавливаются персоналом склада готовой продукции на основе карточек перемещения материалов

#### Содержание сводки

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единицы измерения
- Местонахождение
- Продукция на складе (шт.), которая может быть подсчитана и подразделена далее на:
  - Всего на складах
  - Минус количество некондиционной продукции
  - Минус количество устаревшей продукции
- Данные о производстве
  - Дата производства
  - Стоимость производства

#### Составление сводки запасов готовой продукции

Сводки могут быть подготовлены для каждого продукта, выпускаемого компанией.

Составление сводок может производиться вручную или с помощью компьютера.

Сводка готовится (обновляется) работниками склада:

- Принимающими готовую продукцию с производства (на основе информации из сопроводительных документов, подтвержденной физической проверкой)
- Отпускающими продукцию покупателям (на основе счетов, выписанных отделом продаж (бухгалтерией), и на основе физического пересчета отгружаемой продукции)

#### Для чего нужна сводка запасов готовой продукции

Сводка запасов готовой продукции используется работниками склада для:

- Отслеживания запасов готовой продукции



- Того, чтобы знать в каждый момент времени количество (качество) и местонахождение готовой продукции
- Периодического сравнения запасов готовой продукции, фигурирующих в отчётах бухгалтерии, со сводками, составленными работниками складов, и устранения различий

### Отчёт о запасах готовой продукции

Отчёт о запасах готовой продукции может быть сводным документом

- *Наличия* запасов готовой продукции в какой-то момент времени или
- *Движения* запасов готовой продукции за отчётный период

Информация в этом документе может быть сгруппирована по складам, по отдельным продуктам, по группам продуктов и т. д.

Отчёты о запасах готовой продукции могут быть легко составлены работниками склада, менеджерами или специально назначенными для этого людьми с нужной периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании составленных работниками складов сводок запасов готовой продукции.

### Содержание отчёта

Обычный отчёт о наличии запасов готовой продукции должен включать следующую информацию:

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единицы измерения
- Местонахождение
- Продукция в наличии (шт.), которая может быть подсчитана и подразделена далее на:
  - Всего на складах
  - Минус количество продукции вне спецификации
  - Минус количество устаревшей продукции

Обычный отчёт о *движении* готовой продукции должен включать следующую информацию:

- Данные о производстве
  - Дата производства
  - Стоимость производства
- Идентификационный номер продукта

- Наименование продукта
- Единицы измерения
- Местонахождение
- Продукция, полученная с производства в течение периода
- Продукция в наличии (шт.), которая может быть подсчитана и подразделена далее на:
  - Всего на складах
  - Минус количество продукции вне спецификации
  - Минус количество устаревшей продукции
- Продукция, отгруженная покупателям за период

#### Зачем нужен отчёт о запасах готовой продукции

Отчёты о запасах готовой продукции могут использоваться менеджерами складов:

- Для того, чтобы иметь информацию о наличии, местонахождении и движении запасов готовой продукции
- Для облегчения процесса сверки данных, поставляемых бухгалтерией, производством и отделом продаж

Отчёты о запасах готовой продукции могут использоваться менеджерами отдела сбыта:

- Для того, чтобы иметь информацию о наличии продукта для продажи с тем, чтобы иметь возможность планировать продажи и делать запросы на производство дополнительной продукции

Отчёты о запасах готовой продукции могут использоваться высшим руководством:

- Для анализа производства и динамики продаж и их корректирования, если необходимо
- Для облегчения процесса планирования

## 2.3 Отчёт о незавершённом производстве

---

### **Сводка ТМЦ в незавершённом производстве**

Для составления данной сводки требуется проведение предварительного анализа

Предварительный анализ производственного процесса и некоторые допущения, связанные со стадиями завершенности конечного продукта, должны быть сделаны высшим руководством (с активным участием производственных технологов).

- Производственный процесс должен быть разделён на стадии
- Для каждой стадии должен быть определен процент завершенности (приблизительный процент завершенности продукта на этой стадии по сравнению с полностью завершенным продуктом)

Сводка должна подготавливаться производственными менеджерами, цеховыми технологами или менеджерами цеха (для повышения точности контроля может быть использован и административный персонал) с регулярной периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основе фактического текущего объёма незавершённого производства на каждой заранее определённой производственной стадии.

### Содержание сводки

Сводка должна содержать следующую основную информацию (любые дополнительные детали могут быть включены, если требуется):

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единицы измерения
- Производственная линия
- Количество единиц на каждой стадии завершения
- Эквивалент завершенной продукции
- Наличие материала для доведения незавершенной единицы продукции до завершающей стадии

### Составление сводки ТМЦ в незавершённом производстве

Такая сводка может быть подготовлена для каждого продукта, выпускаемого компанией.

Сводка может готовиться вручную или на компьютере.

Сводка готовится (обновляется) производственным персоналом (или административным штатом) последовательно с определённой периодичностью:

- Посредством фактического пересчёта продукции на каждой стадии процесса, или
  - Если это непрерывное производство, где продукт невозможно подразделить на отдельные составляющие, посредством расчёта процента исходного материала (или любого другого подходящего фактора), или
  - Если применяется система карточек учета продукции, то посредством проверки номера карточки продукта на определённых контрольных пунктах производственной цепочки
- Эквивалент в завершённых единицах для каждой стадии вычисляется умножением количества единиц на данной производственной стадии на процент завершения, присвоенный данной стадии производственной цепочки.
- Полный эквивалент в завершённых единицах вычисляется как сумма эквивалентных единиц на каждой стадии завершения

### **Отчёты по незавершённому производству**

Отчёты по незавершённому производству могут быть легко сформированы производственными менеджерами или специально назначенными администраторами с определённой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании сводок ТМЦ в незавершённом производстве, которые составляются производственным персоналом (или административным):

Отчёты по незавершённому производству могут быть сводным документом по незавершённому производству на какой-либо момент времени, где информация сгруппирована по

- Производственным линиям
- Продукту, и т. д.

### **Содержание отчёта**

Стандартный отчёт по незавершённому производству должен включать следующую информацию:

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единицы измерения

- Производственная линия (или на каждой производственной линии)
- Количество единиц на каждой стадии завершения
- Эквивалент завершённой продукции
- Наличие материала/требования для доведения незавершенной единицы продукции до завершающей стадии

#### Для чего нужны отчёты по незавершённому производству

Отчёты по незавершённому производству могут использоваться производственными менеджерами:

- Для оценки и проверки наличия материалов и комплектующих для завершения незавершённого производства
- Для предупреждения отдела снабжения, если каких-то материалов и комплектующих нет в наличии
- Для разумной оценки выпуска продукции в ближайшем будущем

Менеджерами отдела сбыта:

- Для того, чтобы на основании этих отчетов, а также отчетов о готовой продукции, оценить количество единиц продукции, которое будет готово к продажам в ближайшем будущем для планирования продаж и формирования запросов (дополнительных запросов) к производству

## **2.4 Отчеты о произведенной продукции**

---

### **Сводка о произведенной продукции**

Должна подготавливаться менеджером данной производственной линии, цеховыми технологами или менеджерами с регулярной периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основе фактического количества продукции, произведённой подотчетным им подразделением.

Любая дополнительная сопроводительная документация (как, например, карточка учета продукции) может быть разработана для облегчения составления производственной сводки.

### **Содержание сводки**

Данная сводка должна включать следующую основную информацию (любые дополнительные детали могут включаться, если требуется):

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единицы измерения
- Производственный план на период (обычно месячный)
- Продукция за период
  - Продукция за день
  - Продукция с начала месяца

### **Составление сводки произведенной продукции**

Сводка может быть составлена для каждого продукта, выпускаемого компанией.

Сводка может составляться вручную или на компьютере.

Сводка составляется (обновляется) производственным персоналом последовательно с определённой периодичностью:

- Посредством фактического пересчёта законченной продукции или
- Посредством проверки номера карточки учета продукции (если таковая используется) на определённых контрольных пунктах.

### **Отчёт о произведенной продукции**

**Отчёты о произведенной продукции** могут быть легко составлены производственными менеджерами с определённой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании производственных сводок, составленных производственным персоналом.

Отчёты о произведенной продукции могут быть сводным документом, суммирующим информацию по производству на какой-либо момент времени для компании в целом или сгруппированной по производственным линиям, продуктам, цехам, и т. п.

### Содержание отчёта

Стандартный отчёт о произведенной продукции должен включать следующую информацию:

- Идентификационный номер продукта
- Наименование продукта
- Единицы измерения
- Производственный план
- Количество единиц, произведённых за период
- Отклонение от плана (если есть) и причины отклонений

### Для чего нужен отчёт о произведенной продукции

Эти отчёты могут использоваться производственными менеджерами:

- Для отслеживания производственного процесса и реагирования на любые неожиданности
- Для планирования производственного процесса

Менеджерами отдела сбыта:

- Для планирования продаж

Менеджерами отдела снабжения:

- Для планирования будущих закупок
- Для закупок срочно требуемых комплектующих и материалов для завершения почти завершённых единиц продукции

Высшим руководством:

- Для анализа динамики производства и продаж и их коррекции при необходимости

- Для облегчения процесса планирования.



## 2.5 Отчёт о запасах материалов и комплектующих

---

### Сводка запасов материалов и комплектующих

Данная сводка готовится работниками склада на основе фактического движения материалов и комплектующих и сопроводительной документации, например, счетов (карточек движения и т. д.)

### Содержание сводки

Данная сводка должна содержать следующую основную информацию (любые дополнительные детали могут быть включены, если требуется):

- Идентификационный номер ТМЦ
- Наименование ТМЦ
- Единицы измерения
- Местонахождение
- Имеющееся количество (ед.), которое может быть посчитано и далее подразделено на:
  - Всего в наличии
  - Минус некондиционные ТМЦ , плюс восстанавливаемые ТМЦ
  - Минус устаревшие ТМЦ, плюс восстанавливаемые ТМЦ
- Стоимость запасов, которая может быть подсчитана и затем разбита по категориям:
  - Стоимость пригодных ТМЦ
  - Стоимость некондиционных ТМЦ (или восстанавливаемая стоимость)
  - Стоимость устаревших ТМЦ (или восстанавливаемая стоимость)
- Минимально допустимый уровень запасов ТМЦ (уровень, способный поддержать производство в течение нескольких дней (месяцев), определяемый руководством и основанный на предыдущем опыте)
- Требования по закупке сырья и комплектующих (количество материалов и комплектующих, которое необходимо заказать, как только уровень запасов ТМЦ снижается до минимально допустимого; это количество также определяется руководством на основе предыдущего опыта и разумного количества заказов на закупки)

### Составление сводки запасов материалов и комплектующих

Такие сводки могут быть составлены для каждого материала или комплектующих изделий, используемых компанией.

Сводки могут составляться вручную или на компьютере.

Сводка составляется (дополняется) работниками склада

- Принимающими материалы и комплектующие от поставщиков (на основе информации из сопроводительных документов, подтверждённой физической проверкой количества и качества)
- Отпускающими ТМЦ в производство (на основе карточек движения ТМЦ, подтверждённых физическим пересчётом отпущенных материалов и комплектующих)

### Зачем нужна сводка запасов сырья и комплектующих

Эта сводка используется работниками склада для:

- Слежения за запасом материалов и комплектующих
- Того, чтобы знать в каждый момент времени количество (качество) и местонахождение материалов и комплектующих, которые могут быть отпущены в производство
- Облегчения периодической инвентаризации материалов и комплектующих на складах и сверки этих данных с данными бухгалтерии

### Отчёт по запасам материалов и комплектующих

Отчёты о запасах материалов и комплектующих могут быть легко сформированы работниками склада, менеджерами или специально назначенными людьми с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании сводок запасов материалов и комплектующих, составляемых работниками склада.

Отчёт о запасах материалов и комплектующих может быть сводным документом, содержащим информацию о

- Запасах материалов и комплектующих, имеющихся в наличии в какой-то момент времени или, если надо,
- Движении запасов материалов и комплектующих за отчётный период

Эта информация может быть сгруппирована по

- Складам
- Продукту и т. д.

Отчёт о *наличии запасов* материалов и комплектующих показывает состояние запасов в каждый момент времени.

Отчёт о *движении запасов* материалов и комплектующих показывает движение запасов в течение определённого периода.

Отчёт о *требуемом пополнении запасов* материалов и комплектующих показывает будущие потребности.

### Содержание отчёта

Стандартный отчёт о наличии запасов материалов и комплектующих должен включать следующую информацию:

- Идентификационный номер ТМЦ
- Наименование ТМЦ
- Единицы измерения
- Местонахождение
- Количество ТМЦ в наличии (ед.), которое может быть подсчитано и подразделено далее на:
  - Всего в наличии
  - Минус некондиционное количество ТМЦ
  - Минус устаревшее количество ТМЦ
- Минимально допустимый уровень запасов
- Требования по закупке сырья и комплектующих

Стандартный отчёт о *движении* запасов материалов и комплектующих должен включать следующую информацию:

- Идентификационный номер ТМЦ
- Наименование ТМЦ
- Единицы измерения
- ТМЦ, полученные от поставщиков в течение периода
- Данные о получении материалов и комплектующих
  - Дата
  - Стоимость запасов
- ТМЦ, отпущенные в производство за период
- ТМЦ в наличии (ед.), которые могут быть подсчитаны и подразделены далее на:
  - Всего в наличии

- Минус некондиционное количество ТМЦ
- Минус устаревшее количество ТМЦ

Стандартный отчёт о *требуемом пополнении запасов* материалов и комплектующих должен включать следующую информацию:

- Идентификационный номер ТМЦ
- Наименование ТМЦ
- Единицы измерения
- Требования по закупке сырья и комплектующих
- Данные о последнем приобретении сырья и материалов
  - Поставщик
  - Затраты на приобретение

#### Зачем нужны отчеты о запасах материалов и комплектующих

Отчёт о запасах материалов и комплектующих может использоваться складскими менеджерами:

- Для слежения за запасами материалов и комплектующих
- Для того, чтобы знать в каждый момент времени количество (качество), местонахождение и движение материалов и комплектующих, которые могут быть отпущены в производство
- Для облегчения периодической инвентаризации материалов и комплектующих на складах и для сверки этих данных с данными бухгалтерии

Менеджерами отдела снабжения:

- Для того, чтобы знать текущие потребности в восполнении запасов материалов и комплектующих до необходимого минимально допустимого уровня.

Высшим руководством:

- Для анализа динамики производства и закупок и их коррекции, если надо
- Для облегчения процесса планирования.

## 2.6 Отчёт о закупках

---

### Сводка закупок

Сводка закупок составляется персоналом отдела снабжения на основе

- Запросов на закупки (поступающих по мере снижения запасов до минимально допустимого уровня)
- Уже оформленных заказов на закупки
- Доступной рыночной информации о закупаемых материалах и комплектующих

### Содержание сводки

Данная сводка должна содержать следующую основную информацию (любые дополнительные детали могут быть включены, если требуется):

- Идентификационный номер ТМЦ
- Наименование ТМЦ
- Единицы измерения
- Требования по закупке сырья и комплектующих
- Уже заказанное количество и любая дополнительная информация, связанная с текущими заказами, если требуется:
  - Номер контракта заказа
  - Цена заказа
  - Уже полученное количество
  - Количество к получению и дата поставки
- Информация о новом заказе, включая
  - Информация о поставщике
  - Предложенная (согласованная) цена
  - Сроки поставки
- Кол-во денежных средств, требуемое для оплаты новых закупок
- Дополнительная информация, если закупки будут проходить по бартеру

### Составление сводки закупок

Сводки могут быть подготовлены для каждого материала или комплектующей продукции, используемых компанией.

Сводки могут составляться вручную или с помощью компьютера.

Сводки составляются (дополняются) работниками отдела снабжения на основе:

- Запросов на закупку сырья и комплектующих (по мере снижения запасов до минимально допустимого уровня)
- Информации об уже сделанных заказах на закупки
- Доступной информации о поставщиках и рынках

#### Для чего нужны сводки закупок

Эти сводки используются персоналом отдела снабжения для:

- Отслеживания потребностей по материалам и комплектующим
- Того, чтобы знать в каждый момент времени количество (качество) материалов и комплектующих, которые требуется закупить
- Знания рынка поставщиков и сбора информации по предыдущим закупкам
- Того, чтобы знать кол-во денежных средств, необходимых для закупок

#### Отчёт о закупках

Отчёты о закупках могут составляться работниками отдела снабжения или менеджерами с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основе сводок закупок, создаваемых работниками отдела снабжения

Отчёты о закупках могут служить сводным документом о закупках на какой-то момент времени и информация в них может быть сгруппирована по

- материалам или комплектующим,
- поставщикам и т. д.

Отчёт может принимать несколько форм в зависимости от требований

- Текущие требования по закупкам
- Уже сделанные заказы
- Заказы по поставщикам

### Содержание отчёта

Обычный отчёт о закупках должен включать следующую информацию:

- Идентификационный номер ТМЦ
- Наименование ТМЦ
- Единицы измерения
- Требования по закупке сырья и комплектующих
- Уже заказанное количество
- Дата ожидаемого получения материалов
- Кол-во денежных средств, необходимое для оплаты новых закупок

### Для чего нужны отчеты о закупках

Отчёты о закупках могут использоваться менеджерами отдела снабжения:

- Для слежения за процессом закупок и быстрого реагирования на неожиданности
- Для того, чтобы знать, какое кол-во материалов и комплектующих должно быть закуплено
- Для знания в любой момент времени количества заказанных материалов и комплектующих и даты их поставки
- Для того, чтобы знать, сколько денежных средств требуется для закупок

Высшим руководством:

- Для анализа динамики производства и закупок и их коррекции при необходимости
- Для приоритизирования закупок
- Для облегчения процесса планирования.
- Для планирования движения денежных средств

## 2.7 Отчёт о бартерных сделках

---

### Сводка бартерных сделок

Бартерные сделки должны рассматриваться руководством как исключительные операции и использоваться только в специальных ситуациях, когда использование денежных средств невозможно.

Из-за сложности бартерных сделок (участие в них нескольких различных подразделений компании, отсутствие надёжной рыночной информации о стоимости обмениваемых товаров и т. д.) к ним требуется специальное внимание и контроль со стороны высшего руководства.

Сводка готовится совместно работниками отделов снабжения и сбыта на основе требований по закупкам сырья и комплектующих (по мере снижения запасов до минимально допустимого уровня) и наличия готовой продукции, которую нельзя продать по привлекательной рыночной цене.

### Содержание сводки

Сводка должна содержать следующую основную информацию (любые дополнительные детали могут быть включены, если требуется):

- Продукция, предоставляемая компанией для бартера
  - Идентификационный номер продукта
  - Наименование продукта
  - Единицы измерения
  - Количество, готовое на продажу
  - Количество продукта, предоставляемое компанией для бартера
  - Стоимость производства
  - Рыночная цена, если есть информация
  - Сроки и стоимость поставки (если оплачивается компанией)
- Материалы и комплектующие, предлагаемые взамен
  - Идентификационный номер ТМЦ
  - Наименование ТМЦ
  - Единицы измерения
  - Требования по закупке сырья и комплектующих
  - Количество ТМЦ, получаемое компанией взамен
  - Сроки и стоимость поставки (если оплачивается компанией)



### Составление сводки бартерных сделок

Сводки могут быть подготовлены для каждого продукта или материала и комплектующего, участвующего в бартерной сделке (в зависимости от существующей практики компании).

Сводки могут составляться вручную или на компьютере.

Сводки готовятся (дополняются) совместно отделами снабжения и сбыта на основе:

- Запросов на закупку сырья и комплектующих (поступающих по мере снижения запасов до минимально допустимого уровня)
- Наличия готовой продукции, которая не может быть продана по относительно привлекательным ценам за денежные средства

Сводка просматривается менеджерами отделов снабжения и сбыта и сделка может совершиться только после её утверждения высшим руководством.

### Для чего нужна сводка бартерных сделок

Эта сводка используется работниками отделов снабжения и сбыта для:

- Получения разрешения на бартерные сделки
- Отслеживания бартерных сделок

### Отчёт о бартерных сделках

Отчёты о бартерных сделках могут подготавливаться работниками отделов снабжения и сбыта или менеджерами (в зависимости от существующей в компании практики) с требуемой регулярностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании сводок бартерных сделок

Отчёты о бартерных сделках могут быть сводным документом, суммирующим информацию об утверждённых бартерных операциях на какой-то момент времени, сгруппированную по

- Материалам или комплектующим
- Готовой продукции
- Покупателям (или третьим сторонам)
- Типам или группам покупателей (или третьих сторон)

Отчёты по бартерным сделкам могут принимать несколько форм в зависимости от требований

- Бартерные продажи

- Бартерные закупки

Отчеты по бартерным сделкам могут дополнять отчёты о продажах и закупках (должна быть включена дополнительная информация, что сделка совершена на условиях бартера)

#### Для чего нужны отчеты о бартерных сделках

Отчёты по бартерным сделкам могут использоваться менеджерами отделов снабжения и сбыта

- Для слежения за процессом продаж и закупок и быстрого реагирования на неожиданности
- Для того, чтобы знать количество поставленной продукции и количество материалов и комплектующих к получению взамен

#### Высшим руководством

- Для анализа и контроля бартерных сделок
- Для анализа динамики производства, продаж и закупок и их коррекции при необходимости
- Для облегчения процесса планирования.
- Для планирования движения денежных средств

## 2.8 Отчёт о дебиторской задолженности

---

### Сводка дебиторской задолженности

Сводка дебиторской задолженности готовится работниками финансового отдела на основе контрактов с отложенным платежом и счетов, выставленных покупателям.

### Содержание сводки

Сводка должна содержать следующую основную информацию (любые дополнительные детали могут быть включены, если требуется):

- Информация о покупателе
  - Название
  - Адрес
- Информация о контракте
  - Номер
  - Сумма
- Сроки и условия оплаты
- Информация о продукте
- Дата оплаты по контракту

### Составление сводки дебиторской задолженности

Сводка готовится для всей дебиторской задолженности (включая бартерные сделки)

Сводка дебиторской задолженности может составляться вручную или на компьютере.

Сводка подготавливается (дополняется) работниками финансового отдела на основе:

- Контрактов о продаже с условием отсроченного платежа
- Счетов, подтверждающих факт продажи
- Подтверждения об оплате, полученного от покупателя, (до отсылки его в бухгалтерию), подтверждённого выпиской из банка (в случае бартера - подтверждение со склада о получении товара)

### Зачем нужны сводки дебиторской задолженности

Эти сводки могут использоваться работниками отдела сбыта

- Для поддержания отношений с клиентами компании и кредитной политики компании
- Для установления лимитов предоставления условий отсроченного платежа для одного клиента с целью минимизировать риск неуплаты
- С этой же целью может быть произведено ранжирование клиентов по их платежеспособности
- Для отслеживания контрактов на продажу и быстрого реагирования на неожиданности

### **Отчёт о дебиторской задолженности**

Сводки дебиторской задолженности могут быть сведены воедино, чтобы показать, сколько кредитов предоставила ваша компания и на какой период времени - по потребителям или по продукции

Отчёты о дебиторской задолженности могут составляться работниками финансового отдела или менеджерами с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании сводок дебиторской задолженности

Отчёты о дебиторской задолженности могут быть сводным документом, предоставляющим информацию на какой-либо момент времени о сделках с отсроченными платежами и еще непогашенной задолженности; эта информация может быть сгруппирована по

- Продуктам или группам продуктов
- Покупателям или группам покупателей
- Продавцам и т. д.

Отчёт может принимать несколько форм в зависимости от требований

- Дебиторская задолженность в виде денежных средств (сгруппированная по ожидаемой дате платежа)
- Дебиторская задолженность в виде бартера (сгруппированная по ожидаемой дате платежа)
- Просроченная дебиторская задолженность в виде денежных средств или бартера (сгруппированная по ожидаемой дате платежа)

## Содержание отчёта

Отчёты о дебиторской задолженности: *Операции с денежными средствами*

Стандартный отчёт о дебиторской задолженности должен включать следующую информацию:

- Информация о продукте или
- Информация о покупателе
- Даты погашения дебиторской задолженности, сгруппированные следующим образом
  - 0 - 30 дней
  - 31 - 60 дней
  - 61 - 90 дней
  - 91 - 180 дней
  - 180 дней - 1 год
  - Более 1 года
- Процент каждой из вышеперечисленных категорий к общему объему дебиторской задолженности
- Проблемы со сбором дебиторской задолженности (если таковые есть)

Отчёты о дебиторской задолженности: *Операции по бартеру*

Отчеты по дебиторской задолженности по бартеру кроме обычной могут содержать и информацию, специфическую для данного вида сделок:

- Информация о продукте или
- Информация о покупателе
- Даты погашения дебиторской задолженности, сгруппированные следующим образом
  - 0 - 30 дней
  - 31 - 60 дней
  - 61 - 90 дней
  - 91 - 180 дней
  - 180 дней - 1 год
  - Более 1 года
- Процент каждой из вышеперечисленных категорий к общему объему дебиторской задолженности

- Проблемы со сбором дебиторской задолженности (если таковые есть)
- Информация о материалах или комплектующих к получению

#### Отчёты о *просроченной* дебиторской задолженности

Отчеты о просроченной дебиторской задолженности должны составляться отдельно (для привлечения к ним особого внимания руководства) и должны включать следующую информацию:

- Информация о продукте или
- Информация о покупателе
- Просроченная дебиторская задолженность (считается от первоначальной даты погашения):
  - 0 - 30 дней
  - 31 - 60 дней
  - 61 - 90 дней
  - 91 - 180 дней
  - 180 дней - 1 год
  - Более 1 года
- Процент каждой из вышеперечисленных категорий к общему объему дебиторской задолженности
- Предпринятые меры (если были предприняты)

#### Зачем нужны отчеты о дебиторской задолженности

Отчёты о дебиторской задолженности могут использоваться

Менеджерами финансового отдела в координации с менеджерами отдела сбыта

- Для отслеживания процесса получения отсроченного дохода и быстрого реагирования на создавшуюся проблему
- Для отслеживания соответствия текущей деятельности кредитной политике компании
- Для отслеживания старения дебиторской задолженности и планирования усилий по ее сбору

Юридическим отделом

- Для действий по сбору просроченных платежей

Бухгалтерией или финансовым отделом:

- Для планирования и отслеживания поступлений денежных средств

Высшим руководством:

- Для анализа и контроля политики продаж с отсроченными платежами
- Для анализа динамики производства, продаж и закупок и их коррекции при необходимости
- Для облегчения контроля и сравнения полученной информации с данными, предоставляемыми бухгалтерией
- Для облегчения процесса планирования.
- Для облегчения планирования движения денежных средств

## 2.9 Отчёт о кредиторской задолженности

---

### Сводка кредиторской задолженности

Сводка кредиторской задолженности составляется работниками финансового отдела на основе контрактов с отсроченным платежом и счетов, полученных от поставщиков.

### Содержание сводки

Данная сводка должна содержать следующую основную информацию (любые дополнительные детали могут быть включены, если требуется):

- Информация о материале или комплектующих
- Информация о поставщике
  - Название
  - Адрес
- Информация о контракте
  - Номер
  - Сумма
  - Сроки оплаты
- Дата оплаты

### Составление сводки кредиторской задолженности

Сводка составляется для всей кредиторской задолженности (включая кредиторскую задолженность по бартеру).

Сводка может быть составлена вручную или на компьютере.

Сводка подготавливается (дополняется) работниками финансового отдела на основе:

- Контракта о закупках на условиях отсроченного платежа
- Счетов, подтверждающих факт покупки
- Подтверждения платёжного поручения, полученного из бухгалтерии (финансового отдела) и подтверждённого выпиской из банка (в случае бартера - подтверждённая складом отправка бартерного продукта)

### Для чего нужны сводки кредиторской задолженности

Эти сводка используются работниками отдела снабжения:



- Для поддержания отношений с поставщиками и кредитной политики компании
  - Компания может установить лимит на объем сделок с условием отсроченного платежа, приходящихся на одного поставщика, с тем, чтобы предотвратить разрыв отношений с поставщиками
  - Компания может составить список наиболее удобных для нее поставщиков
- Для отслеживания контрактов на закупки и быстрого реагирования на неожиданности

### Отчёт о кредиторской задолженности

Отчёты о кредиторской задолженности могут составляться работниками финансового отдела или менеджерами с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основе сводок кред. задолженности

Отчёты о кредиторской задолженности могут быть сводным документом, суммирующим информацию на какой-либо момент времени о закупках на условиях отсроченного платежа и еще непогашенной задолженности; такая информация может быть сгруппирована по поставщикам, закупленным материалам или комплектующим и т. д.

- Отчёт может принимать несколько форм в зависимости от предъявляемых требований:
  - Кредиторская задолженность в виде денежных средств (сгруппированная по датам платежа)
  - Кредиторская задолженность в виде бартера (сгруппированная по датам платежа)
  - Просроченная кредиторская задолженность в виде денежных средств или бартера (считается от первоначальной даты оплаты)

### Содержание отчёта

Отчёты по кредиторской задолженности: *Операции с денежными средствами*

Стандартный отчёт о кредиторской задолженности должен включать следующую информацию:

- Информация о материалах и комплектующих или
- Информация о поставщике

- Даты погашения кредиторской задолженности, сгруппированные следующим образом
  - 0 - 30 дней
  - 31 - 60 дней
  - 61 - 90 дней
  - 91 - 180 дней
  - 180 дней - 1 год
  - Более 1 года
- Процент каждой из вышеперечисленных категорий к общему объему кредиторской задолженности
- Проблемы с погашением (если таковые есть)

Отчёты о кредиторской задолженности: *Операции по бартеру*

Отчеты по кредиторской задолженности по бартеру кроме обычной могут содержать и информацию, специфическую для данного вида сделок:

- Информация о продукте или
- Информация о поставщике
- Даты погашения кредиторской задолженности, сгруппированные следующим образом
  - 0 - 30 дней
  - 31 - 60 дней
  - 61 - 90 дней
  - 91 - 180 дней
  - 180 дней - 1 год
  - Более 1 года
- Процент каждой из вышеперечисленных категорий к общему объему кредиторской задолженности
- Проблемы с отгрузкой (если таковые есть)
- Информация об отгружаемом продукте

Отчёт о *просроченной кредиторской задолженности*

По просроченной кредиторской задолженности могут составляться отдельные отчеты (для привлечения к ним особого внимания руководства) и они должны включать следующую информацию:

- Информация о материалах и комплектующих или
- Информация о поставщике

- Просроченная кредиторская задолженность (считается от первоначальной даты погашения)
  - 0 - 30 дней
  - 31 - 60 дней
  - 61 - 90 дней
  - 91 - 180 дней
  - 180 дней - 1 год
  - Более 1 года
- Процент каждой из вышеперечисленных категорий к общему объему кредиторской задолженности
- Предпринятые меры (если были предприняты)

Для чего нужен отчет о кредиторской задолженности

Отчёты о кредиторской задолженности могут быть использованы менеджерами финансового отдела в координации с менеджерами отдела снабжения

- Для отслеживания процесса погашения задолженности по контрактам с условием отсроченного платежа и быстрого реагирования на неожиданности
- Для отслеживания соответствия текущей деятельности кредитной политике компании
- Для отслеживания старения кредиторской задолженности

Бухгалтерией или финансовым отделом:

- Для планирования и отслеживания оттока денежных средств

Высшим руководством:

- Для анализа и контроля политики компании по закупкам с отсроченным платежом
- Для анализа динамики производства, продаж и закупок и их коррекции при необходимости
- Для облегчения контроля и сравнения информации с данными, предоставляемыми бухгалтерией компании
- Для облегчения процесса планирования.
- Для облегчения планирования движения денежных средств

## 2.10 Сводный отчёт

---

Итоговый отчёт представляет основные показатели, взятые из других отчетов, в сводной форме

### Содержание отчёта

Общий объем продаж за текущий период и за предыдущие два

Общий объем производства за текущий период и за предыдущие два

Общий объем закупок за текущий период и за предыдущие два

Общий объем дебиторской задолженности на конец текущего периода и на предыдущие два

Общий объем кредиторской задолженности на конец текущего периода и на предыдущие два

Общий объем запасов готовой продукции на конец текущего периода и на предыдущие два

Общий объем запасов материалов и комплектующих на конец текущего периода и на предыдущие два

Общий объем незавершенного производства на конец текущего периода и на предыдущие два

и любая другая информация, которая, по мнению руководства, поможет в контроле и планировании основных задач пре приятия.

### Составление Сводного отчёта

- Сводный отчёт может создаваться просто переносом соответствующей информации из различных других отчётов, например
  - Общий объем производства за период - из производственного отчёта
  - Общий объем дебиторской задолженности - из отчёта по дебиторской задолженности

### Для чего нужен сводный отчет

Сводный отчёт может использоваться высшим руководством

- Для мгновенного взгляда на деятельность организации
- Для сравнения ключевых показателей за различные периоды времени
- Вместе с отчётом о движении денежных средств может использоваться для принятия стратегических решений и планирования

## 2.11 Отчёт о движении денежных средств

---

Отчет о движении денежных средств учитывает все денежные средства (и их эквиваленты), поступившие за данный период, и все денежные средства (и их эквиваленты), выплаченные за данный период.

- Эквивалентами денежных средств являются текущие активы, которые могут быть обращены в денежные средства в короткий срок. Они включают:
  - Бартерные сделки
  - Краткосрочные векселя
  - Из-за неопределённости в возможности обращения эквивалентов в ден. средства, они должны быть показаны в отчёте о движении денежных средств отдельно.

### Содержание отчёта

#### *Денежные средства от операционной деятельности*

##### Поступления

Получение денежных средств от продаж товаров и услуг (по продуктам), включая

Поступления от текущих продаж

Поступления от сбора дебиторской задолженности

Краткосрочные векселя, полученные от покупателей в качестве оплаты

Поступления процентов по депозитам и дивидендов

НДС, полученный с продаж

Прочие поступления денежных средств, то есть, все те, которые поступают не от инвестиционных или финансовых операций

##### Выплаты

Закупка сырья и запасов, включая

Платежи за материалы и комплектующие

Выплаты зарплаты

Выплаты в социальный фонд

Платежи за энергию

Платежи по прочим накладным расходам

Уплаченный НДС

Выплаты операционных налогов

Расходы на научно-исследовательскую деятельность  
Общие и административные расходы  
Расходы по продажам  
Выплаченные проценты  
Выплата налога на прибыль

#### *Денежные средства от инвестиционной деятельности*

##### Поступления

Поступления от сделанных инвестиций  
Поступления от продажи основных средств

##### Выплаты

Капитальные затраты  
Прочие инвестиции

#### *Денежные средства от финансовой деятельности*

##### Поступления

Кредиты  
Поступления от выпуска ценных бумаг

##### Выплаты

Выплата долгов  
Выплаты дивидендов

Все вышеприведённые статьи притока и оттока денежных средств могут быть показаны отдельно для бартерных сделок.

#### Создание и ведение отчёта о движении ден. средств

Отчёт о движении денежных средств может быть составлен напрямую или выведен из отчета о прибылях и убытках

#### Прямой метод

- Создаётся с помощью выписок из банка, кассового счёта и записей о бартерных сделках

Отчет, выведенный из отчета о прибылях и убытках

- Создаётся с помощью уже подготовленных отчётов
  - Отчёта о прибылях и убытках
  - Балансового отчета

Преимущества прямого метода составления отчета о движении денежных средств

- Своевременность: не зависит от срока составления финансовых отчетов
- Объективность: на него не распространяются требования налоговой отчетности или соблюдения определенного формата, которые касаются финансовых отчетов
- Достоверность: сложно манипулировать выписками из банка
  - Однако, существует опасность манипуляций записями о бартерных сделках
- Конкретность: создаётся в целях управленческой отчётности, а не отчетности перед налоговыми органами или акционерами

Для чего нужны отчеты о движении денежных средств

Движение денежных средств показывает

- Какая деятельность породила движение денежных средств в течение периода и каким образом эти денежные средства были использованы
- Какая деятельность привела к избытку (недостатку) денежных средств - как он может быть использован (покрыт)

Отчёт о движении ден. средств используется высшим руководством для того, чтобы определить:

- Способна ли текущая операционная деятельность генерировать денежные средства;
  - например, если чистый денежный поток положительный, но чистый денежный поток от операционной деятельности отрицательный, это значит, что компании постоянно придется изыскивать внешние источники финансирования дефицита
- Как за данный период организация использовала свои финансовые источники

- например, для финансирования операций, выплат поставщикам, выплат дивидендов и т. д.
- Из какого источника компания берет средства
  - от операционной деятельности, посредством банковского финансирования, продавая основные средства

а также для:

- Понимания изменений в активах и пассивах компании от финансовой и инвестиционной деятельности в течение данного периода
  - например, инвестиции в основные средства, выплаты кредитов и т. д.
- Прогнозирования будущих потребностей в денежных средствах



### 3. Адаптация управленческих отчётов

---

Прежде, чем начать адаптацию системы управленческой отчётности к вашему конкретному предприятию, вам нужно внимательно взглянуть на уже существующую систему - и затем начать работать, взяв ее за основу.

Время, требуемое на адаптацию системы, будет зависеть от размера и характера вашего предприятия, а также от объёма вашей системы отчётности. Обычно, такая адаптация может занять до 4 недель.

Вам потребуется адаптировать систему, так как различные виды деятельности и различные цели выдвигают различные требования к информации. Приведенные ниже два примера иллюстрируют это:

- Строительной компании, занимающейся строительством жилья и продающей его по завершении строительства, могут потребоваться отчеты о продажах, незавершенном производстве и запасах отдельно по каждому зданию.
- Если Вам необходимо решить, сохранить или избавиться от производственной линии, вы, возможно, захотите отслеживать производство - как по производственной линии, так и по типу продукции

#### ***Сначала адаптируйте систему, чтобы она отвечала вашим специфическим требованиям***

- Обсудите ваши специфические нужды и деловые цели, чтобы определить, нужна ли вашим руководителям или старшим руководителям дополнительная информация, не предложенная в отчетах.

Сводки и отчеты, обсужденные ранее выше, могут послужить основой для системы управленческой отчетности практически в любой ситуации, однако могут быть недостаточно подробны для всех компаний.

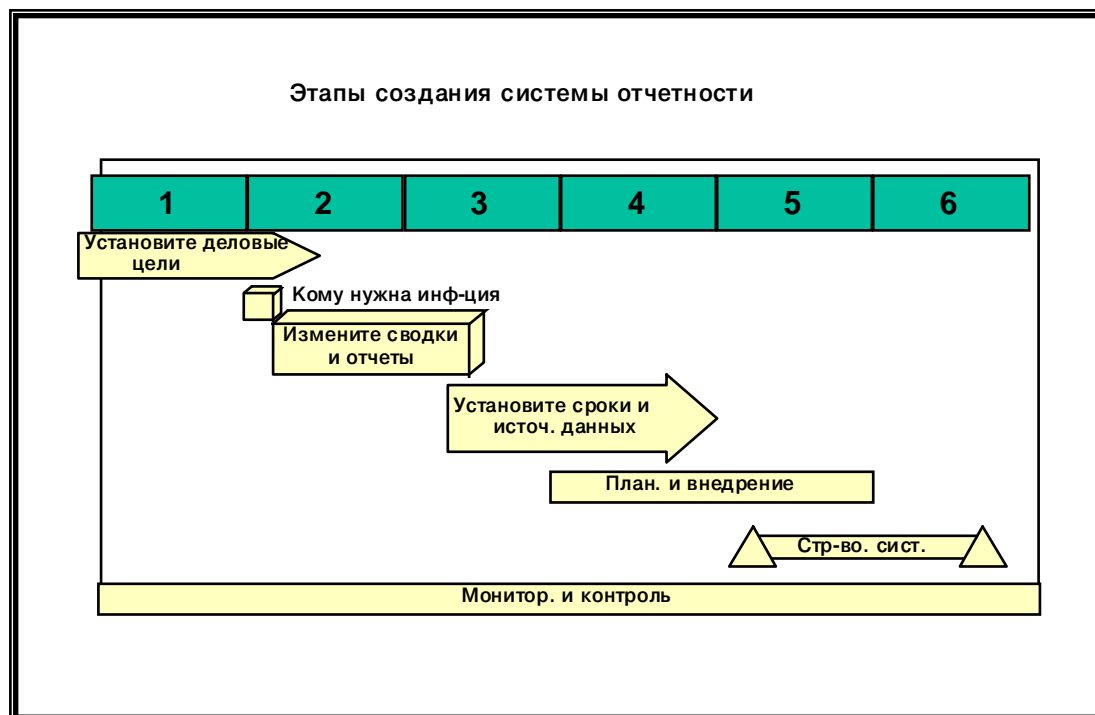
- Добавьте дополнительные колонки в сводки и дополнительные обобщающие пункты в отчеты, чтобы удовлетворить дополнительные потребности вашей компании.

Внеся несколько незначительных изменений, можно легко приспособить сводки и отчеты к проводимым операциям.

#### ***Затем внедрите и усовершенствуйте систему в интересах вашей деятельности***

Спланируйте внедрение. Руководите процессом внедрения с помощью эффективного мониторинга и контроля

Типичный план создания системы управленческой отчетности выглядит следующим образом:



### Адаптация системы отчетности - обзор.

Прежде чем вы сможете начать адаптацию системы управленческой отчетности, Вам следует определить потребности и установить, что компания уже имеет. Это начальная фаза процесса адаптации

**Основываясь на проведенной начальной работе, вы начнете строительство системы:**

- Измените списки, колонки и добавьте дополнительную сводную информацию в отчеты
- Установите источники данных
- Решите вопрос о сроках предоставления информации путем тщательного сопоставления с целями
- Определите ответственных лиц по ведению каждой сводки

Сроки, необходимые для адаптации системы, будут зависеть от масштаба и характера деятельности и масштаба вашей системы отчетности.

***Движущей силой процесса настройки должно быть высшее руководство.***

- Начните с распоряжения, отданного Генеральным директором.

***Руководитель группы должен хорошо понимать требования организации к информации***

- Управленческая отчетность имеет дело с целой организацией, а не с изолированными функциями.

***В идеале участники группы должны дополнять и заменять друг друга***

- Привлеките людей из различных управлений. Люди, которые в конечном итоге будут участвовать в создании и использовании отчетов, должны помогать в вопросе определения характера системы.

**Адаптация системы отчетности: основные шаги.**

**Начальный этап.**

**(1) Определите деловые функции и цели.**

Определение деловых функций обязательно является первым шагом. Наш пример во вступительном разделе презентации определили компанию с тремя типичными деловыми функциями, однако ваша компания определенно будет иметь более сложную структуру

Определение деловых целей является вторым шагом: то, чего хочет добиться каждая деловая функция, важно для всего высшего руководства, участвующего в данном процессе

Вот типичные деловые цели:

Увеличить объём продаж на 4% в месяц, сократить производственные расходы на 12%, удержать дебиторскую задолженность на уровне менее 14% от объема продаж, удержать оборотный капитал на уровне 32% от объема продаж, поддерживать производительность труда рабочих на уровне производства 2 изделий в день и т. д.

**(2) Исследовать, какие данные и информация доступны**

Для каждой деловой функции проверить, какие регулярно составляются сводки и отчёты. Вам нужно задать следующие вопросы:

- Отражают ли эти сводки и отчёты информацию по всем важным деловым функциям ?
- Помогают ли эти отчёты в измерении эффективности деятельности предприятия в достижении им своих деловых целей ?
- Обеспечивают ли сводки и отчёты своевременную и полезную информацию ?

### ***(3) Исследовать, кто нуждается в информации***

- После того, как вы определили деловые функции вашего предприятия, посмотрите, кто может влиять на процесс
- Какого рода информация им нужна и с какой периодичностью для обеспечения их эффективной работы ?
- Определите, кто какие отчеты должен получать.

Высшее руководство должно получать все отчёты, особенно при определении стратегии.

Средние менеджеры должны получать необходимые им отчёты, но также иметь доступ ко всем отчётам для определения путей достижения целей, поставленных высшим руководством.

### ***(4) Модифицировать сводки и добавить дополнительную сводную информацию в отчёты***

- Определить применимость предложенных сводок и отчётов
- Определить, какие данные или информация отсутствуют
- Доступны ли эти данные и информация ?

Попробуйте не удалять, а только добавлять данные

### ***(5) Установить источники данных***

*Это один из важнейших шагов, так как источник данных определяет точность получаемой информации*

- Сначала составьте карту потоков данных для каждой колонки в вашей сводке.

Откуда берутся данные, кто их видит, кто их хранит?

- Выберите точку, в которой будет происходить вывод данных для их внесения в сводку

### ***(6) Определить сроки получения информации, оптимально соотносящиеся с достижением поставленных целей***

- Определить периодичность отчётов, требуемую для достижения ваших деловых целей:
  - Отчёты должны быть регулярными, например, ежедневными, еженедельными, ежемесячными (никогда не реже, чем ежемесячными)
    - Более серьёзные проблемы компании требуют еженедельной или ежедневной отчетности
  - Для того, чтобы можно было принять конкретные меры, информация должна поступать своевременно, например:
    - Вовремя поступившая информация о дебиторской задолженности позволит проанализировать ситуацию с данным покупателем прежде, чем отгружать ему следующую партию товара.
    - Вовремя полученная информация об уровне запасов, заказов и движении денежных средств позволит избежать недопустимого снижения уровня запасов на складах.

***(7) Назначить ответственных за составление каждой сводки***

- Рассмотреть деловые функции, информационные потоки внутри предприятия и процесс сбора и хранения данных
- Рассмотреть качество и количество существующих данных
- Максимально использовать все доступные ресурсы

***(8) Поменять источник информации и ответственное за сбор информации лицо***

- Решить, есть ли причины, по которым ответственное за сбор информации лицо будет заинтересовано манипулировать данными

Если есть - назначить другое лицо

- Решить, способно ли данное лицо выполнять эту работу и достаточно ли оно ответственно
- Решить, будет ли новая сводка содержать более точные данные, чем те, которыми вы пользуетесь сейчас

Если нет - найдите новый источник данных

- Проанализируйте, не поручили ли вы составление сводок исключительно сотрудникам бухгалтерии.

Если да, то вы пока не усвоили главную идею установления системы управленческой отчетности - дополнительный контроль, дополнительные данные, своевременные и точные отчёты руководству (а не налоговым органам), на основе которых принимаются решения.

**Стоимость создания системы отчетности** для вашей организации будет зависеть от следующих факторов:

- Время, необходимое для адаптации
  - Чем дольше времени занимает этот процесс, тем больше его стоимость в денежном выражении и в человеко-днях.
- Масштаб вашего дела:
  - Адаптация для более крупного дела обязательно потребует больше времени
  - Крупному делу может также потребоваться компьютерная система для представления отчетов вовремя.
- Характер дела и до какой степени необходимо адаптировать систему
  - Сложный производственный процесс, широкий ассортимент продукции, сложная структура сбыта и т. д. увеличат стоимость адаптации.
- Состоянии существующей системы отчетности - в финансовых целях и в целях налогообложения
  - Хорошо работающая финансовая или налоговая система существенно снизит стоимость адаптации.
- Уровень мотивации персонала, участвующего в данном процессе.

## 4. Внедрение системы управленческой отчётности

---

### Правильное внедрение СУО гарантирует:

- Система делает то, что Вы хотите, чтобы она делала
- вы знаете, что вы получаете: точность
- вы получаете информацию, когда она нужна вам: своевременность
- вы получаете то, что Вам нужно: краткость
- вы получаете информацию по установленному распорядку: регулярность
- вы приносите дополнительную ценность: эффективность

### Внедрение системы: детальный план поможет вам успешно провести внедрение

- Установить цели и задачи для системы
- Определить и назначить менеджера проекта
- Настроить систему и разбить процесс внедрения на конкретные задачи
  - Установить источники данных и ответственных
  - Определить, как будут составляться сводки
  - Установить сроки внедрения сводок
  - Назначить ответственных за подготовку отчётов
  - Назначить ответственного за управление системой (старший менеджер по всем секторам плюс общее руководство)
- Оценить доступные ресурсы
  - Требуемый персонал, его профессиональный уровень, степень зависимости
  - Компьютерное оборудование (если система компьютеризованна)
- Подготовить детальный план, описывающий все требуемые закупки или услуги и соответствующие расходы
- Подготовить детальные бюджеты внутренних и внешних расходов
- Выполнить план по внедрению - начать с исполнительного приказа и вдохновляющих выступлений старших менеджеров

- Отслеживать и контролировать процесс внедрения системы, при необходимости по ходу дела вносить корректировки и изменения.

### **Планирование внедрения**

Перечислите основные шаги в процессе внедрения. Назначьте ответственных лиц, сроки и бюджет для каждого из указанных шагов. (В Табл. 2, 3, и 4 представлены шаблоны для планирования процесса внедрения.)



Таблица 2 : Внедрение: Основные шаги и ответственные лица

Шаги	Задачи	Ответственные лица	Сроки
I. Планирование	<p>Определить цели</p> <p>Назначить менеджера проекта</p> <p>Настроить систему</p>		
II. Оценка ресурсов	<p>Определить потребности в персонале</p> <p>Провести набор персонала - внутренний и внешний</p> <p>Определить инфраструктуру и технические требования системы</p> <p>Составить план создания инфраструктуры и технического обеспечения системы.</p>		
III. Составление бюджета	Составить бюджет для внедрения системы		
IV. Обучение	Обеспечить дополнительное обучение персонала, участвующего во внедрении системы		
V.			
VI.			
VII. Установка системы	Внедрить систему и провести ее тестирование		
VII. Наблюдение и контроль	Наблюдение за процессом внедрения и его корректировка		

Таблица 3: Рабочий план процесса внедрения системы

		Период					
		1	2	3	4	5	6
Шаг 1							
Шаг 2							
Шаг 3							
Шаг 4							
Шаг 5							
Шаг 6							
Шаг 7							
Шаг 8							
							<b>Вовремя!</b>

Таблица 4: Составление бюджета процесса внедрения

Позиция	ЯНВ. млн. руб.	ФЕВР. млн. руб.	МАРТ млн. руб.
<b>Внутренние расходы</b>	<b>256</b>	<b>216</b>	<b>251</b>
Персонал	141	141	121
Руководитель группы	41	41	41
Члены группы (4)	100	100	80
Обучение	90	50	105
Связь	25	25	25
<b>Внешние расходы</b>	<b>500</b>	<b>1,900</b>	<b>900</b>
Консультанты	500	900	900
Компьютеры		1,000	
<b>ИТОГО</b>	<b>756</b>	<b>2,116</b>	<b>1,151</b>
<p>План-ие, персонал, обучение</p> <p>Установ. сводки/отчеты</p> <p>Обучение</p> <p>Испытание</p>			

## Внедрение системы: типичные проблемы в ходе внедрения

### Нереалистичные цели или сроки внедрения

- Сроки слишком растянуты для эффективного решения проблемы
- Слишком сжатые сроки, в которые корректно внедрить систему невозможно.

### Проблемы планирования

- Плохое планирование приводит к плохим результатам.

### В системе не создан адекватный контроль - появляются неточные данные

- Лица, составляющие сводки и отчеты, имеют причины (или просто способны) манипулировать данными.
- Лица, составляющие сводки, получают неверные данные.

### Был выбран не соответствующий требованиям менеджер проекта

- Должен обладать способностью руководить и пониманием дела в целом.
- Должен быть уважаем в фирме.
- Должен иметь власть для эффективного внедрения системы.
- Должен иметь уверенность проводить изменения, способствующие правильной установке.

На менеджера проекта будет с разных сторон оказываться давление

Со стороны пользователей системой нижнего уровня, которым придётся менять свои рабочие привычки и, может быть, делать что-то новое

Со стороны генерального директора, который ожидает быстрых результатов

Со стороны директоров подразделений, которые неохотно будут предоставлять информацию, опасаясь, что новые данные представят вверенное им подразделение не в том свете (или более точно), в каком бы им хотелось

## Внедрение системы: вопросы контроля в процессе установки

### Проводить постоянную проверку на полноту информации

- Все данные, подлежащие обработке, должны обрабатываться  
Последовательная проверка всех предварительно пронумерованных документов  
Сверка каждого документа с формами, из которых берутся данные

### Обеспечить точность

- Все данные обрабатываются очень точно  
Строгие процедуры легализации и проверки данных  
Проверка утвержденных форматов и выборок для предоставления данных; регулярные сверки данных с соответствующими отчётами  
Анализ отклонений и разумное объяснение несоответствий

### Проверка последовательности

- Информация сравнивается с предыдущими отчётами и другими отчётами в системе  
Проверки на основании здравого смысла - т. е., возможна ли такая-то ситуация  
Проверить соблюдение основных связей между данными  
например, запас готовой продукции на начало периода + производство - отгрузка = запас готовой продукции на конец периода  
Анализ отклонений и разумное объяснение несоответствий

### Постоянно бороться за своевременность информации

- Все данные собираются и обрабатываются в соответствии с заданной периодичностью  
Ежемесячно, еженедельно или ежедневно

### Убедитесь в том, что распоряжения выполняются

- Проконтролируйте, выполнено ли решение обработать информацию

**Внедрение системы: если возникают проблемы с внедрением системы или данные неточны, ищите основные причины возникающих проблем**

#### Человеческая ошибка

- Сделана нечаянно из-за низкого уровня обучения или по неосторожности

#### Техническая ошибка

- Инфраструктура системы не предотвращает попадание в систему неправильных данных (не по вине человека)

#### Плохие отношения между руководством и персоналом

- Отсутствие мотивации у персонала

#### Плохое планирование мер безопасности - опасная область (см. также далее)

- Персонал вовлечён в мошеннические действия
  - Обеспечить тщательный отбор при найме на работу (как извне, так и внутри компании)
  - Практикуйте ротацию отдельных видов работ (недостаток: работникам может потребоваться дополнительное обучение)

**Внедрение системы: точная настройка установленной системы на удовлетворение нужд конкретного предприятия и конкретных пользователей**

Это непрерывно идущий процесс, который предполагает постоянное улучшение системы.

Установить систему регулярной обратной связи с пользователем, задавая следующие вопросы:

- Какая дополнительная информация жизненно важна для эффективного принятия решений на вашем уровне ?
- Предоставляется ли информация вовремя для эффективного принятия решений?
- Помогает ли система определить важные проблемы и недостатки?

- Помогает ли система идентифицировать проблемы заранее ?
- Сопоставима ли информация, получаемая в разные моменты времени?

Установить систему регулярной обратной связи с лицами, занятыми на всех стадиях подготовки сводок и отчетов

- Какие проблемы с составлением и получением сводок данных?
- Какие проблемы с созданием отчётов ?
- Где узкие места, вызывающие задержку информации?  
например:
  - Нехватка персонала
  - Необученный персонал
  - Коммуникационные проблемы
  - Проблемы, связанные с техникой и инфраструктурой
- Встречаются ли ситуации, когда нет определенной процедуры обработки данных?

Внедрение системы: некоторые заключительные шаги, направленные на установление контроля за внедренной системой.

Тест на полноту / точность / операбельность

- Соотносимы ли отчёты между собой ? Например, продажи, дебиторская задолженность и поступление денежных средств регистрируются на основе одних и тех же исходных данных?
- Имеет ли смысл и релевантна ли предоставляемая информация; предоставляет ли отчет всю информацию, необходимую для обоснованного принятия решений?
- Есть ли серьезные проблемы, мешающие составлению и распространению отчетов?

Тест на принятие системы пользователем

- Имеет ли для пользователя новый отчёт больше смысла, чем уже существующий?
- Нуждаются ли пользователи в дополнительном обучении для анализа информации, предоставляемой в отчёте ?

### Тест на улучшение деловой активности

- Достигаются ли деловые цели ?

### Тест на безопасность

- Доступна ли информация для нежелательных пользователей ?

### Внедрение системы: отчёты предоставляют неверную информацию - возможно ли мошенничество ?

#### Мошенничество или шпионаж

- Преднамеренные действия
  - Создание счетов фиктивных поставщиков и предоставление фальшивых фактур.
- Коррупция и взяточничество, особенно там, где лица обладают властью принимать решения по поставщикам или определять результаты тендера.
  - Незаконное присвоение приходящих от заказчиков чеков
  - Предоставление несанкционированных скидок некоторым покупателям
  - Недостача товарно-материальных запасов, включая недостачу при доставке грузов водителями
  - Фиктивные штатные единицы в штатном расписании
- Несанкционированная манипуляция системой информационной технологии

#### Для проверки наличия мошенничества или шпионажа следует рассмотреть следующие факторы:

- Персонал имеет возможность совершить мошенничество
  - Степень доступа к критической информации
  - Достаточное время для проведения мошеннических действий
  - Способность на мошенничество и мотивация индивида
- Признаки
  - Очевидное благополучие, непропорциональное уровню зарплаты
  - Увеличенные расходы, не укладывающиеся в обычные рамки



Контакты с работниками разных организаций

Проявление неприязни к организации

Регулярная работа после рабочего дня, без очевидной причины

**Внедрение системы: необходима долгосрочная поддержка системы**

#### Корректирующие меры

- Устранение проблем
  - Задержки по времени
  - Неточности
  - Недостаточность охвата

#### Меры по усовершенствованию

- Повышение эффективности
  - Компьютеризация
  - Создание новых сводок / отчётов
  - Новый контроль

#### Адаптивные меры

- Подстраивать систему под изменения в окружающих рабочих условиях
  - Свертывание операций
  - Начало нового производства
  - Перестройка предприятия

## 5. Рассмотрение роли системы управленческой отчетности

---

Хорошая система управленческой отчетности предоставляет руководству чрезвычайно важную информацию о их организации и ее деятельности. В отчетах содержится информация по следующим семи областям:

- **Общая картина работы компании**  
насколько устойчиво финансовое положение компании, хорошо ли выглядят основные показатели, такие, как производство, продажи и т.д.
- **Существующие проблемы и неэффективное использование ресурсов**  
правильно ли планирует закупки отдел снабжения; производим ли мы то, что намерены продавать; много ли у нас незаконченной продукции, лежащей без всякой пользы
- **Потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в ближайшем будущем**  
вероятно, если в ближайшее время нам не удастся разместить этот заказ, мы столкнемся с нехваткой денежных средств и будем вынуждены остановить производство

- Ежедневные принятия решений и разрешение проблем  
сколько нужно закупать  
нужно ли нам принимать этот новый заказ
- Стратегическое и долгосрочное принятие решений  
должны ли мы продолжать производить данный продукт  
нужно ли нам инвестировать в производство нового продукта
- Направление планирования и составления бюджета  
где наиболее слабые места в нашей системе планирования  
нужно ли нам усовершенствовать нашу технику  
прогнозирования продаж

## Приложения

Этот раздел содержит шаблоны для следующих отчётов:

1. Отчёт о продажах (ед..)
2. Отчёт о продажах (суммы)
3. Отчёт о продажах (покупатели)
4. Отчёт о запасах готовой продукции
5. Отчёт о незавершённом производстве
6. Отчет о произведенной продукции
7. Отчёт о запасах материалов и комплектующих
8. Отчёт о закупках
9. Отчёт о бартерных сделках
- 10.Отчёт о дебиторской задолженности (ден. средства)
- 11.Отчёт о дебиторской задолженности (бартер)
- 12.Отчёт о просроченной дебиторской задолженности
- 13.Отчёт о кредиторской задолженности (денежные средства)
- 14.Отчёт о кредиторской задолженности (бартер)
- 15.Сводный отчёт
- 16.Отчёт о движении денежных средств (от операционной деятельности)
- 17.Отчёт о движении денежных средств