

## 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 полнокровное 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***

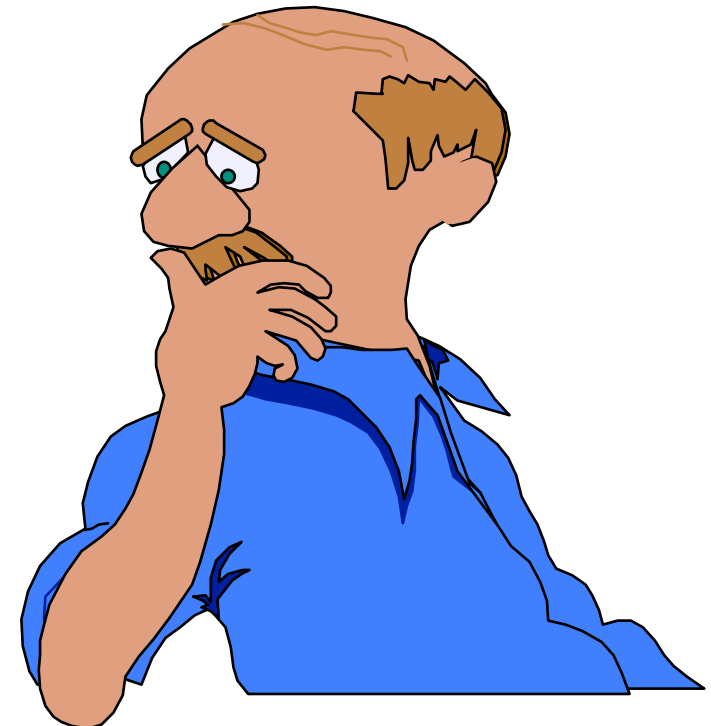
#### ***Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы***

#### ***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*

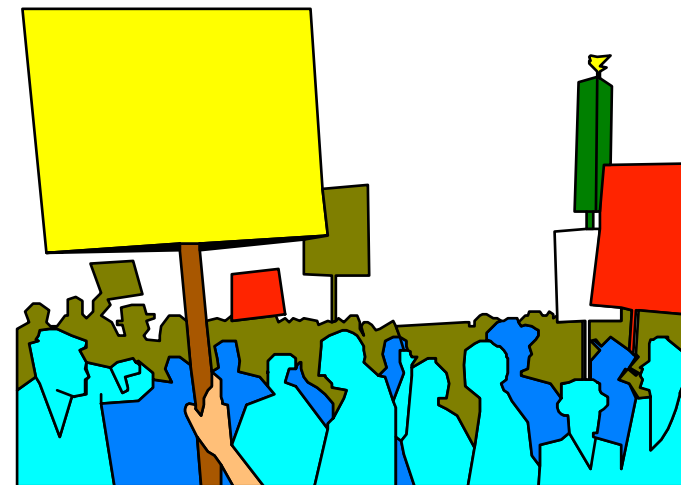
- Второй месяц подряд персоналу не выплачивается зарплата
- В прошлом месяце зарплата выплачена пластмассовыми ведрами
- Счет в банке заморожен

### *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***

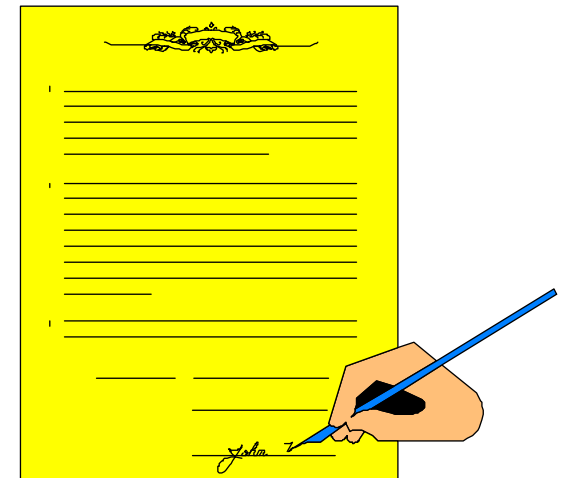
- Показывает, какие суммы предприятие должно своим поставщикам и когда должны производиться платежи

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

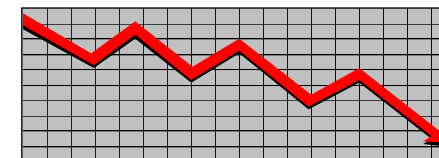
## Рассмотрим второй сценарий развития событий

*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		
<b>Денежный поток от основной деятельности</b>	<b>551000</b>	<b>887345</b>	<b>315000</b>	<b>250000</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:</b>				
Поступления от реализации инвестиций	10000			
Поступления от реализации основных фондов				
Расходы по капвложениям				
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности				
<b>Денежный поток от финансовой деятельности:</b>	<b>10000</b>			
Долгосрочный займ				
Поступления от займов	100000	20000		
Выплаты по долгосрочным кредитам				
<b>Денежный поток от финансовой деятельности</b>	<b>100000</b>	<b>20000</b>		
<b>Денежные средства на начало периода</b>	<b>411000</b>			
<b>Денежные средства на конец периода</b>	<b>164653</b>			

# 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
<b>→7</b>	<b>5-л. ведра(полиэтилен.)</b>	<b>Склад 2</b>	<b>10 шт.</b>	<b>1000</b>		<b>1000</b>	<b>15/04/96</b>	<b>1,175,163</b>
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
<b>➔ 7</b>	<b>5-л.ведра(полиэтилен.)</b>	<b>10 шт.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1000</b>	<b>300</b>
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**

---

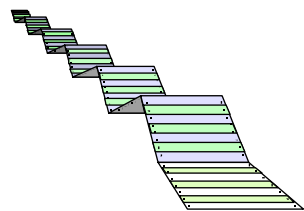
- Поправить производственный план
  - прекратить производство ведер
  - увеличить производство баков до 50 тыс.штук
- Принять решение о закупке новых пресс-форм для баков
- Избавиться от излишнего запаса ведер
  - для быстрой ликвидации продать со скидкой
  - допустить увеличение налога (продажа меньше 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.

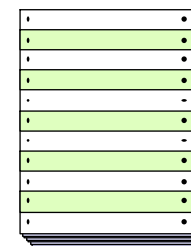
---



## 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

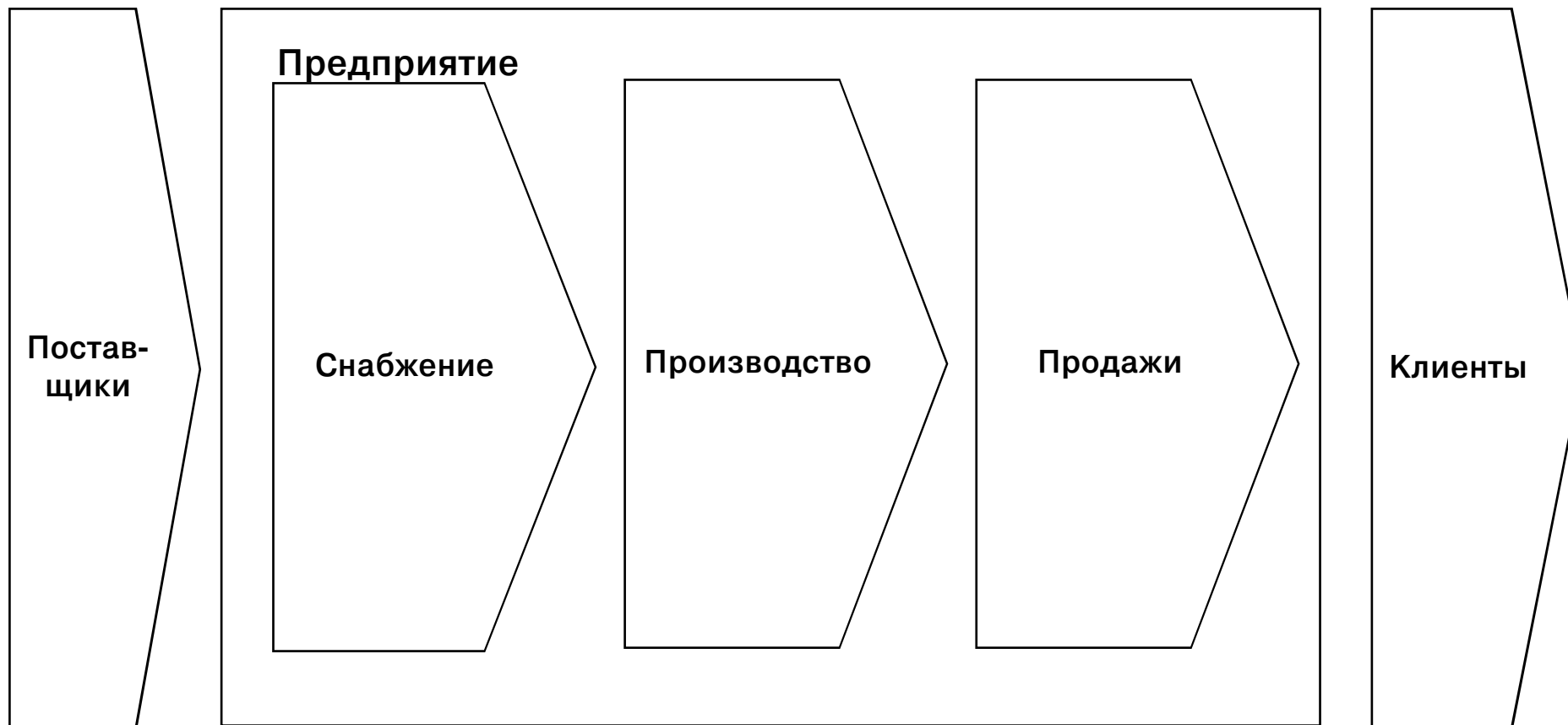


## Задача управленческой отчетности: Помочь руководству руководить



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

Упрощенная схема деятельности предприятия имеет следующий вид :

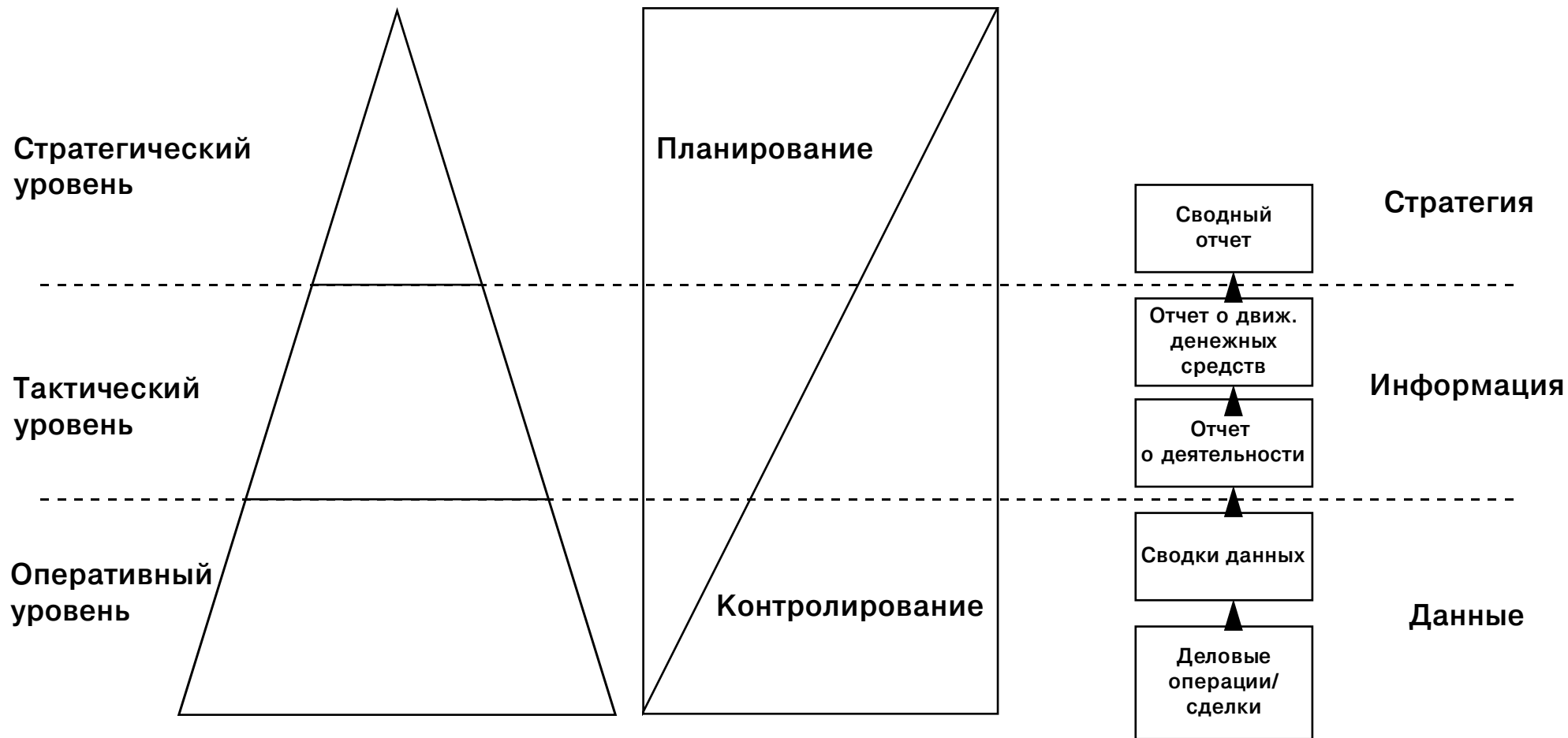


## Хозяйственная деятельность требует и выдает много ДАННЫХ

---



# 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