

## **Содержание семинара**

---

### ***Содержание и задачи семинара***

#### ***Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности***

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

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

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

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

#### ***Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы***

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

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

#### ***Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности***

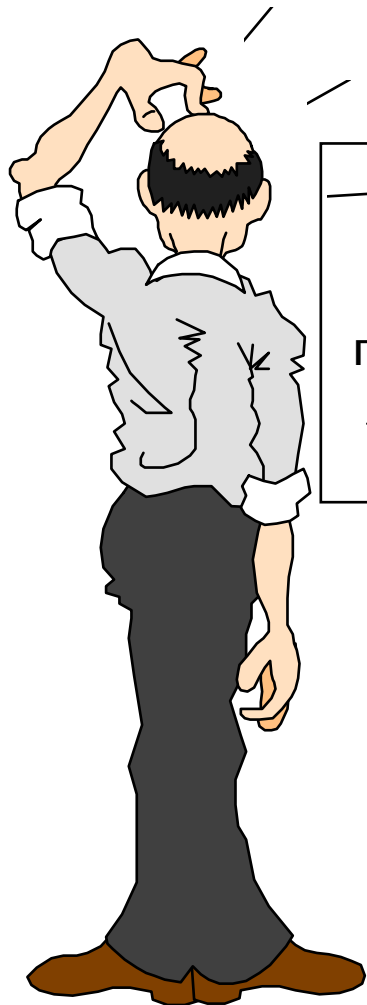
#### ***Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы***

#### ***Занятие 8: Выводы и разбор задания***

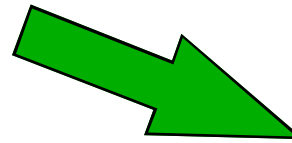
## Занятие 4: Реализация системы

---

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



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



**Реализация системы:  
адаптация СУО**

## Зачем нужна адаптация?

---

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

Некоторые примеры:

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

## Управленческая отчетность: реализация системы

---

### *Вначале надо адаптировать систему под ваши конкретные потребности*

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

### *Затем идет внедрение и встраивание системы*

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

С чего начать?

# Управленческая отчетность: типичный план создания системы отчетности

## Этапы развития системы отчетности



## **Адаптация системы отчетности: основные этапы**

---

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

***После завершения нулевого цикла можно начать строительство системы:***

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

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

## Адаптация системы отчетности: нулевой цикл (1)

### *Определить функции и задачи деятельности*

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



## Упражнение

---

*Какие виды деятельности вы считаете характерными для своего предприятия?*

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

*Обеспечивается ли регулярное, точное и своевременное предоставление этой информации?*

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

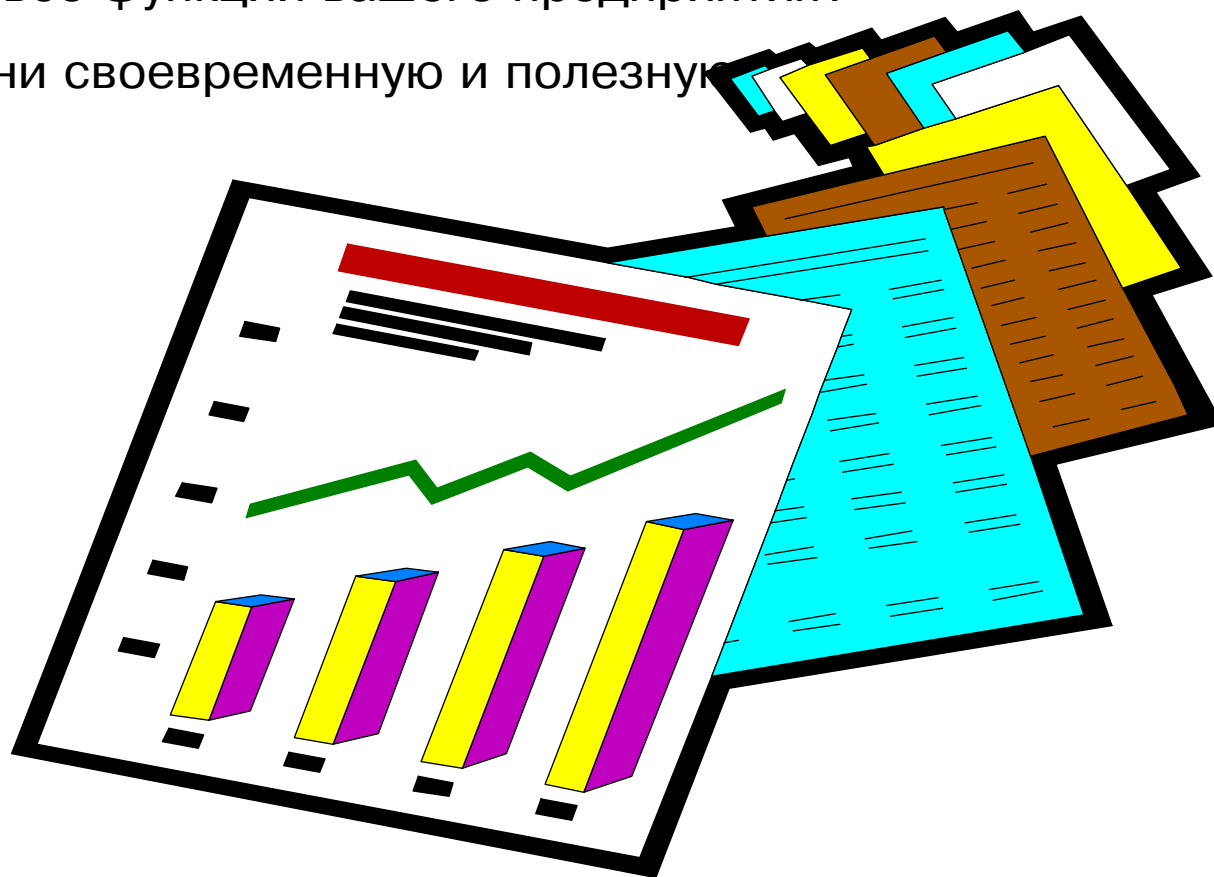


## Адаптация системы отчетности: нулевой цикл (2)

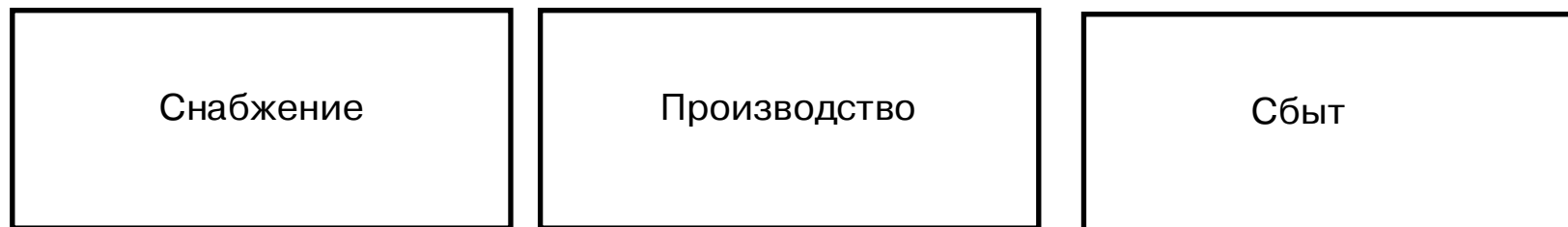
---

### *Проверьте имеющиеся данные и информацию*

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



# Проверьте, какие данные поставляет каждая из функций



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

✓ - Это сводки данных, которые у нас есть

## И какого рода управленческую отчетность вы обычно получаете

Снабжение

Производство

Сбыт

Основные управленческие отчеты, которые дают информацию

Отчет о запасах сырья

Отчет о произв. мощностях ✓

Отчет о запасах готовой прод.

Отчет о потребн. в материалах

Отчет о миним.уровне запасов

Отчет о дебиторской задол-сти

Отчет о кредит.задолженности

Отчет о произвед. продукции ✓

Отчет о продажах ✓

Отчет о зап. незаверш. произв.

Отчет о движении денежных средств ("кэш флоу")

Отчет о бартерных сделках

✓ - Я обычно получаю только эти отчеты

## Адаптация системы: нулевой цикл (3)

---

### *Проверьте, кому необходима информация*

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

## Что вам необходимо для ведения вашего бизнеса?

---

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

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

---

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

## Определите источники данных

---

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

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

## **Определите график поступления информации**

---

***Определите график поступления информации путем ее тщательного сравнения с задачами***

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

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



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

---

*Назначьте ответственных за ведение каждой сводки*

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

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

## Поменяйте выбранный источник и назначьте другое ответственное лицо

---

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

## Адаптация: сколько времени она займет?

---

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

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

## Адаптация: во сколько она обойдется?

---

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

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

## **Адаптация: рабочая группа**

---

*Управлять процессом адаптации должно высшее руководство.*

- Начните с приказа Генерального директора

*Избранный руководитель группы должен обладать хорошим пониманием информационных потребностей предприятия*

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

*Группа должна быть многофункциональной*

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