

Содержание семинара

Содержание и задачи семинара

Занятие 1: Введение в системы управленческой отчетности

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

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

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

- Отчеты о запасах сырья, о закупках сырья

Занятие 4: Реализация системы - Адаптация системы

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

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

Занятие 6: Применение системы управленческой отчетности

Занятие 7: Реализация системы - Внедрение системы

Занятие 8: Выводы и разбор задания

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

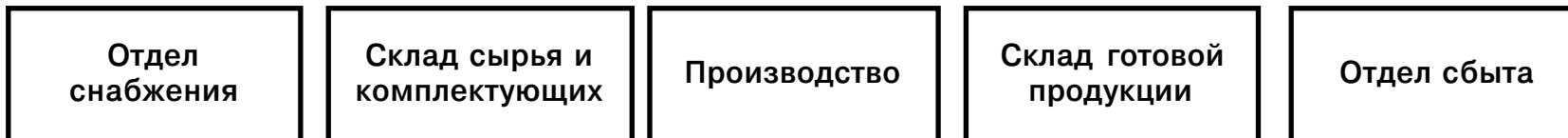
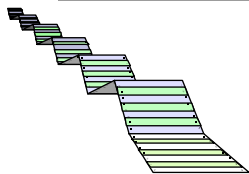
Отчет о бартерных сделках является важным средством контроля и планирования - особенно в существующих экономических условиях

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

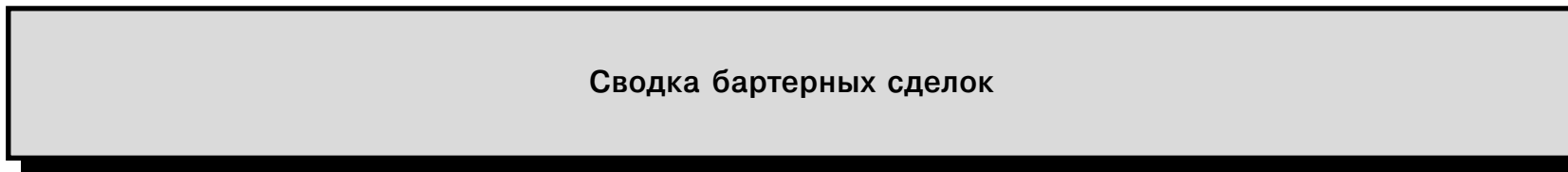
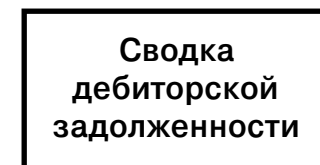
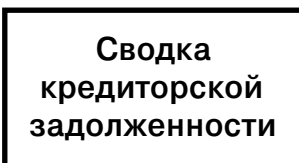
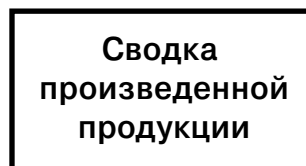
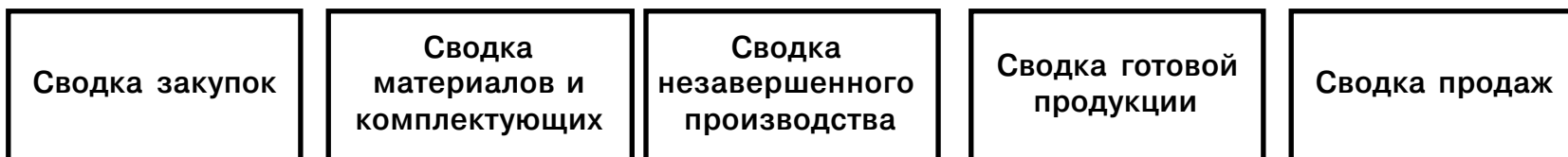


Вся система отчетности в целом может помочь группе руководителей предприятия осуществлять контроль, планирование и оценивать показатели деятельности

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



Сводки, которые необходимо составлять

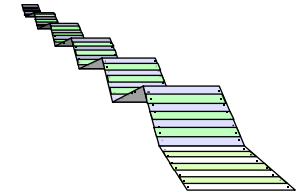


Бартерные сделки

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

Сводка бартерных сделок: Составление

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

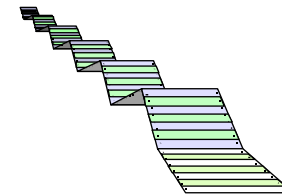


Сводка бартерных сделок:

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

Сводка бартерных сделок: Содержание

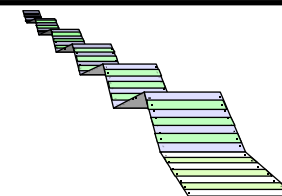
Указанная сводка должна включать следующие основные данные (в случае необходимости может указываться любая дополнительная информация):



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

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

Сводка бартерных сделок: Полезные советы по заполнению и использованию



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

Сводка может составляться вручную или с помощью компьютера.

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

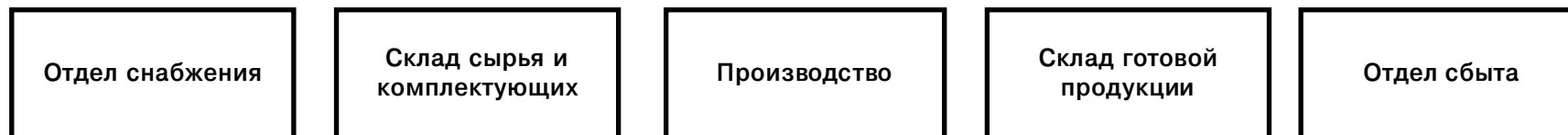
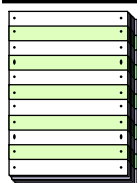
- Потребности в сырье и комплектующих (на основании минимально допустимого уровня запасов)
- Наличия готовой продукции, которая не может быть реализована по относительно приемлемым ценам

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

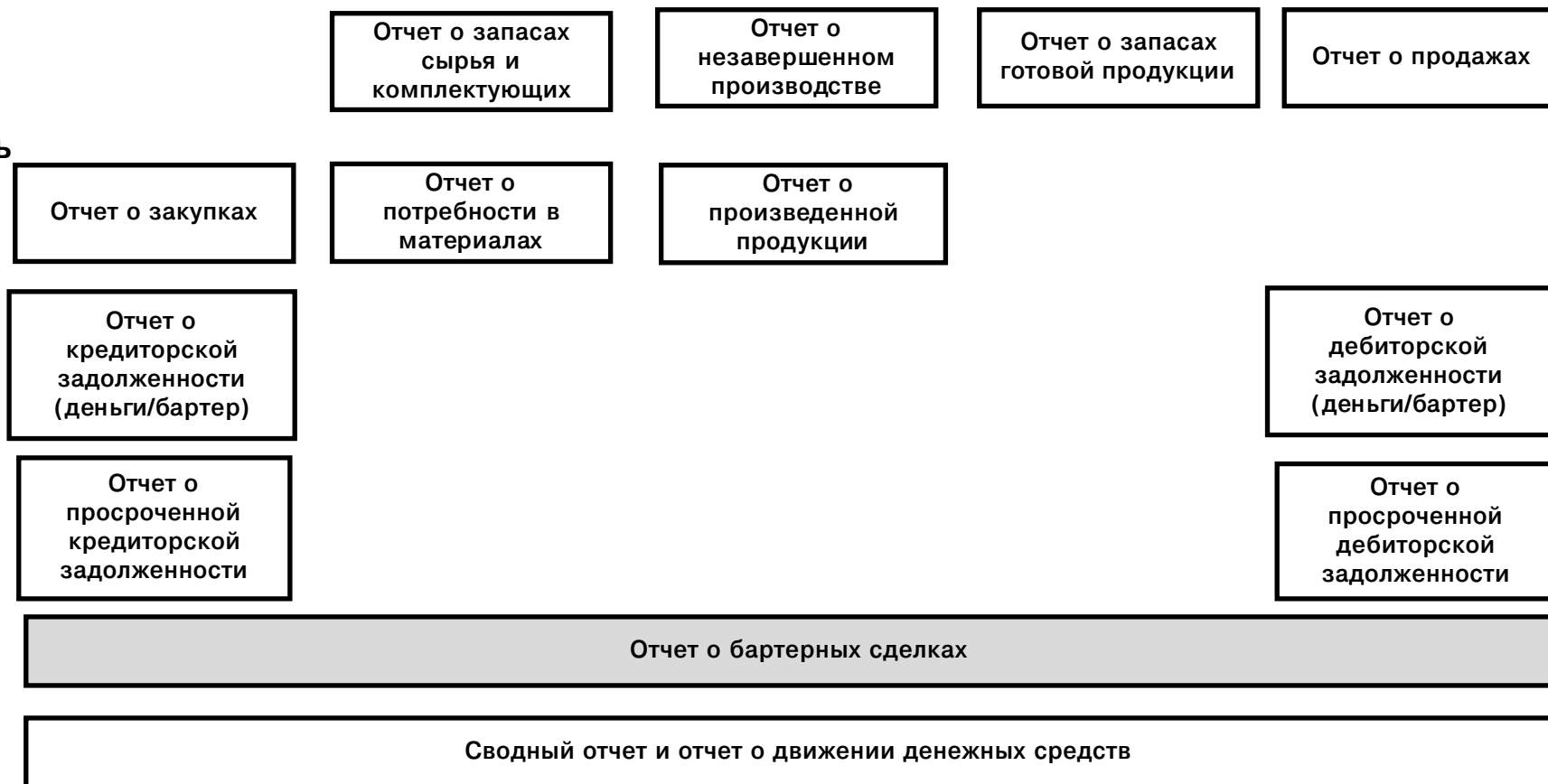
Данная сводка используется сотрудниками отделов сбыта и снабжения в следующих целях:

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

На основании сводки бартерных сделок можно подготовить полезный отчет



Отчеты, которые можно подготовить



Отчеты о бартерных сделках: Составление



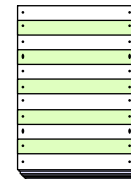
Отчеты о бартерных сделках могут подготавливаться сотрудниками или менеджерами отдела снабжения или сбыта (в зависимости от принятой в компании практики) через необходимые промежутки времени (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) на основании сводок бартерных сделок:

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

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

Отчеты о бартерных сделках: Использование

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



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

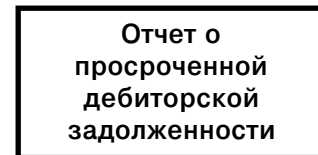
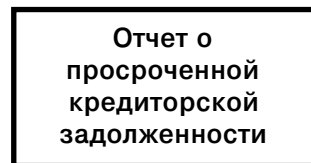
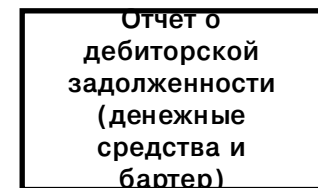
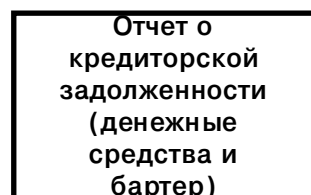
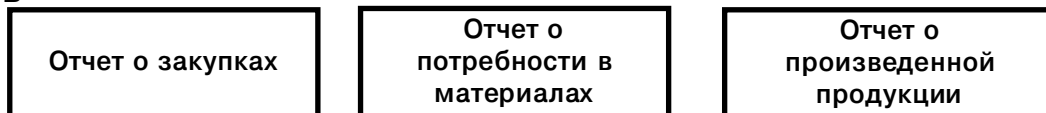
Высшим руководством:

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

Сводный отчет, составленный на основании вышеуказанных сводок и отчетов

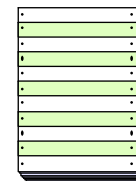


Отчеты, которые можно подготовить

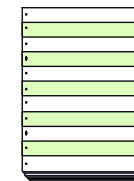


Сводный отчет

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



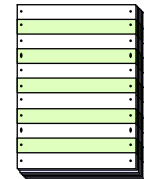
Сводный отчет



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

Эффективное использование сводного отчета

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



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

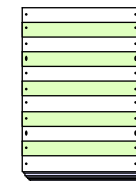
- ***Общий объем продаж снижается***
- ***Тем не менее, не происходит пропорционального снижения объема производства - в результате произошло определенное увеличение запасов готовой продукции***
- ***В то же самое время отмечено снижение запасов сырья - и увеличение кредиторской задолженности за последние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

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

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

Отчет о движении денежных средств

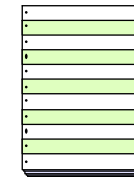
Отчет о всех суммах денежных средств (и их эквивалентах), полученных за какой-либо период, и всех суммах денежных средств (и их эквивалентах), выплаченных за тот же период



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

Отчет о движении денежных средств: предлагаемый формат.

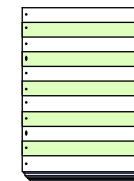
Отчет о движении денежных средств: Предлагаемый формат.



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

Отчет о движении денежных средств: Структура

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

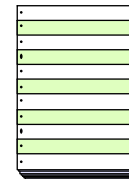


- Денежный поток от основной деятельности
 - вытекает из обычных операций
 - разница между денежными средствами, полученными от продаж, процентами по вкладам и дивидендами, полученными фирмой, и выплатами денежных средств по основной деятельности в целях осуществления закупок, выплаты заработной платы,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

Отчет о движении денежных средств: Создание отчета

Прямой метод

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



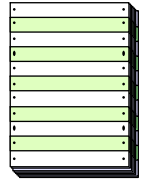
Косвенный метод

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

Преимущества прямого метода

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

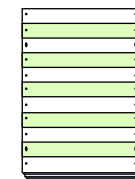
Движение денежных средств является одним из наиболее важных показателей деятельности



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

Отчет о движении денежных средств : Важный элемент диагностики

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



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

Объемы продаж существенно различаются по трем изделиям

Чистый денежный поток по основной деятельности отрицателен

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