

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 6: применение системы отчетности

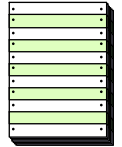
- Применение системы отчетности в целом
- Пример: как удовлетворить наши потребности в оборотных средствах?
- Хозяйственная ситуация: завод электрических игрушек

Управленческие отчеты можно использовать для принятия следующих решений



Управленческие отчеты тесно взаимосвязаны друг с другом и используются вместе

Ряд управленческих отчетов тесно взаимосвязаны друг с другом и используются вместе для получения полного представления о деятельности организации



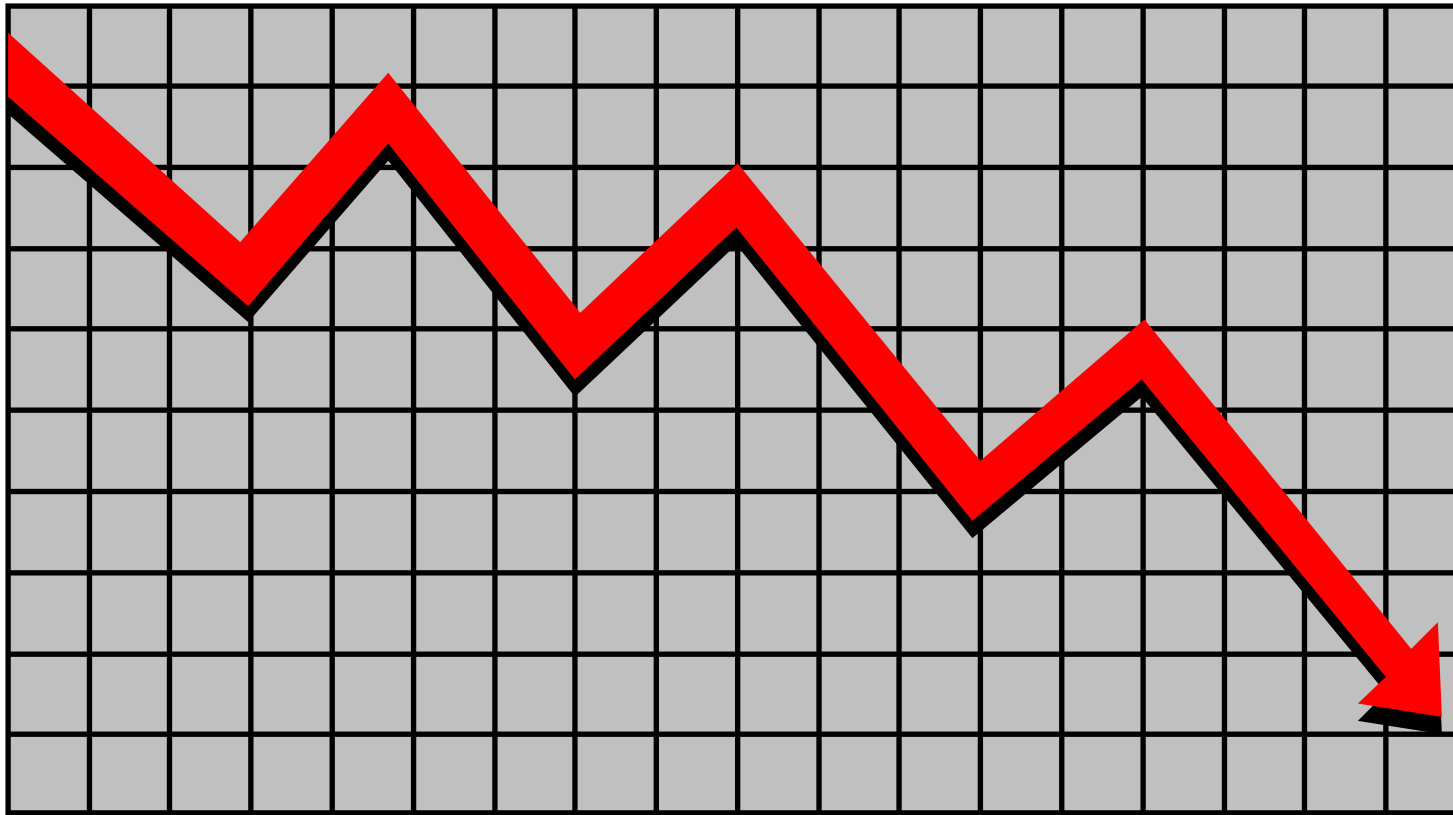
- напр., производство, продажи и запасы готовой продукции тесно связаны друг с другом следующим образом (в количественном выражении или благодаря использованию последовательной методики оценки)

$$\begin{array}{l} \text{Запасы готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{начало периода} \end{array} + \text{Производство} - \text{Отгрузка} = \begin{array}{l} \text{Запасы готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{конец периода} \end{array}$$

Большинство вопросов, связанных с принятием руководством организации решений и осуществлением контроля, решается с использованием нескольких отчетов

- напр., одновременное использование производственного отчета, отчета о запасах сырья, запасах готовой продукции и отчета о заказах потребителей для определения объема закупок в будущем

Анализ отчетов за период времени может помочь оценить тенденции в прошлом и спрогнозировать тенденции на будущее



например, чистый денежный поток уменьшался за последние 6 месяцев, и даже несмотря на то, что он все еще остается положительным, организация теряет денежные средства каждый месяц

Некоторые решения требуют использования нескольких отчетов

Решение	Используемые отчеты										
	Запас материалов	Потребность в матер.	Кредит. задолженность	Производств. объекты	Производство	Запас гот. продукции	Запас по незав. работам	Продажи	Дебитор. задолженность	Денежный поток	Бартерные сделки
Сколько закупать		X	X		X					X	X
Где взять наличные средства	X		X			X	X		X	X	X
Что выпускать				X		X	X	X			
Сколько выпускать	X			X	X		X	X			
Что делать с незавершен. произ-вом	X	X					X				
Сколько мы можем продавать				X	X	X	X	X			
Что у нас есть на реализацию						X	X	X			
На каких условиях нам следует продавать					X	X	X	X	X	X	

Пример 3 - Как удовлетворить наши потребности в оборотных средствах ?

Для решения этой проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какой у нас объем продаж и каковы прогнозы?
 - Отчеты о продажах помогают определить тенденции в динамике продаж
- Сколько материалов нам необходимо приобрести для выпуска требуемой продукции?
 - Отчет о запасах сырья и материалов
 - Отчет о потребностях в сырье и материалах
- Сколько у нас есть денежных средств для закупки требуемых материалов?
 - Отчет о движении денежных средств
 - Отчеты о кредиторской и дебиторской задолженности

Пример 3 - Как удовлетворить наши потребности в оборотных средствах ?

Пример:

Предприятие УралМет производит небольшие объемы различных экспериментальных металлических сплавов. Его клиентами являются сталелитейные предприятия, выпускающие сталь специальных марок. Так как предприятие небольшого размера, объем его оборотного капитала ограничен, и оно сильно зависит от скорости реализации продукции.

Недавно один крупный заказчик предприятия начал выплавлять новую марку стали и заказал новый сплав.

Заказы на выпускавшуюся ранее продукцию значительно сократились.

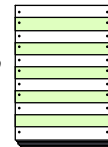
Предприятие не может продать старый сплав, однако остро нуждается в средствах для закупки материалов для производства нового сплава.

Что следует делать руководству для получения требуемых средств?

Готовы некоторые отчеты за текущий месяц и приводятся выписки из них.

Наши потребности: Отчет о запасах сырья и материалов

Производственники заверили Вас, что они могут выпускать любой сплав в требуемых количествах при условии наличия сырья.



Отчет о запасах сырья и материалов

Код	Наименование	Единица	Итого	Минимал.	Требуется
запасов	сырья или	измерения	имеется	уровень	закупить
	материалов		в наличии	запасов	
1	2	3	4	5	6
Zn	Цинк	кг	50	100	300
Cu	Медь	кг	40	80	180

Для производства нового сплава предприятию срочно требуется закупить сырье.

Сколько это будет стоить: отчет о закупках

Отчет о закупках

	Наименование сырья или материала	Единица измерения	Требуется закупить	Новый заказ		
				Требуется заказать	Предлагаемая цена (руб./кг)	Требуемые средства (руб.)
	2	3	4	11	15	16
	Цинк	кг	300	300	375,000	112,500,000
	Медь	кг	180	180	500,000	90,000,000

Для закупки требуемых материалов предприятию понадобится 202,5 млн. руб.

Достаточно ли средств имеется для закупки требуемых материалов?

После того, как было определено требуемое количество материалов и сумма, необходимая для их закупки, следующий шаг - выявление наличия финансовых средств

- Имеются ли у нас средства для закупки того, что нам необходимо?
 - Отчет о движении денежных средств: показывает наличие средств, необходимых для закупок
 - Уралмет полностью израсходует свои резервы денежных средств, что негативно скажется на закупках в мае
 - В управленческих отчетах дается сигнал раннего предупреждения о приближающемся кризисе денежных средств

Денежный поток в апреле (млрд. руб.)		
Поступления	340	
Выплаты работникам и поставщикам		222
Выплаты процентов и налогов		138
Чистый денежный поток от операций	(20)	
Наличные на начало периода	20	
Наличные на конец периода	(0)	

Данный отчет показывает, что в распоряжении предприятия не будет достаточных средств.

Откуда еще можно получить дополнительные средства?

- Ожидаются ли поступления в счет погашения дебиторской задолженности или необходимо совершить ряд срочных платежей?
 - Отчеты о дебиторской и кредиторской задолженности: показывают суммы дебиторской и кредиторской задолженности

Дебиторская задолженность	Итого	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней
Итого:	90	48	30	12	0

Кредиторская задолженность	Итого	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней
Итого:	148	50	48	50	0

В течение следующего месяца предприятие рассчитывает получить 48 млрд. руб. в счет погашения дебиторской задолженности и выплатить 50 млрд. руб. в счет погашения кредиторской задолженности.

Чистые наличные средства составят - 2 млрд. руб.



Для закупок средств нет.

Что нужно сделать для улучшения сложившейся ситуации?

Достоверные и своевременные управленческие отчеты могут помочь руководителям оценить ситуацию в различных областях деятельности предприятия и принять решение по улучшению ситуации.

Управленческие отчеты не всегда дают прямые ответы, зато дают показатели. Руководство должно полагаться на свой опыт, возможные варианты действий на рынке, знания и опыт персонала предприятия.

- В представленной нами для анализа ситуации руководство предприятия попросило руководителей отделов сбыта и снабжения проработать несколько вариантов:
 - попросить покупателей ускорить платежи за продукцию
 - отложить на 30 дней выплаты в счет погашения кредиторской задолженности
 - закупить материалы в кредит сроком свыше 30 дней
 - продать старые сплавы со значительной скидкой (с убытком для предприятия), но при условии немедленной оплаты



Результат:

- Отдел сбыта нашел покупателя на всю партию старого сплава (500 кг) по цене, равной себестоимости, и руководство предприятия приняло решение продать его без прибыли, чтобы получить оборотные средства для выпуска нового сплава.

Хозяйственная ситуация: завод электрических игрушек

На примере данного случая показано, как руководство может использовать отчеты, представляемые различными отделами, для устранения чрезвычайной ситуации на одной из производственных линий.

Общая информация:

Завод электрических игрушек -- небольшое предприятие по выпуску игрушек с электроприводом (на одной из производственных линий выпускаются две модели грузовиков с электроприводом), реализующее продукцию через магазины игрушек в регионе.

До начала еженедельного совещания руководства предприятия, проходящего по понедельникам с утра, генеральный директор получил комплект еженедельных отчетов, подготовленных отделами предприятия.

На первый взгляд за неделю до конца текущего месяца все выглядело почти нормально, однако появились некоторые тревожные признаки.

Не могли бы Вы указать их?

Завод электрических игрушек: выявление причин

Подход:

- Изучите каждый отчет или выписку
- Сделайте пометки по важным вопросам, которые, как Вам кажется, могут указывать на существующую или потенциальную проблему
- Найдите любые дополнительные факты, отраженные в отчетах, которые могут способствовать принятию решений или устранению проблем
- Определите дополнительную информацию, которая Вам может потребоваться для вынесения обоснованного решения, напр.,
 - Кого Вы спросите на совещании руководства и какой вопрос Вы зададите

ПОДСКАЗКА

ВАМ НЕ НУЖНО ПРОВОДИТЬ СЛОЖНОГО АНАЛИЗА ОТЧЕТОВ

Завод электрических игрушек: предварительный анализ

Генеральный директор просмотрел отчеты и сделал несколько замечаний:

- За одну неделю до конца месяца предприятие имело положительный приток денежных средств от основной деятельности
- Дебиторская задолженность все еще находится на высоком уровне, однако новая кредитная политика начинает медленно претворяться в жизнь
- Отсутствовали новые заявки на закупку материалов или комплектующих
 - последней одобренной заявкой бала закупка электромоторов (сделка проводилась по бартеру)
- Производственный план был почти выполнен
 - у недоукомплектованных машин отсутствовали электромоторы (они уже заказаны заводом)
- Сбыт немного отстает от графика (задать вопрос руководителю отдела сбыта, что происходит)
- Значительный запас недоукомплектованных изделий на складе готовой продукции (спросить заведующего складом, почему)

Завод электрических игрушек: совещание руководства

Руководитель отдела сбыта

- Мой отдел может легко выполнить план, у нас есть несколько мелких одноразовых контрактов на продажу (в особенности, детских самосвалов), однако мы не можем выполнить их, так как запасы готовой продукции находятся на минимально допустимом уровне, и я не хочу продавать запас, который зарезервирован для привилегированных клиентов (крупные контракты с ежемесячной отгрузкой)

Генеральный директор

- Производственники уверяют, что они придерживаются плана. Что происходит?

Заведующий складом

- Мы имеем излишки недоукомплектованной продукции. У всех этих грузовиков отсутствует одна деталь - электромотор.

Начальник производства

- Мы не хотим останавливать производственную линию из-за одной отсутствующей детали, поэтому мы продолжаем сборку и отправляем грузовики без электромоторов на склад готовой продукции.

Завод электрических игрушек: совещание руководства (продолжение)

Генеральный директор

- Почему у нас нет моторов?

Руководитель отдела снабжения

- Мы заказали их две недели назад в обмен на наши грузовики (бартерная сделка). Они готовы отгрузить их нам, как только мы выполним свою часть сделки - отгрузим им самосвалы.

Генеральный директор

- Теперь мне все ясно:
 - мы располагаем почти готовой продукцией, но не можем закончить ее из-за отсутствия моторов
 - мы не можем получить моторы до тех пор, пока мы не будем готовы отгрузить полностью укомплектованные грузовики

Что может предпринять Генеральный директор?

Завод электрических игрушек: возможные варианты действий

Были изучены следующие варианты и приняты соответствующие решения:

Варианты	Вероят-ть	Требуемое время	Последствия	Решение
Провести пере-говоры об изме-нении условий бартерной сделки	они, ско-рее всего, не согла-сятся	2 дня на перего-воры, не менее 7 дней на заверше-ние бартерной сделки	9 дней без моторов	По край-ней мере, начать пе-реговоры
Отгрузить из резервного запаса	возможно	7 дней для завершения бар-терной сделки	7 дней без мото-ров, выгодный контракт под угрозой	Нет
Купить за деньги	возможно	1 день заказать, 3 дня на получе-ние моторов	4 дня без моторов	Заказать моторы, распла-титься деньгами

Задание для обзора

1. Заполните комплект управленческой отчетности (как описано в методике и розданных Вам материалах) для Вашей организации

2. Посмотрите, насколько указанные отчеты соответствуют принятым в Вашей организации финансовым или управленческим отчетам

3. Отметьте, с какими вопросами и проблемами пришлось столкнуться при подготовке таких отчетов

4. Определите, как предложенные отчеты следует изменить или доработать для более полного удовлетворения потребностей Вашего предприятия

5. С учетом вышесказанного, составьте примерный план адаптации и внедрения системы отчетности, которая удовлетворит требованиям Вашего предприятия

6. Обсудите заполненный комплект отчетов с группой высших руководителей предприятия и определите, насколько реалистически они отражают деятельность Вашей организации

Заключительное занятие

Заключительное занятие будет посвященное разбору заданий и обобщению важнейших аспектов семинара

Основные цели данного занятия заключаются в следующем

- Проверить понимание участниками семинара понятий, процессов и средств, изложенных в первой части семинара
- Использовать опыт участников для выявления реальных проблем и вопросов, относящихся к адаптации и внедрению СУО в помощь принятию решений по управлению предприятием