

## **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 7: Реализация системы**

---

*В Вашем распоряжении имеется ли набор сводок и отчетов*



*Вы знаете, как их адаптировать под свои потребности*



*Теперь Вам необходимо заставить систему функционировать:  
**ВНЕДРЕНИЕ***

*Правильно осуществленное внедрение СУО обеспечит  
следующие параметры:*

- Система будет делать то, что ВЫ от нее хотите
- Вы знаете, что Вы получаете: Точность
- Вы получаете информацию, когда она Вам нужна: Своевременность
- Вы получаете то, что Вам нужно: Краткость
- Вы получаете информацию по установленному распорядку: Регулярность
- Вы приносите дополнительную ценность: Эффективность

## Внедрение системы: Планирование внедрения

---



*Подробный план позволит Вам успешно завершить этап внедрения.*

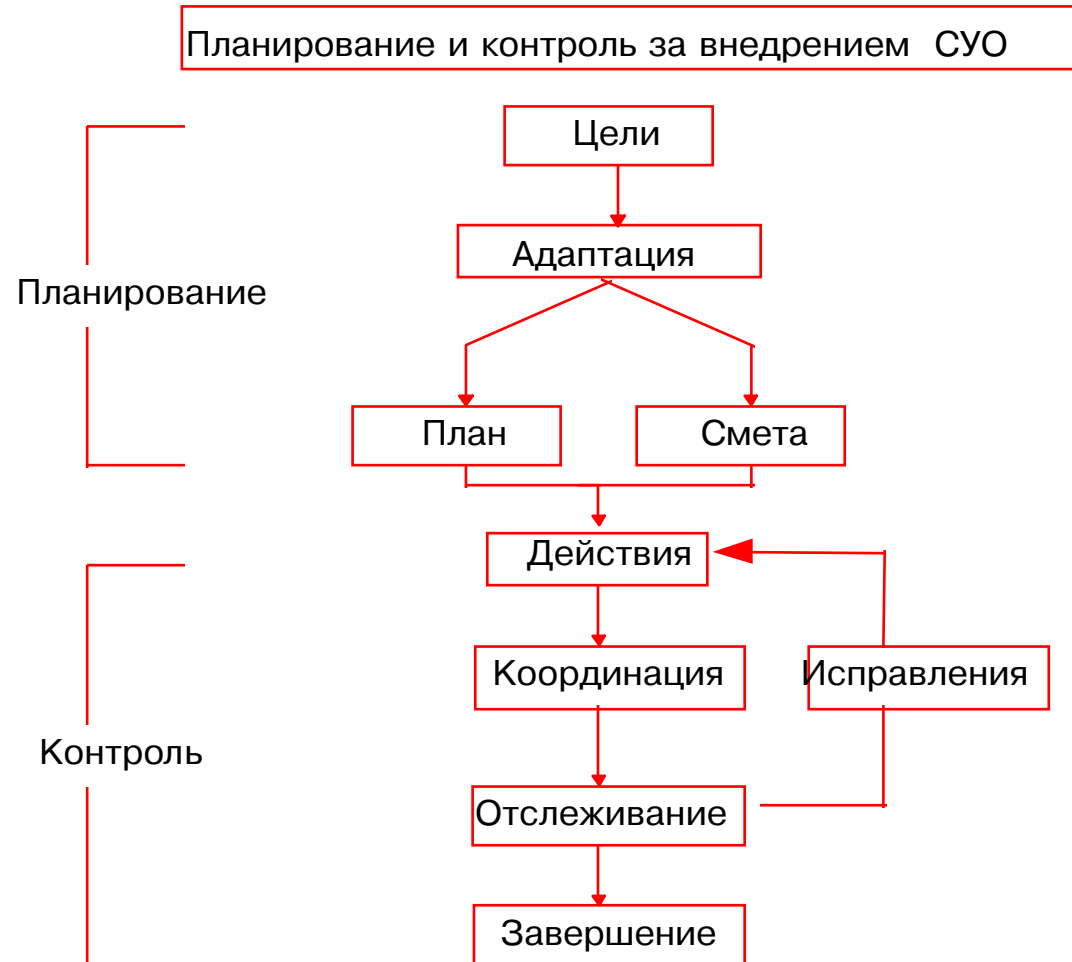
- Определите цели и задачи, для решения которых внедряется система
- Определите и назначьте руководителя проекта - выберите лучшего
- Разделите этап внедрения на конкретные задачи:
  - определите источники данных и ответственность
  - определите, как следует составлять сводки
  - установите временные сроки для составления сводок
  - распределите ответственность за составление отчетов
  - назначьте ответственного за управление системой (старший менеджер по всем секторам плюс общее руководство)
- Оцените имеющиеся в наличии ресурсы
  - необходимый персонал, уровень его подготовки, надежность
  - офисные помещения, средства коммуникации, технические средства подготовки и распределения отчетов
  - компьютерное оборудование (если внедряется компьютеризованная система)

## Внедрение системы: Планирование внедрения (2)

---

- Подготовьте график с подробным описанием всех требуемых закупок или услуг с указанием соответствующих затрат
- Подготовьте подробный бюджет внутренних и внешних расходов
- Выполняйте план - начните с приказа и устного распоряжения со стороны старших руководителей
- Следите и контролируйте ход работы, внося при необходимости изменения/исправления

# Управление внедрением: Цикл планирования и контроля

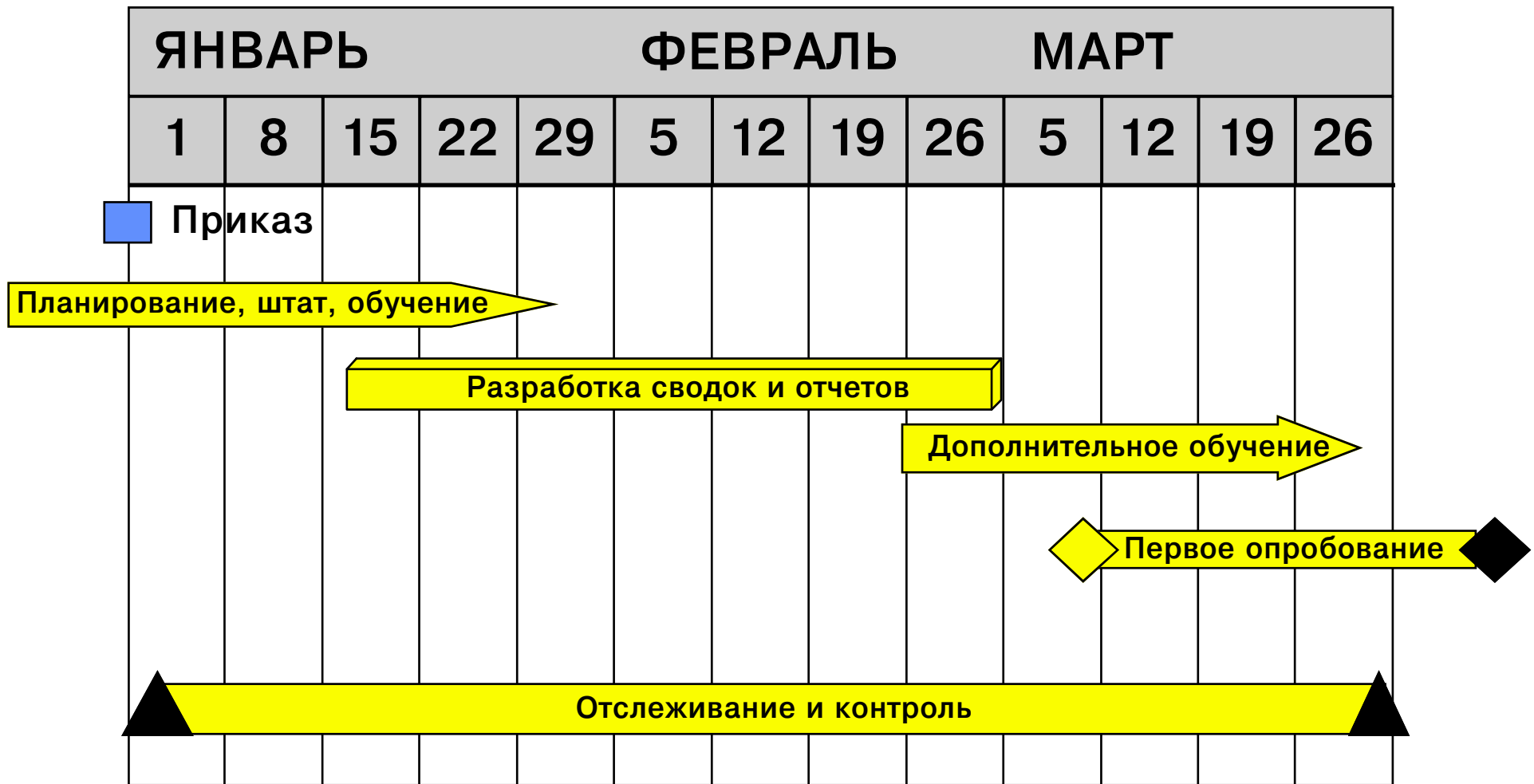


## Внедрение системы: Определение конкретных задач и распределение ответственности (пример)

---

<i>Стадия</i>	<i>Задача</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Требуемый срок</i>
Стадия I: Планирование и набор персонала	Установить цели	Попов/Белова	20 дней
	Назначить руководителя проекта	Новиков	всего 60 дней
	Адаптировать систему под свои потребности и разбить ее на управляемые части	Новиков, Федоров, Белова	5 дней каждый
Стадия II: Оцените имеющиеся в наличии ресурсы	Оценить имеющиеся в наличии ресурсы	Барсуков	5 дней
	Составить план обучения	Бойко	5 дней
Стадия III: Составление сметы и планирование	Составить смету и план финансирования	Федоров	5 дней
Стадия IV: Внедрение	Внедрить и испытать систему	Группа внедрения	всего 50 дней
Стадия V: Наблюдение и контроль	Отслеживать и совершенствовать процесс внедрения	Группа внедрения	всего 40 дней

# Внедрение системы: Образец графика (для менее крупного предприятия сроки могут быть сокращены)



# Внедрение системы: Характерные проблемы, встречающиеся на этапе внедрения системы (1)

---

## *Нереалистичные цели или сроки внедрения*

- Сроки внедрения слишком растянуты, что не способствует решению проблем
- Запланирована слишком поспешная реализация, что скажется на качестве внедрения

## *Проблемы планирования*

- Слабое планирование приводит к плохим результатам

## *В системе не были предусмотрены соответствующие механизмы контроля и она выдает неточные данные*

- У лиц, участвующих в подготовке отчетов или сводок, имеется мотивация или возможность соответствующим образом изменять данные
- К составителям сводок поступают неверные данные
- Инструкции по отбору данных и составлению отчетов не предусматривают всех возможных ситуаций



## Внедрение системы: Характерные проблемы, встречающиеся на этапе внедрения системы (2)

---

*На должность руководителя проекта назначен не тот человек:*

- Должен обладать способностями руководителя и видеть общую картину
- Должен пользоваться уважением на фирме
- Должен обладать полномочиями по эффективному внедрению системы
- Должен обладать уверенностью, чтобы пойти на изменения, позволяющие надлежащим образом внедрить систему
  - на него будет оказываться давление с разных сторон
    - со стороны пользователей информации более низкого уровня, которым придется изменить свои привычки в работе и, возможно, начать делать что-то новое
    - со стороны генерального директора, который будет ждать мгновенных результатов
    - со стороны руководителей отделов, которые чувствуют себя неуверенно, допуская утечку информации из своих отделов, так как эта информация может представить их деятельность в этой области в ином свете (или более точно), а не так, как они хотели бы

# Внедрение системы: Вопросы контроля, которые следует учесть при внедрении системы (1)

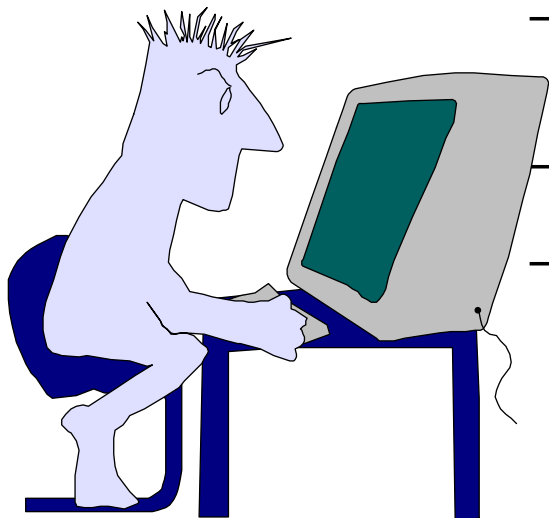
---

## *Непрерывно проверяйте полноту информации*

- Обработаны все данные, которые должны быть обработаны
  - пронумерованные документы с проверкой их последовательности
  - сверка каждого обработанного документа с исходными формами

## *Обеспечьте точность*

- Все данные тщательно обрабатываются
  - строгая проверка данных и их сверка с помощью
    - проверок соответствия формату и объему, регулярных сопоставлений с соответствующими отчетами
    - проверок последовательности в кодировке документов
    - анализ несоответствий для обоснованного объяснения отклонений



## **Пример: Оперативные сводки дебиторской задолженности ведутся и в Отделе сбыта и в Бухгалтерии ...**

---

***Отдел сбыта является базовым источником информации об отгруженной продукции, в то время как бухгалтерский отдел является основным источником данных о поступлениях - информация, содержащаяся в этих двух сводках никогда не совпадает!***

***Исходя из собственного опыта, можно сказать, что причины такого несовпадения не связаны с манипулированием данными. Эти причины могут быть очень простыми:***

- Два отдела закрывают свои журналы на разные даты
- Информация о поступлениях по бартерным сделкам не оформляется соответствующими проводками - т.е. учитываются и кредиторская и дебиторская задолженность, что является 2-мя сторонами одной и той же завершенной сделки
- Финансовый отдел может зафиксировать сумму дебиторской задолженности, исходя из цены реализации, в то время как бухгалтерия отдел может зафиксировать ее, исходя из себестоимости в целях налогообложения
- Неверно полученная сумма была отнесена на неверный счет заказчика в одном или обоих отделах
- Отделы используют разные коды заказчиков - и получают неверную информацию друг от друга

# Внедрение системы: Вопросы контроля, которые следует учесть при внедрении системы

---

## *Проверка на соответствие*

- Информация сопоставима с предыдущими отчетами и другими отчетами, находящимися в системе
  - ‘проверки на здравый смысл’ - т.е., возможна ли такая ситуация
  - проверки на соблюдение основных соотношений между получаемыми значениями
    - например, начальные запасы готовой продукции + производство - отгрузка = конечные запасы готовой продукции
  - анализ несоответствий для обоснованного объяснения отклонений

## *Постоянное стремление обеспечить своевременность информации*

- Вся информация предоставляется и обрабатывается в соответствии с установленным графиком
  - ежемесячно, еженедельно или ежедневно

## *Убедитесь, что распоряжения выполняются*

- Проконтролируйте, выполнено ли решение обработать информацию

## **Внедрение системы: Если внедрение системы идет плохо или данные не достоверны, ищите причины, стоящие за этим**

---

### ***Ошибка человека***

- Нежелание, связанное с плохой подготовкой или непониманием задачи

### ***Техническая ошибка***

- Инфраструктура системы допускает возможность получения неточной информации не по вине персонала

### ***Плохие отношения между руководством и персоналом***

- Отсутствие мотивации у персонала

### ***Плохое планирование в вопросах безопасности - это опасная область (об этом далее)***

- Персонал замешан в мошенничестве
  - обеспечьте тщательный подбор персонала -- внутренний и внешний
  - воспользуйтесь ротацией кадров (недостаток: может потребоваться дополнительная переподготовка)

## Внедрение системы: Окончательно адаптируйте систему к нуждам вашего предприятия и нуждам пользователей

---

*Это непрерывный процесс, призванный обеспечить предоставление информации в целях оказания постоянной поддержки и совершенствования системы.*

- Предусмотрите систему регулярной обратной связи с пользователями, используя следующие вопросы
  - Какая дополнительная информация является необходимой для эффективного принятия решений на Вашем уровне
  - Поступает ли информация к Вам вовремя, чтобы эффективно принимать решения
  - Помогает ли система выявлять важные проблемы и недостатки
  - Помогает ли система выявлять проблемы заранее
  - Пригодна ли информация для сравнительного анализа с течением времени

## Внедрение системы: Окончательно адаптируйте систему к нуждам вашего предприятия и нуждам пользователей(2)

---

- Предусмотрите систему регулярной обратной связи с людьми, занятыми подготовкой сводок и отчетов на всех этапах
  - С какими проблемами приходится сталкиваться при подготовке и получении сводок с данными
  - С какими проблемами приходится сталкиваться при подготовке отчетов
  - Существуют ли узкие места, приводящие к задержкам, напр.,
    - нехватка персонала
    - неподготовленность сотрудников
    - проблемы со связью
    - технические проблемы и проблемы, связанные с инфраструктурой
  - Встречаются ли ситуации, для которых отсутствует четкий порядок обработки информации

## **Внедрение системы: Некоторые последние шаги по контролю за внедренной системой.**

---

### ***Проверка на охват/точность/функционирование***

- Не противоречат ли друг другу отчеты, напр., фиксируются ли продажи, дебиторская задолженность и поступления от продаж по одному и тому же методу
- Является ли информация значимой и относящейся к делу, и вся ли необходимая для принятия решений информация нашла отражение в отчетах
- Существуют ли серьезные препятствия на пути подготовки и передачи отчетов

### ***Проверка на соответствие системы требованиям пользователей***

- Является ли отчет более значимым для пользователя, чем существующие отчеты
- Необходимо ли пользователям дополнительное обучение для проведения анализа содержащейся в отчете информации

### ***Проверка на возможность улучшения показателей деятельности***

- Достигаются ли поставленные цели

### ***Проверка на безопасность***

- Становятся ли данные или информация известны посторонним лицам



## Внедрение системы: Отчеты не содержат достоверной информации - могла ли она быть фальсифицирована?

---

### ***Фальсификация или манипулирование данными***

- Преднамеренные действия физических лиц
  - создание счетов фиктивных поставщиков и представление фальшивых счетов-фактур
  - коррупция и подкуп, особенно там, где сотрудники обладают полномочиями для принятия решений в отношении поставщиков или заявок
  - присвоение приходящих от заказчиков чеков
  - предоставление несанкционированных скидок заказчикам
  - недостача товарно-материальных запасов, включая недостачу при доставке грузов водителями
  - фиктивные сотрудники в штате

### ***Чтобы проверить, имела ли место фальсификация или манипулирование данными, посмотрите,***

- Имели ли сотрудники возможность совершить мошеннические действия
  - степень доступа к особо важной информации
  - наличие времени для ведения мошеннической деятельности
  - способность и наличие у данного лица соответствующей мотивации
- Признаки
  - бросающееся в глаза богатство, несоизмеримое с заработной платой/положением
  - возросшие траты, не вписывающиеся в привычные схемы
  - поддержание связей с сотрудниками из различных организаций
  - знаки неприязни по отношению к организации
  - регулярная работа сверхурочно без видимой причины

## Внедрение системы: Необходимо обслуживание системы на долгосрочной основе.

---

### *Корректирующее обслуживание*

- Устранение проблем
  - задержки
  - неточности
  - неполный охват

### *Усовершенствующее обслуживание*

- Улучшение эффективности или продуктивности
  - компьютеризация
  - новая сводка/отчет
  - новые средства контроля

### *Адаптирующее обслуживание*

- Приспособление системы к изменениям в условиях деятельности
  - прекращение некоторых видов деятельности
  - выпуск новой продукции
  - структурное преобразование предприятия

