

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

Цели обзорного занятия

- Обсудить в совместной дискуссии принципы, процессы и инструменты, представленные в первой части семинара

- Используя накопленный рабочий опыт, рассмотреть реальные проблемы и вопросы внедрения и адаптации Системы Управленческой Отчетности к своим потребностям, а также вопросы использования СУО для принятия управленческих решений

Занятие 8: Выводы и обзор задания

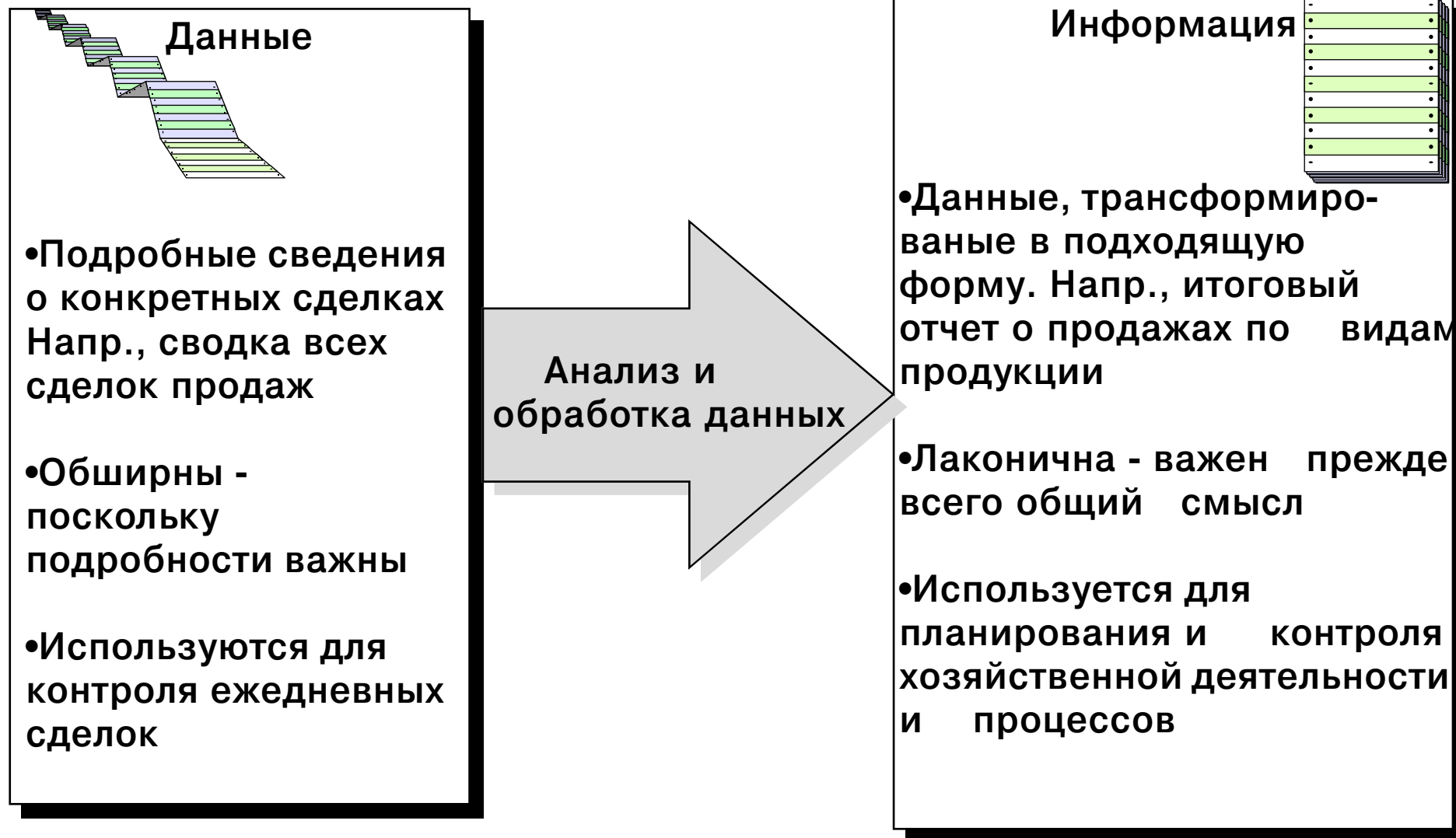
Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям и их внедрения
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Мы начали с установления различий между данными и информацией.

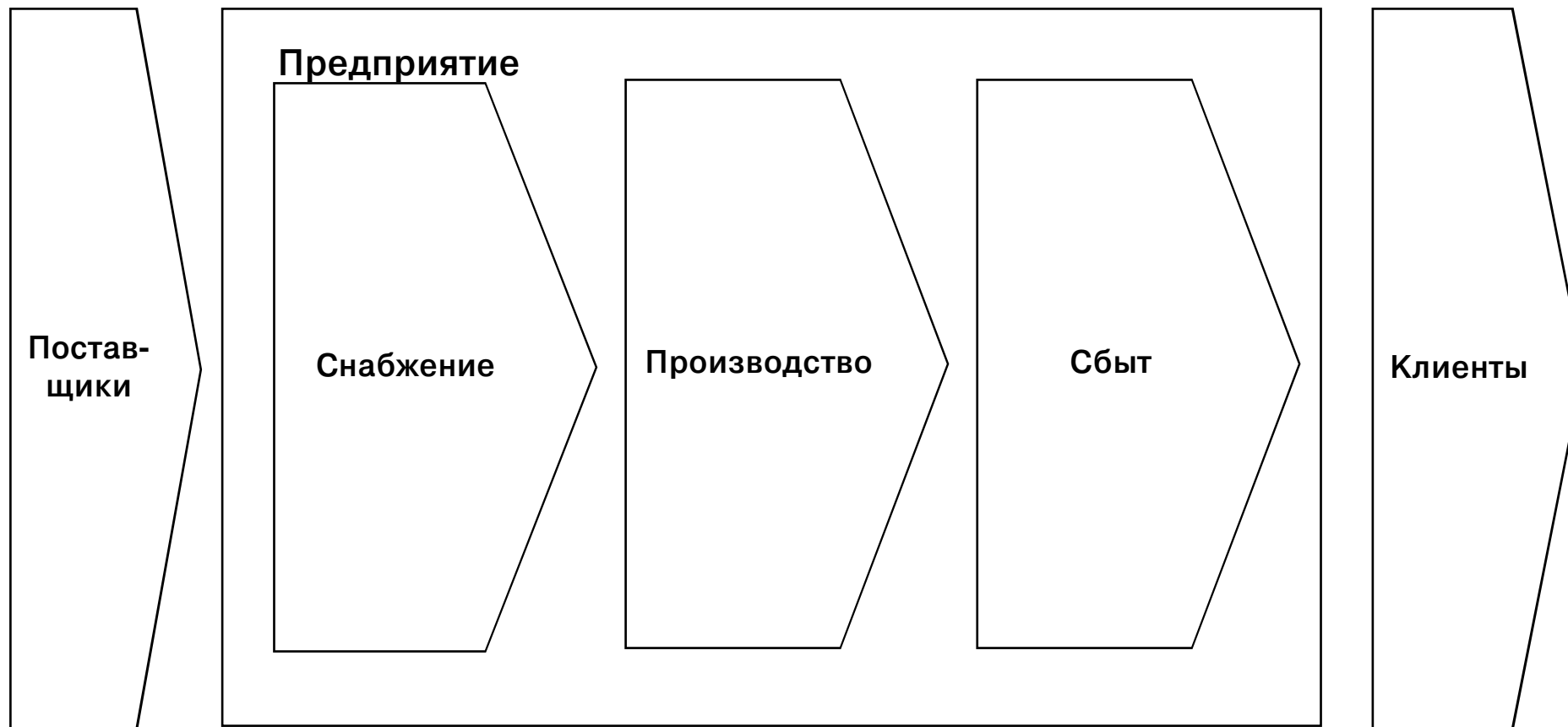


Мы дали характеристики управленческой информации

- **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 подготовлена
- **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

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

Простейшая схема деятельности предприятия имеет следующий вид :



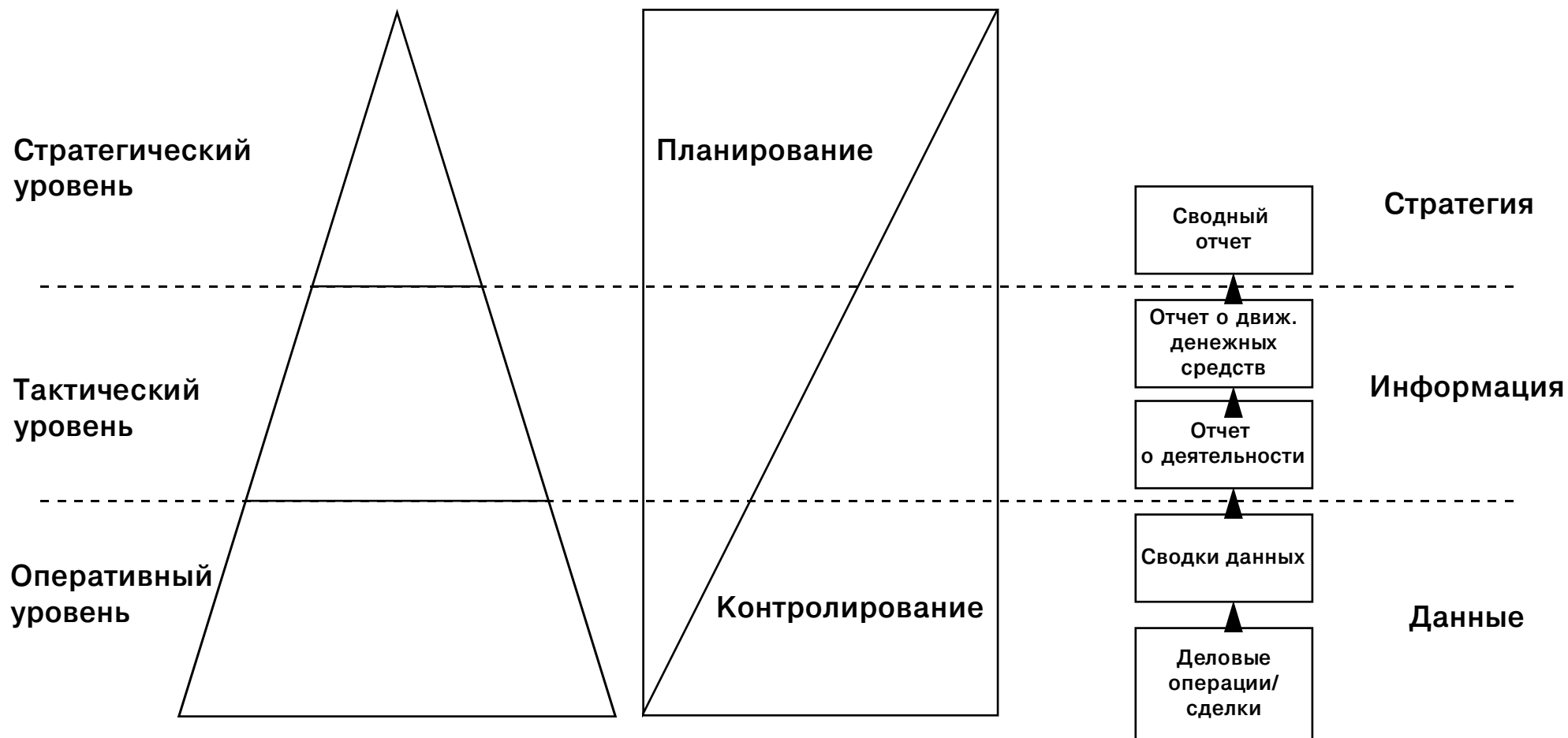
Хозяйственная деятельность требует и выдает много ДАННЫХ



Управленческие отчеты превращают ДАННЫЕ в ИНФОРМАЦИЮ



Управленческие отчеты охватывают все уровни организации



Мы обсудили сводки и отчеты в основной системе управленческой отчетности

Рассмотренные сводки и отчеты:

- Сводки и отчеты о продажах
- Сводки и отчеты о закупках
- Сводки и отчеты о дебиторской задолженности;
Отчет о просроченной дебиторской задолженности
- Сводки и отчеты о кредиторской задолженности
- Сводки и отчеты о запасах готовой продукции
- Сводки и отчеты о незавершенном производстве
- Сводки и отчеты о запасах сырья и комплектующих
- Сводки и отчеты о произведенной продукции
- Сводки и отчеты о бартерных сделках
- Сводный отчет
- Отчет о движении денежных средств

Создание и использование сводок и отчетов: предлагаемые форматы

Реализация системы: адаптация и внедрение СУО

Вначале надо адаптировать систему к вашим конкретным потребностям

- Обсудите ваши конкретные нужды и деловые цели, чтобы определить, нужна ли вашим руководителям/старшим руководителям дополнительная информация, не представленная в отчетах.
 - Вышеупомянутые сводки и отчеты могут стать базой для системы управленческой отчетности почти в любой ситуации, но возможно они не достаточно полны для всех компаний.
- Добавьте дополнительные колонки в сводки и дополнительные итоговые пункты в отчеты, чтобы удовлетворить дополнительные потребности вашей компании.
 - После некоторых небольших модификаций сводки и отчеты легко впишутся в существующую систему.

Затем идет внедрение и встраивание системы в ваш бизнес

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

Затем всем участникам была предоставлена возможность попробовать практически осуществить на своих предприятиях то, чему они научились

- 1 Составьте набор управленческих отчетов (как указано в розданных материалах), подходящих для вашего предприятия
- 2 Посмотрите, как эти отчеты соотносятся с какими-либо финансовыми или управленческими отчетами, которые уже приняты на предприятии
- 3 Обратите внимание на вопросы и проблемы, возникавшие при создании этих отчетов
- 4 Выясните, в какой степени эти отчеты нуждаются в модификации или дальнейшем развитии для удовлетворения конкретных потребностей вашего бизнеса
- 5 Составьте план адаптации и внедрения системы управленческой отчетности, которая удовлетворяет потребностям вашей организации, взяв за основу вышеперечисленные 4 пункта
- 6 Обсудите составленный пакет управленческих отчетов с высшим руководством и определите, как в них 'отражается' предприятие, что они 'рассказывают' о нем

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- **Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью**
- Как можно адаптировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка продаж

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка продаж

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующие отчеты?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка закупок

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о закупках

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующие отчеты?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка дебиторской задолженности

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка дебиторской задолженности

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка просроченной дебиторской задолженности

- Какая дополнительная информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка кредиторской задолженности

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующие сводки?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующие сводки?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о кредиторской задолженности

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующие сводки?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о запасах готовой продукции

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующий отчет?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?
- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?
- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка запасов готовой продукции

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка запасов незавершенной продукции

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличит полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о запасах незавершенной продукции

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующие сводки?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка сырья и материалов

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующей сводки?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличит полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о запасах сырья и материалов

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка произведенной продукции

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличит полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о произведенной продукции

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводка бартерных сделок

- Какие рекомендуемые данные не попали в существующие сводки?
 - Насколько включение этих данных увеличит полезность существующих сводок?

- Какие дополнительные данные включены в существующие сводки?
 - Насколько эти данные увеличат полезность существующих сводок?

- Кто (какой отдел) ведет и обновляет эти сводки в настоящее время?
 - Есть ли другие источники таких данных, как эти источники отличаются по точности и времени предоставления данных?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о бартерных сделках

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Сводный отчет

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Управленческая отчетность в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью: Отчет о денежных потоках

- Какая рекомендуемая информация не попала в существующий отчет?
 - Насколько включение этой информации увеличит полезность существующего отчета?

- Какая дополнительная информация включена в существующий отчет?
 - Насколько эта информация увеличит полезность существующего отчета?

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Каковы ваши главные цели в бизнесе?

Как можно модифицировать или разработать дальше эти отчеты, чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о продажах

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о закупках

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о дебиторской задолженности

Дебиторская задолженность (денежные средства)

Номер счета	Название заказчика	Ед.	Сумма конт. в руб. (или эквивалент) по договору	След. дата платежа	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	180 дней до 1 года	Свыше 1 года
		Итого:								
		%								

Дебиторская задолженность (Бартер)

Номер счета	Название заказчика	Ед.	Стоимость отгруж. товаров	Стоимость товаров к получ.	След. дата платежа	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	180 дней до 1 года	Свыше 1 года
		Итого:									
		%									

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

**Отчет о просроченной
дебиторской задолженности**

Просроченная дебиторская задолженность

В единицах					Удлинение срока					
Описание счета										
Номер субсчета	Название заказчика	Условия кредита	Дата погашения	Сумма в руб. (или эквивал.)	0-30 дней просрочки	30-60 дней просрочки	60-90 дней просрочки	от 90 дней до 1 года просрочки	Свыше 1 года просрочки	Принятые меры
Итого										
%										

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о кредиторской задолженности

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о запасах готовой продукции

Отчет о запасах готовой продукции

Номер изделия	Название изделия	Ед.	Единицы измерения	Фактическое количество	Количество некондиции	Количество готовое к продаже	Дата выпуска	Себестоимость

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

**Отчет о запасах незавершенной
продукции**

Запасы незавершенной продукции

Номер изделия	Название изделия	Место	Ед.	Кол-во единиц по степени готовности*					Эквивалент готовых единиц	Потребность в мат-лах для заверш. един. 95% готовности
				5% готов-ть	25% готов-сть	50% готов-сть	75% готов-сть	95% готов-сть		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Эквивалент готовых единиц (10) = 5 * 5% + 6 * 25% + 7 * 50% + 8 * 75% + 9 * 95%

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о запасах сырья и материалов

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о произведенной продукции

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о бартерных сделках

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Сводный отчет

Сводный отчет

Главные показатели эффективности	Янв	Фев	Март	Год до н.в.
Производство				
Сбыт (отгрузка)				
Закупки				
Главные статьи оборотного капитала	31-янв	28-фев	31-март	
Дебиторская задолженность				
Кредиторская задолженность				
Запас готовой продукции				
Запасы сырья				
Запас незавершенной продукции				

Как изменить или усовершенствовать отчеты для удовлетворения конкретных целей и потребностей вашего бизнеса?

Отчет о денежных потоках

Сводка денежных потоков и бартерных сделок (операционная деятельность)

	Денежные сделки		Бартерные сделки	
	Приток	Отток	Приток	Отток
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Поступления от продаж				
Продукция 1				
продано в текущем месяце				
получено дебиторской задолженности				
Продукция 2				
продано в текущем месяце				
получено дебиторской задолженности				
Получено процентов и дивидендов				
Поступления от прочей деятельности				
НДС с продаж				
Поступления, всего				
Платежи работникам и поставщикам				
Материалы и комплектующие				
Зарплата				
Соцстрахование				
Энергия				
Накладные расходы по производству				
Операционные налоги и пошлины				
Уплачено государству НДС				
Платежи работникам и поставщикам, всего				
НИОКР				
Общие и административные расходы, обучение				
Расходы по сбыту и другие коммерческие				
Денежные потоки до уплаты процентов и налогов				
Проценты по долгу				
Налоги с доходов				
Чистые средства от (использованные в) основной деятельности				

Сводка денежных потоков и бартерных сделок

	Денежные сделки		Бартерные сделки	
	Приток	Отток	Приток	Отток
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Поступления от продаж				
Продукция 1				
Продукция 2				
Прочее				
Получено процентов и дивидендов				
Поступления от прочей деятельности				
НДС с продаж				
Поступлений, всего				
Выплаты работникам и поставщикам				
Материалы и комплектующие				
Зарплата				
Соцобеспечение				
Энергия				
Накладные расходы по производству				
Операционные налоги и пошлины				
Уплачено государству НДС				
Выплаты работникам и поставщикам, всего				
НИОКР				
Общие и административные расходы, обучение				
Расходы по сбыту и другие коммерческие				
Денежные потоки до уплаты процентов и налогов				
Проценты по долгу				
Налоги с доходов				
Чистые средства от (использованные в) основной деятельности				
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Выручка от продажи инвестиций				
Выручка от продажи основных фондов				
Капитальные затраты				
Прочие инвестиции				
Чистые средства от (использованные в) инвест. деятельности				
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:				
Долгосрочный долг:				
Поступления от заимствований				
Погашение долгосрочного долга				
Собственные акции				
Выпуск акций				
Выплачено дивидендов				
Чистые средства от (использованные в) финансовой деятельности				
СРЕДСТВ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА				
СРЕДСТВ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА				

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы с установлением источников данных.

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы с точностью данных.

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы со своевременным получением данных

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы, возникшие из-за отсутствия у сотрудников должной квалификации и заинтересованности

Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?

- Проблемы с 'вживанием' сводок и отчетов в существующую систему

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Ваш план адаптации и внедрения отчетов

- Каким целям бизнеса должна служить система отчетности?
- Кому необходима информация и какая конкретная информация должна быть доступна каждому лицу?
- Какие изменения необходимы в существующих отчетах и какие дополнительные отчеты необходимы?
- Что должно быть источником данных для каждого отчета? Кто должен быть ответственным за подготовку?
- Как часто должен готовиться каждый отчет? Какие изменения в существующих способах составления отчетов могут понадобиться для достижения этого?

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
 - Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
 - Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
 - Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Использование системы отчетности : Ваш опыт

О чем говорит вам эта группа отчетов?

- Общие итоговые показатели деятельности компании
- Существующие проблемы и недостатки
- Потенциальные проблемы, которые могут возникнуть
- Повседневные оперативные решения и решение проблем
- Принятие стратегических и долгосрочных решений
- Направление планирования и составления бюджетов

Содержание семинара

Краткий обзор первого дня

Обзор задания

- Управленческие отчеты в сравнении с существующей финансовой и налоговой отчетностью
- Как можно модифицировать или разработать дальше данные отчеты , чтобы использовать их для конкретных целей и потребностей вашего бизнеса
- Какие вопросы и проблемы встретились во время подготовки этих отчетов? - и как мы можем решить эти вопросы и проблемы?
- Ваш план адаптации отчетов к своим потребностям
- Использование системы отчетности
 - Ваш опыт: анализ конкретных ситуаций

Деловой пример - Рособувь

Деловая ситуация II: “Рособувь”

- “Рособувь” - обувное предприятие
- Поступил новый большой заказ от важного клиента
- Необходимо закупить сырьё на 600 млн. рублей для выполнения заказа
- Поставщики испытывают проблемы с деньгами
- Основной поставщик недавно изменил условия поставок с бартера на :
 - 100% предоплата за заказы до 500 млн. руб.
 - продажа в кредит на 30 дней на большие заказы на сумму до 50 % стоимости заказа, остальное - предоплата, минимальная предоплата - 500 млн.руб.
- Производственный цикл для нового заказа: 35 дней
- Время доставки: 10 дней
- Покупатель ожидает получить заказ через: 90 дней
- Условия покупателя: 10% предоплата - 130 млн.руб.
 - 40% по получению
 - остаток в течение 30 дней после получения

Что делать “Рособуви”?

Перед руководством стоят следующие вопросы...

- Есть ли проблема? Если да, то какая?
- Какие шаги надо предпринять для выполнения этого заказа?
 - какие варианты действий есть у компании
 - как компания выбирает наилучший вариант
- Каковы будущие последствия этого решения - возникнут ли новые проблемы как следствие принятого сейчас решения?

Системой управленческой отчетности подготовлен пакет отчетов за прошлый месяц

- Каким образом эти отчеты могут помочь в принятии управленческих решений?
- Какая дополнительная информация требуется руководству для принятия компетентного решения?

С чего начинать ?

Подход :

- Изучите каждый отчет или выдержки из него
- Возьмите на заметку те моменты, которые, как вам кажется, могут указывать на существующие или потенциальные проблемы
- Выявите любые дополнительные факты, зафиксированные в отчетах, которые могут способствовать принятию решения или решению проблемы
- Выявите дополнительную информацию, которая вам может понадобиться для компетентного заключения, например:
 - Кому бы вы задали вопросы на совещании руководства и какие это были бы вопросы?

ПОДСКАЗКА : НАЧНИТЕ С ОТЧЕТА О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Отчет о движении денежных средств свидетельствует

- Денежные средства на закупку сырья для выполнения нового заказа в данный момент отсутствуют

Используя отчет о движении денежных средств вместе с другими отчетами, мы можем прогнозировать движение денег в текущем месяце

- Поступления денежных средств: продажи, сбор дебиторской задолженности и т.д.
- Использование денежных средств: зарплата, платежи за материалы, энергию, налоги и т.д.
 - Будущие потребности в денежных средствах, вероятно, окажутся на 10 % выше, чем предполагаемые поступления
 - Мы ожидаем получить меньше от взимания дебиторской задолженности
 - Ожидается, что платежи за энергию будут выше

Предполагаемое наличие денежных средств в следующем месяце:

Средств будет недостаточно для совершения закупок для нового заказа.

Отчет о продажах и отчет о запасах

Отчет о продажах

- Продажи 'А' меньше, чем в предыдущем месяце
- Продажи 'В' больше, чем ожидалось
- Продажи 'С' равны продажам предыдущего месяца

Запасы готовой продукции

- Запасы 'А' на 20% выше, чем требуется
- Запасы 'В' и 'С' достаточны для обеспечения заказа и минимально допустимого уровня запасов
- Запасы 'D' и 'E' существенно выше уровня расчетного минимально допустимого запаса готовой продукции

Отчеты о запасах и закупках

Запасы сырья

- Материалы для 'А' - больше, чем требуется
- Материалы для 'В' и 'С' - ниже минимально допустимого уровня
- Материалы для 'С', 'D' и 'Е' - больше, чем необходимо
- Вспомогательные материалы - высокие уровни запасов (кроме клея №0015)

Закупки

- Закупки вспомогательных материалов больше, чем требуется
- Закупки сырья для 'А' превышают потребности
- Ощущается недостаток материалов, необходимых для выполнения текущего заказа

Необходимая дополнительная информация

Какие ресурсы необходимы для производства и сколько их в наличии ?

- Производственные мощности
- Рабочая сила
- Сырье
- Финансирование (оборотный капитал) на сырье и незавершенное производство

Какие источники финансирования имеются в распоряжении компании и какова их стоимость ?

- Банковские средства
 - финансовый директор проинформировал руководство о том, что можно получить 30-дневный кредит под 18%; ‘стоимость сделки’ - 2%, кредит можно продлить за 2%-ный месячный штраф
- Ускоренный сбор дебиторской задолженности
 - отдел продаж информирует руководство о том, что они могут получить дополнительно 150 млн.руб. с 5% скидкой

Какие финансовые источники имеются в распоряжении компании

- Отложить выплату кредиторской задолженности
 - Выплату 120 млн.руб. кредиторской задолженности за сырье можно отложить, но компания будет подвергнута штрафу в размере 10 %
- Пересмотреть заказы на закупки
 - заказ на вспомогательные материалы можно отменить, но заказ на сырье для 'А' нельзя отменить, поскольку ко времени его получения оно будет необходимо для производства в следующем месяце
- Продажа излишних запасов
 - представители отделов снабжения, продаж и склада собираются вместе для обсуждения уменьшения запасов 'D' и 'E'.
 - менеджер по закупкам находит покупателя на материалы по цене 60 % от учётной стоимости (на 420 млн.руб.) - 300 млн. выплачивается по получении, остаток покрывается материалами для 'А'.

Финансовые источники и их относительная стоимость : Итог

Источник фондов	Объём	Стоимость (сумма)	%
Кредит банка	600 млн.	120 млн.	20%
Ускоренный сбор дебиторской задолженности	150 млн.	7.5 млн.	5%
Отложенная выплата кредиторской задолженности	120 млн.	12 млн.	10%
Продажа излишних запасов	420 млн. (300 млн. ден. средствами)	280 млн. (Балансовая стоимость)	
Отмена заказа на вспомогат. материалы	50 млн.		
Отмена заказа на материалы для 'А'	70 млн.	(Использовать только если мы продадим запасы и получим материалы по бартеру. В противном случае отмена обойдется слишком дорого с точки зрения невозможности выполнить будущие заказы)	
Предоплата за принятие нового заказа	130 млн.		

Альтернативные решения и их последствия

- 450 млн.руб. можно получить немедленно и по меньшей стоимости, чем банковское финансирование
- Если продать излишние запасы, то можно получить еще 370 млн. рублей (300 млн. + 70 млн. за отмену заказа на сырье)
- Если компания подождёт с продажей запасов (в случае, если надеется получить более высокую цену), то дефицит можно покрыть за счет банковского финансирования

Компания должна также попробовать оценить будущий спрос на новую продукцию и ее рентабельность : Может оказаться выгодным увеличить инвестиции в эту продукцию.

Домашнее задание

Системы управленческой отчетности