

Управленческая отчетность – индикатор здоровья Вашего бизнеса.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	1
НАСКОЛЬКО ДОСТОВЕРНА УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, КОТОРОЙ ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ?	2
КАК ДОЛГО ВАШ БИЗНЕС «ВЫДЕРЖИТ» ЕЩЁ?	3
ЗАЙМИТЕСЬ ЭТИМ СЕЙЧАС	5
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ	6
КОНТРОЛИРУЕМ РЕЗУЛЬТАТ	8
ЧТО ДАЛЬШЕ?	8
Заключение	9

ВВЕДЕНИЕ

Данная брошюра посвящена управленческой отчетности. Отчетности для собственника и топ-менеджеров предприятия.

Не будет преувеличением сказать, что сегодня каждый руководитель бизнеса использует специальные формы отчетов (зачастую разработанные «под него»), которые формируют его личное понимание «картины» текущего состояния управляемого бизнеса. И на основании которых он принимает те или иные управленческие решения.

Управленческая отчетность не относится к бухгалтерской или налоговой, но связана с ними объектом отражения/рассмотрения. Иным является форма подачи и «разрез» предоставляемой информации.

Если Вы наберете в поисковике мировой паутины «управленческая отчетность», то получите множество определений, которые будут сводиться к одной простой мысли: ***управленческая отчетность – это оперативная отчетность для целей управления бизнесом.***

Именно поэтому правильная управленческая отчетность важна не менее чем бухгалтерская и налоговая. За ошибки в бухгалтерской и налоговой отчетности ответственность несет руководитель и главный бухгалтер перед государством. За ошибки в управленческой отчетности несет ответственность только руководитель, отвечая перед собственниками/акционерами предприятия.

Какая управленческая отчетность является «правильной»? Та, которая обеспечивает руководителя полной, достоверной и своевременной информацией для принятия адекватных управленческих решений.

Иногда случаются забавные вещи. В попытках сделать отчет максимально информативным в нем смешиваются несколько показателей имеющих различную природу. Информативность отчета при этом снижается и несмотря на обилие информации присутствующей в нём – принять, сколько-нибудь взвешенное решение невозможно.

НАСКОЛЬКО ДОСТОВЕРНА УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, КОТОРОЙ ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ?

Время от времени в бизнес-сообществе происходят информационные «всплески», вызванные кризисом внезапно поразившем весьма благополучное предприятие. Или быстрый «закат» еще недавно «восходившей звезды». Большинство проявляет удивление, сочувствие и соболезнование. Ведь это случилось не с ними. И почти все уверены, что именно с ними этого никогда не произойдет.

Как это выглядит изнутри? Может быть, кто-то из Вас слышал, или сталкивался лично, когда на предприятии все идет очень и очень неплохо, продажи, выручка, отчисления собственнику, и вдруг в один момент все меняется.

По одной очень «большой причине», или по совокупности разных «вдруг сложившихся обстоятельств» собственнику объясняют, что наступил «черный день». Нужно именно сейчас принять «очень важные решения», от которых будет зависеть его будущее и будущее его компании. Его могут молчаливо подталкивать к решениям, или оставить наедине с проблемой, далее уже не важно. В любом случае с этого дня его жизнь и жизнь его предприятия круто изменится.

Вам знакома подобная ситуация?

Возможен иной вариант.

Все идет хорошо, но в какой-то момент собственник предприятия понимает, что он не управляет своей компанией, и не понимает, что с ней происходит. Но совершенно четко осознает, что команда управленцев, работавшая до сих пор на него, может встать и уйти вместе с его бизнесом. Оставив после себя набор активов не очень ясной стоимости и ликвидности, и вполне конкретно выраженные обязательства перед кредиторами, как по срокам, так и по суммам. И собственник решает вопрос: рискнуть и попробовать все исправить, или пусть будет дальше как есть? Из принципа не было бы хуже.

Что объединяет данные ситуации? В обоих случаях собственник получал недостоверную управленческую информацию.

Как долго информация была недостоверна, и почему?

Проверить информацию устного характера крайне сложно, почти невозможно, поэтому давайте исходить из того что информация была в управленческой отчетности.

Отчетность могла быть недостоверна по разным причинам: небрежность исполнителя, методологические ошибки, намеренное искажение результата. При этом вне зависимости от причины искажения отчетности, результат использования для руководства предприятием всегда один. Собственник теряет деньги. И рискует потерять бизнес, если ситуация длится слишком долго.

Запас прочности бизнеса - очень индивидуальная величина. Мне приходилось сталкиваться со случаями, когда от блестящего старта, до «загадочного» состояния (не «узнанного» кризиса) проходило десять лет. Отчетность все время была одной и той же, но первые семь лет избыток рентабельности покрывал все недостатки учета и связанные с этим потери. Последние три года «съели» весь «подкожный жир» и обострили ситуацию во всех центрах финансовой ответственности (закупки, склад, производство, финансы). Ограниченные возможности для привлечения финансов и не вылеченные «детские болезни» бизнеса осложнили ситуацию.

В случае если рентабельность находится на «цивилизованном» - низком уровне, изменить ситуацию от «здоровой» до критической могут даже незначительные ошибки. При этом предприятие может даже не заметить того, что продукция продается уже с отрицательной рентабельностью. Прекращение отгрузок со стороны поставщиков в ответ на задержки с платежами, задержка денежных средств банком в связи с непогашенными кредитами, или просто ограничение в согласованном ранее кредите в связи с ухудшением показателей в отчетности предприятия и вот Вы уже на пороге банкротства.

КАК ДОЛГО ВАШ БИЗНЕС «ВЫДЕРЖИТ» ЕЩЁ?

Если информация в управленческой отчетности не вызывает доверия, следует вернуться к первоисточнику. Нужно обратиться к данным бухгалтерского учета (если у Вас нет основания доверять и данному источнику, спускайтесь на ступеньку ниже – к первичным документам сопровождающим движение товарно-материальных и финансовых ценностей), и сделав выборку составить срез на несколько контрольных дат. Оптимально если получится охватить несколько лет. В случае невозможности возьмите данные по пяти кварталам. В этом случае у вас будет один годовой и четыре квартальных отчета.

На каждую дату Вам нужно выбрать данные по объективным активам предприятия. То есть по тем активам, которые Вы можете подтвердить документально и желателно потрогать, если это касается материальных ценностей, например, незавершенного производства, или остатков на складах.

В МСФО есть хороший термин – «возмещаемая стоимость». Этот термин подразумевает, что актив в балансе не может быть отражен по стоимости выше, чем можно получить от его продажи, или дальнейшего использования.

Кстати, не поленитесь пройти и своими глазами увидеть то, что Вам показывают на бумаге. Можете узнать для себя много нового. Если у Вас производство с длительным циклом изготовления, то особое внимание уделите отраженным в отчетности объемам незавершенного производства. Очень часто данная строка является «черной дырой» в отчетности. Куда могут пропадать некие ценности, и «замораживаться» там.

Проверьте отсутствие в дебиторах поставщиков предприятия по причине неотфактурованных поставок.

Проверьте отсутствие «бронзовых» и «дружеских» векселей, а также подобных займов в финансовых вложениях.

Исключите любые виды машин и оборудования, приобретенные для собственного использования (не для перепродажи).

Теперь такую же работу нужно провести с обязательствами, то есть пассивами.

Проверьте объективные (коммерческие) обязательства предприятия.

Если изменялся в рассматриваемом периоде уставный капитал, учтите в таблице разницу.

Учтите задолженность по оплате труда, тем более, если часть этой задолженности не отражается в бухгалтерском балансе. Приходилось встречать отчеты, в которые «забывали» включить суммы расчетов с менеджментом через «конверты», составляющие немалую часть бюджета предприятия.

Будет хорошо, если объективные оборотные активы Вашего предприятия превышают обязательства. В ином случае все нехорошо.

Что бы понять динамику изменений (позитивных или негативных пойдем позже), составьте таблицу с итогами на каждую из пяти отчетных дат. Вычитайте из суммы рассчитанных активов – обязательства. Кроме абсолютных показателей в рублях, рассчитайте относительные показатели в %. Это нужно что бы компенсировать возможное изменение валюты баланса в рассматриваемом периоде. Бывает, что сохранение положительных показателей присутствует при увеличении валюты баланса, при этом относительные показатели могут показывать снижение эффективности общего результата финансово-хозяйственной деятельности.

Разница между оборотными активами и обязательствами предприятия в плюсовом значении и растет? Это хороший знак. В плюсовом значении и снижается? Это пространство для работы.

Значение получилось отрицательным? Соблюдая тишину собирайте команду антикризисных менеджеров. До тех пор, пока Вы не начнете предпринимать антикризисные мероприятия, время работает против Вас.

На основании полученных данных постройте тренд, плюс один, два, три, четыре периода. Это плановый результат если не поступит новых «вводных». К сожалению, в соответствии с Законами Мэрфи (Мерфи), отрицательные новости преобладают над положительными. Делайте выводы.

Кстати, для лиц, работающих с управленческой отчетностью (создающих и использующих) издание Законов Мэрфи должно стать настольной книгой (желательно так же знание МСФО).

В случае если Ваше предприятие показывает исключительные показатели роста и процветания, это не повод для отдыха. Жизненный цикл от «восходящей звезды» и «дойной коровы» переходит к «дохлой собаке» и Вам нужно подготовиться к этому моменту.

Кроме этого если на предприятии избыток ресурсов их, скорее всего, не так рачительно используют, как об этом думает собственник, и это направление является темой для отдельной работы.

ЗАЙМИТЕСЬ ЭТИМ СЕЙЧАС

Проверьте полноту Вашей управленческой отчетности.

Что из нижеперечисленного отражено в Ваших регулярных формах?

- Закупки;
- Хранение;
- Производство;
- Продажи;
- Транспортировка;
- Финансы (здесь же кредиты);
- Экономика (здесь же себестоимость);
- Налоги и отчисления;
- Необоротные активы (содержание и эксплуатация);
- Нематериальные активы (создание, хранение, использование);
- Маркетинг и развитие.

Как регулярно Вы получаете по данным вопросам? Насколько полная информация поступает к Вам? Пройдем по содержанию отчетов.

Закупки. Вы должны получать из отчета информацию о закупках в соответствии с производственной программой, на рыночных условиях поставки, с контролем структуры портфеля кредиторской задолженности.

Хранение. Содержит информацию о структуре складских остатков, средних сроках оборачиваемости, и отклонениях по этим срокам в отдельных партиях и товарных группах.

Производство. Вы должны получать из отчета информацию о полученных заявках от отдела продаж/сбыта, и план-факт выпуска продукции, оказание работ/услуг.

Продажи. План-факт продаж и отгрузки в отчетном периоде, план-факт охвата клиентской базы (холодные звонки и первые встречи, повторные продажи и информирование действующих клиентов).

Транспортировка. Загрузка собственного и наемного транспорта, анализ логистических потоков. Стоимость километра пробега и тонно/километра.

Финансы (здесь же кредиты). Потребность и готовность к финансированию, оценка источников и стоимости финансовых ресурсов, постатейный план-факт движения денежных средств предприятия.

Экономика (здесь же себестоимость). Маржинальный анализ реализуемой продукции, работ, услуг, в разрезе проектов, продуктовых групп, каналов продвижения.

Налоги и отчисления. План-факт фискальных начислений в абсолютных и относительных показателях.

Необоротные активы (содержание и эксплуатация). Расходы на текущее обслуживание и капитальные ремонты, план-факт мероприятий.

Нематериальные активы (создание, хранение, использование). План-факт работ на создание, оценка использования.

Маркетинг и развитие. План-факт работ, оценка рынка и присутствия компании на рынке.

Если что-то из предложенного списка отсутствует, это Ваше личное «поле чудес», может быть там всё хорошо, и будет приз, но, если судить по опыту большинства предприятий, будет скорее наоборот.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

Что Вы можете сделать самостоятельно и достаточно быстро:

Закупки. Проверьте процесс пересчета и включения заявки на материалы и сырье от производства, в план по закупкам. Плюс наличие конкурентных карт, обосновывающих выбор поставщика. Процедура выбора поставщика обычно описывается в «конкурсном/тендерном положении», или «положении о закупках».

Хранение. Проведите ревизию всех складов, с контролем даты приобретения ценностей и внутреннего заказчика (кто их затребовал). Ценности, приобретенные более 12 месяцев назад, скорее всего уже выпали из оборота. Сколько у Вас составляет цикл «заказ-производство-поставка»? Обязательно проведите инвентаризацию с полным составом инвентаризационной комиссии. Желательно включение в неё представителя службы внутреннего аудита (внутреннего контроля или безопасности). В случае если Вы проводите инвентаризацию «по старинке», раз в год, по состоянию на 01 октября, скорее всего Вас ждут сюрпризы.

Производство. Проведите инвентаризацию незавершенного производства и цеховых запасов. Если Вам говорят о сложности данного процесса, то примите во внимание наш опыт - на одном из известных мне машиностроительных предприятий, занимающихся совершенствованием системы управления производством, инвентаризация цеховых запасов и незавершенного производства, проводится еженедельно (!).

Продажи. Проверьте текущие отчеты менеджеров по продажам (ежедневные и еженедельные). Планируемые и отчетные. Насколько они предметны? Постройте ряды динамики привлечения новых клиентов, плюс оцените эффективность повторных продаж, по каждому из менеджеров.

Транспортировка. Запросите сравнительный анализ эффективности использования собственного транспорта и наемного. Какие возможности есть для уменьшения затрат на транспортировку?

Финансы (здесь же кредиты). Запросите расчет средней стоимости кредитных ресурсов, плюс минимальную и максимальную стоимость привлеченных средств. Что делается для минимизации стоимости кредитов? Какой средний «разбег» есть между минимумом и максимумом поступлений от покупателей? Какой запас финансовой прочности, в абсолютных и относительных показателях, есть у предприятия при срыве поступлений от покупателей?

Экономика (здесь же себестоимость). Запросите анализ основных драйверов затрат в структуре себестоимости продукции, работ, услуг. Какие инструменты могут быть использованы для оптимизации?

Налоги и отчисления. Сравните налоговые отчисления в относительных показателях к базе расчета на две последних отчетных даты. Какие отклонения есть, и почему?

Необоротные активы (содержание и эксплуатация). Получите обоснование расходов на содержание и ремонт. На основании чего предлагается осуществить именно эти расходы?

Нематериальные активы (создание, хранение, использование). Запросите обоснование целесообразности создания нематериального актива, несения расходов на его содержание, защиту интеллектуальных прав и другие издержки.

Маркетинг и развитие. На основании каких источников для Вас готовят информацию? Насколько она (информация) является полной и достоверной? Как можно сделать данный отчет более качественным? Поручите подготовить **«Видение»** предприятия, на год, два, три вперед по существующему тренду. Проверьте это Видение совпадает с Вашим? Служба развития двигает Ваше предприятие в будущее, совместите ваше понимание будущего Компании.

КОНТРОЛИРУЕМ РЕЗУЛЬТАТ

Проведите внутреннюю «защиту» каждого из отчетов, которые Вам готовят службы.

К сожалению, отечественное образование не дает практических навыков бизнес-ориентирования для выпускников ВУЗов. И большинство специалистов, работающих в Вашей (и не только) Компании, имеют навыки одностороннего характера. Кто-то умеет проводить публичное выступление, кто-то готовит «красивые» отчеты. Попадая не на свой «участок» (по причинам отпуска, болезни, кадровых перестановок), специалист теряет часть возможностей, которые можно было бы использовать. В результате теряет Ваш бизнес, теряете Вы.

Регулярное проведение процедуры внутренней «защиты» показателей своего подразделения, не только даст возможность расширить зоны своей управленческой компетенции каждому менеджеру, но и добавит того «огонька» соревнования, который Вы сможете продуктивно использовать. Соревновательность заложена в нас на генном уровне.

Для Вас, успех данного процесса - это дополнительный индикатор «здоровья» Вашего бизнеса.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Если Вы хотите получить гарантированный результат в понятные сроки, с оптимальными затратами, Вам нужно сделать несколько шагов:

1. Познакомиться со мной лично.
2. Заключение договора, внести предоплату.
3. Обеспечить предоставление необходимой информации в бумажном и/или электронном виде, а также возможность проведения анализа наполнения рабочего дня ключевых специалистов, анкетирования и собеседования с руководителями и персоналом в период проведения аудита.

4. Получить отчет и ознакомиться с результатами. На основании полученных результатов согласовать последовательность работ и применяемые инструменты и методы.
5. Работаем вместе до запланированного результата.

Сколько стоит Ваша уверенность в успехе?

ОБ АВТОРЕ

Кожухарь Владимир

Закончил - Волжскую Государственную Академию Водного Транспорта.

Внутренний аудитор, действительный член Института Внутренних Аудиторов.

Член Ассоциации судебных экспертов.

Судебный эксперт финансово-экономического состояния и финансово-экономической деятельности.

Консультант, тренер.

Темы проводимых бизнес тренингов:

«Управленческий учет и отчетность»

«Финансовое планирование на предприятии – управление деньгами»

«Управленческий аудит – сохранение и приумножение капитала»

«Бизнес-планирование на год, два, три, разработка бизнес плана проекта»

Появились вопросы?

Есть желание получить дополнительную информацию?

Контакты:

info@yourbussines.ru

<http://vladimir-kozh.livejournal.com/>

<http://вашбизнес-нн.рф>

Заключение

Искренне рад если при прочтении этой брошюры Вы что-то отметили для себя в тексте, или на полях. Теме управленческого учета посвящено множество литературы, и уместить все знания и опыт в одну брошюру, или даже учебник, просто невозможно.

Дорогу осилит идущий.

Удачи Вам!

Владимир Кожухарь.