

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ДЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА – ДОБРО ИЛИ ЗЛО?

03.07.2018

Легкая доступность качественной, важной для принятия решений информации о текущей и будущей ситуации на предприятии приобретает все большее значение для успешного, динамичного управления компанией.

Основные факторы успеха определяются по тщательно подготовленным показателям, которые в кратчайшие сроки и с минимальными затратами демонстрируют текущий финансовый и нефинансовый результат хозяйственной деятельности предприятия, гарантируя тем самым принятие управляющим персоналом высококачественных, целенаправленных решений. Такое предоставление информации включает в себя управленческая отчетность в качестве важного компонента контроллинга.

000 СВИЛАР

Генеральный директор  
Дарья Погодина  
ул. Лесная 43  
127055 Москва  
Тел.: +7 499 978 37 87

Для достижения данной цели необходимо определить, является ли имеющаяся информация

- актуальной
- понятной
- содержательной
- полезной

swilar GmbH

Генеральный директор  
Тобиас Шмид  
Эрикаверг 32  
D-86899 г. Ландсберг/Лех  
Т. +49 8191 9898377

для лиц принимающих решения. Ведь зачастую просто бессмысленно собирается большой объем данных, который затем попадает в виде различных отчетов о разных показателях на так называемое «кладбище чисел»!

Генеральный директор  
Др. Георг Шнайдер  
Шлеенверг 14  
D-53913 г. Свисталь  
Т. +49 2226 908258

Немецкие консультанты по контроллингу к наиболее распространенным недостаткам отчетности относят следующие:

1. Отсутствие направленности на целевую группу.
2. Отсутствие единой структуры и непрерывной выборки данных.
3. Отсутствие адаптации под меняющиеся рамочные условия.
4. Отсутствие объяснения профессиональных терминов, сокращений, показателей и т.п.
5. Отсутствие комментариев к основным данным.
6. Избыток текста и подробных таблиц.
7. Неразборчивость из-за отсутствия цветовой дифференциации (черное/белое).
8. Опора на данные прошлых периодов; при этом будущее практически не рассматривается.
9. Отсутствие систематического диалога между руководством и отделом контроллинга.

Предотвращение вышеприведенных недостатков приводит в результате к созданию простых для восприятия, тщательно подготовленных, направленных на целевую группу отчетов с отличной структурой.

Пример управленческого отчета предприятия среднего размера, торгующего электротехническими промышленными изделиями, приведен на странице 3 данной информации. Отчет учитывает цели и потребности генерального директора, и основан на глубоком знании бизнес-процессов предприятия.

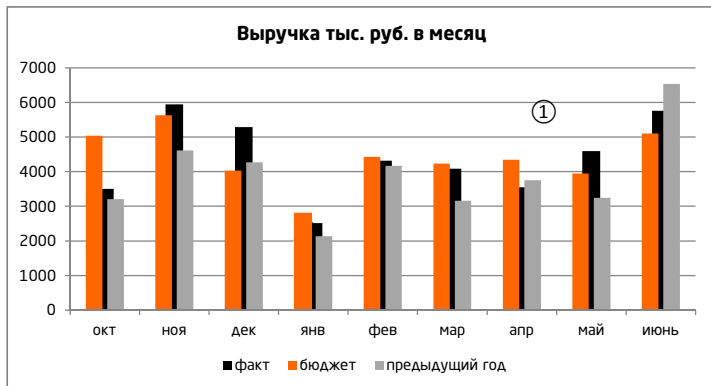
Что касается содержания управленческого отчета, то различные показатели и их значение зависят от предлагаемых товаров и услуг, а также от стратегии предприятия. По этой причине эти цифры могут определяться и оцениваться в разных предприятиях по-разному. На странице 4 приведен обзор наиболее важных, по нашему мнению, показателей, применимых к различным внутренним процессам и функциям предприятия.

С помощью ключевых показателей и индивидуального подхода к потребностям наших клиентов мы можем составить и согласовать с вами такой отчет, который станет регулярно используемым, понятным и незаменимым инструментом для эффективного принятия управленческих решений.

В случае возникновения вопросов мы с удовольствием предложим вам дополнительную информацию. Ваши контактные лица по данной теме:

Др. Георг Шнайдер, Генеральный директор **swilar** GmbH  
М: [georg.schneider@swilar.de](mailto:georg.schneider@swilar.de), Т: +49 178 336 95 80

Анастасия Флассхофф, руководитель проектов управленческого учета ООО **СВИЛАР**  
М: [anastasia.flasshoff@swilar.ru](mailto:anastasia.flasshoff@swilar.ru), Т: +7 499 978 3787

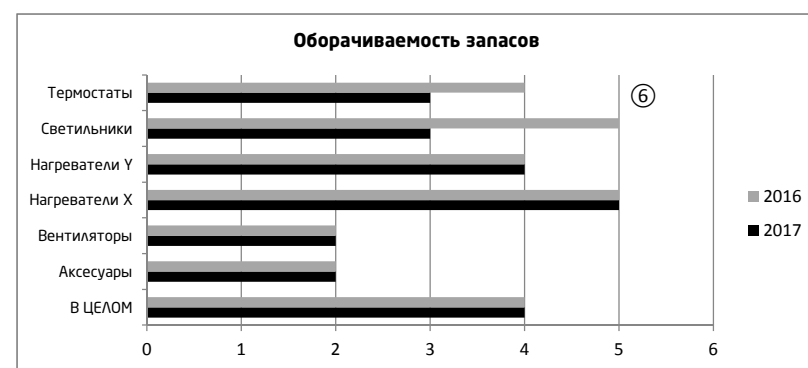
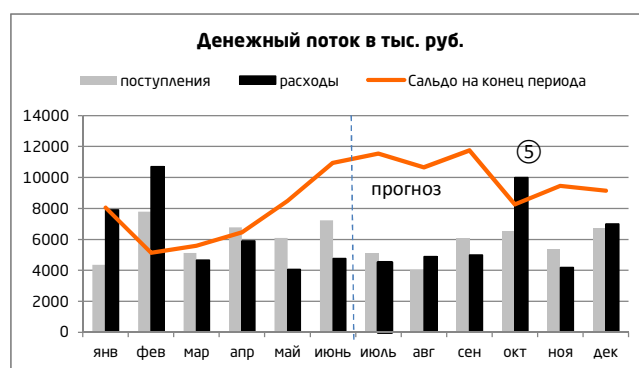


### Экономическая оценка с начала периода (01.10.16-30.06.17)

	факт тыс. руб.	бюджет тыс. руб.	Δ в %
ВЫРУЧКА (нетто)	39 549	39 566	↓ 0%
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	17 293	18 121	↓ -5%
РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ	4 932	4 980	↑ -1%
СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАЖ	1 692	4 419	↑ -62%
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РАСХОДЫ	6 387	6 566	↑ -3%
ПРОЧИЕ ДОХОДЫ/РАСХОДЫ	444	228	↓ 95%
ПРИБЫЛЬ	3 838	1 929	↑ 99%
НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ	768	386	↓ 99%
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ③	3 070	1 543	↑ 99%
КОЭФФИЦИЕНТ ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ	44%	46%	
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ	8%	4%	

### ВЫРУЧКА 10 ТОП КЛИЕНТОВ

ранг	клиент	оборот тыс. руб.	ранг предыдущий квартал
↓ 1	клиент 4	5189	1
↓ 2	клиент 6	3487	2
↓ 3	клиент 7	3010	3
↓ 4	клиент X	2568	4
↑ 5	клиент Y	1943	8
↓ 6	клиент Z	1803	5
↓ 7	клиент 2	1724	6
↓ 8	клиент E	1376	7
↑ 9	клиент 1	1352	0
↑ 10	клиент, P	1180	11



### ВЫРУЧКА 10 ТОП ТОВАРОВ

ранг	товары	оборот тыс. руб.	ранг предыдущий квартал
↓ 1	нагреватель Y1	2669	1
↓ 2	нагреватель Y2	2353	2
↑ 3	нагреватель Y3	2109	4
↓ 4	нагреватель Y4	1907	3
↑ 5	нагреватель X5	1830	17
↓ 6	термостат 1	1604	5
↓ 7	термостат 2	1366	6
↓ 8	компактный тепловентилятор	1320	7
↓ 9	термостат 3	1116	9
↓ 10	нагреватель X100	1089	8

### Комментарии

① Выручка за 9 мес. соответствует бюджету и превышает величину прошлого года на 4,5 млн.руб.или 13%.  
 ② Высокая общая дебиторская задолженность - 3,6 млн.руб. Необходимо провести работу по оплате счетов с контрагентами клиент 1, клиент 2, клиент 5.  
 ③ Чистая прибыль в 2 раза превысила бюджетный уровень в связи с экономией на коммерческих расходах.  
 ④ В 10-ке основных покупателей во 2-м квартале появился новый клиент "клиент 1". Выручка 10-ки за 9 месяцев составила 60% от общей выручки.  
 ⑤ В течение 3 месяцев остатки денежных средств составят более 10 млн.руб., т.к. оплата за импортную продукцию приостановлена в связи с ожиданием более низкого курса евро.  
 ⑥ Оборачиваемость термостатов, гигростатов и светильников замедлилась в 2017 году. Это связано с тем, что выручка по этим группам товаров за этот же период прошлого года была выше. Самым ликвидным товаром остаются нагреватели конвекционные. А величина неликвидных товаров составляет на отчетную дату 109 тыс.руб.  
 ⑦ В состав 10 самых продаваемых товаров вошел нагреватель X5, большая партия которого была реализована во 2 кв. новому клиенту "клиент 1".

## Показатели для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

### I. Показатели эффективности и балансовые показатели

- Рентабельность собственного капитала
- Рентабельность продаж
- Рентабельность активов
- Окупаемость инвестиций
- Отношение расходов на персонал к выручке
- Коэффициент концентрации собственного капитала
- Коэффициент заемного капитала
- Доля резервов в капитале
- Отношение инвестиций к сумме основного капитала
- Отношение амортизации к сумме основного капитала
- Отношение амортизации к выручке
- Коэффициент износа основных средств
- Доля основных средств в активах
- Коэффициент покрытия основных средств
- Материалоемкость
- Коэффициент прибыли до вычета процентов и налогов (ЕБИТ %)
- Прибыль до вычета процентов и налогов (ЕБИТ)
- Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА)
- Доля себестоимости в выручке
- Доля коммерческих расходов в выручке
- Доля административных расходов в выручке
- Доля затрат на НИОКР в выручке
- Оборачиваемость запасов
- Оборачиваемость капитала

- также существуют показатели ИТ-контроллинга и контроллинга персонала

### II. Показатели ликвидности

- Оборотный капитал
- Чистый оборотный капитал
- Коэффициент оборотного капитала
- Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях
- Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях
- Оборачиваемость дебиторской задолженности
- Оборачиваемость кредиторской задолженности
- Чистые активы
- Коэффициент текущей ликвидности
- Коэффициент быстрой ликвидности
- Коэффициент абсолютной ликвидности

### III. Показатели производства и логистики

- Оборачиваемость запасов в днях
- Оборачиваемость запасов
- Средний остаток запасов
- Минимальный уровень запасов
- Коэффициент возврата поставщикам
- Страховой запас
- Оптимальный складской запас
- Доля брака

### IV. Показатели маркетинга и продаж

- Точка безубыточности
- Доля принятых коммерческих предложений
- Структура товарооборота
- Структура клиентов
- Индекс цен
- Коэффициент удержания клиентов

### V. Показатели закупочной деятельности

- Оптимальное количество заказов
- Оптимальный размер заказа
- Структура закупок
- Средняя стоимость закупок по поставщикам
- Средняя стоимость заказов
- Коэффициент возврата поставщикам
- Доля затрат на снабжение

### VI. Правила финансирования

- Сбалансированная структура активов
- Сбалансированная структура капитала
- Золотое правило финансирования

### VII. Показатели в области НИОКР и управления проектам

- Расходы на НИОКР к сумме маржинальной прибыли
- Доля затрат на НИОКР в выручке
- Эффективность проекта