

SAP. Центрально-азиатский саммит 2011

Методологические аспекты проектов по внедрению системы финансовой и управленческой отчетности

Апрель 2011

Изменение роли финансовой функции в современных Компаниях

Существующая ситуация

«До 50% менеджеров не доверяют данным управленческой и финансовой отчетности, которую им предоставляют финансовые службы».

Business intelligence research,
Cambridge University 2009

Нерелевантность данных отчетности для принятия управленческих решений

Противоречивость данных финансовой и управленческой отчетности

Несопоставимость бюджетных и фактических данных

Низкая оперативность подготовки отчетности

Высокая «стоимость» процесса подготовки отчетности

Изменение роли финансовой функции в современных Компаниях

Противоречия между бизнесом и финансами

Позиция финансов:

- Фиксация деятельности Компании в соответствии с МСФО/корпоративными стандартами/...
- Соблюдение требований законодательства
- Обеспечение качества и своевременности отчетности
- «Информационное обеспечение» бизнеса в области финансов

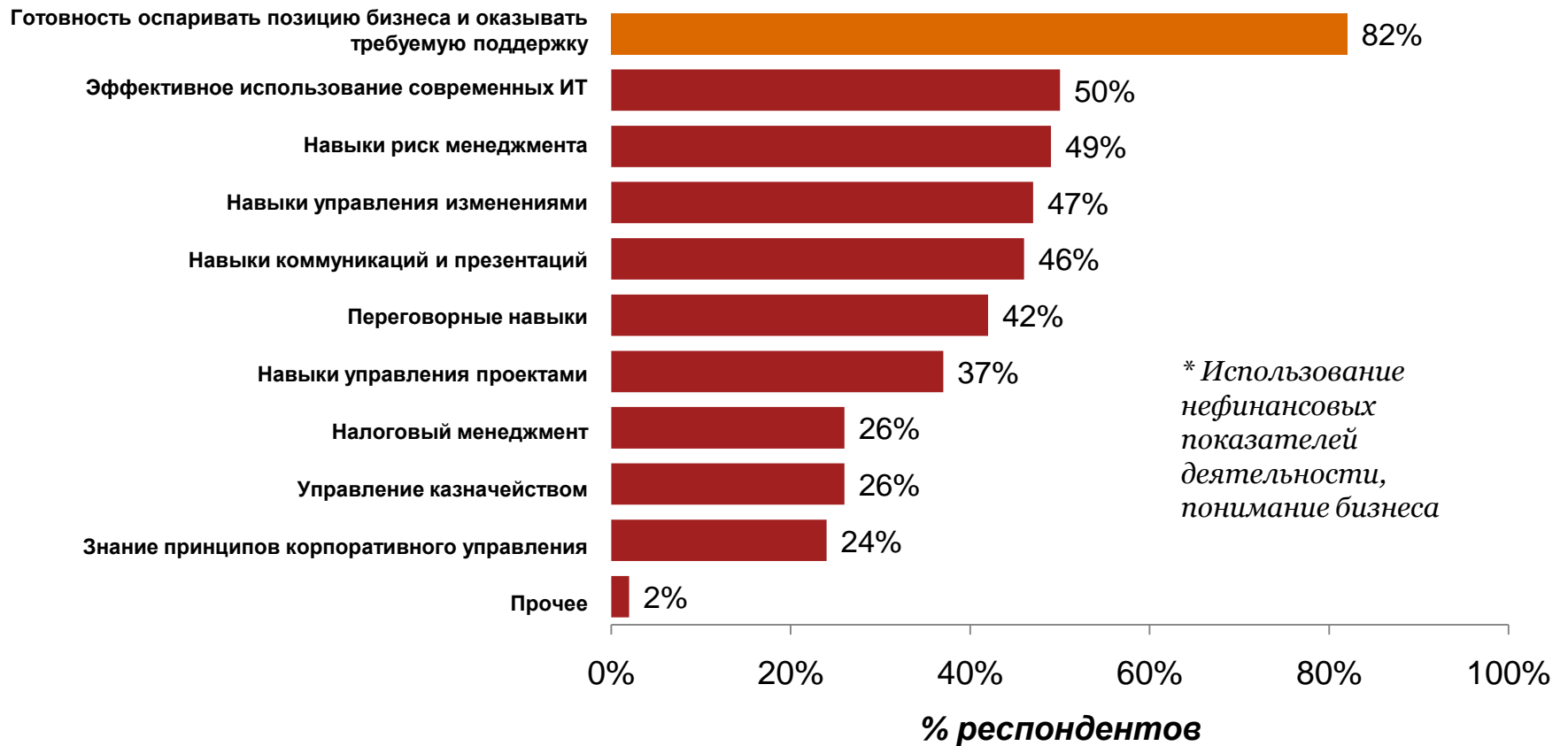
Потребности бизнеса:

- Управление Компанией. Подготовка бизнеса к возможным изменениям внешней и внутренней среды Компании
- Предоставление бизнесу интеллектуального анализа результатов и тенденций в деятельности Компании и внешней среды
- Поддержка бизнеса в процессе принятия управленческих решений, в том числе обучение бизнеса «пониманию» отчетности, влияния тех или иных решений и факторов на деятельность Компании

1. Интеграция финансовой функции в бизнес процессы Компании и процессы принятия управленческих решений
2. Повышение эффективности финансовой функции
3. Совершенствование Системы финансовой и Управленческой Отчетности (СУО)

Изменение роли финансовой функции в современных Компаниях

Навыки финансистов, требующие развития



Изменение роли ИТ как отражение изменения роли финансовой функции и СУО в Казахстане

Повышение требований к аутсорсинговым Компаниям:

- Совершенствуются требования, предъявляемые к качеству ИТ- услуг от внешних поставщиков
- ИТ- проекты детализируются на ранних стадиях их инициации, а не после выбора программного продукта и его поставщика
- Многие Компании стараются обходиться собственными ИТ- ресурсами с подключением «точечного» внешнего консалтинга
- Аутсорсинговые Компании расширяют свои компетенции для соответствия требованиям Заказчиков
- В Холдингах осуществляются централизованные закупки программных продуктов для ФЭБ, что позволяет получить максимальные скидки
- На рынок Казахстана приходят новые игроки, заинтересованные в реализации крупных проектов, например, внедрении ERP-систем, Центров Обработки Данных

Повышение уровня зрелости собственных ИТ - служб:

- В Холдингах для реализации требований ФЭБ ИТ- службы объединяют свои усилия для достижения эффективных результатов
- В некоторых Управляющих Компаниях ИТ- службы переподчинены Финансово-Экономическому Блоку (ФЭБ) на период внедрения СУО для ускорения совершенствования ИТ- функций
- Повсеместно применяются схемы унификации, объединения и централизации ИТ – функций (например, при автоматизации сверки внутригрупповых оборотов, консолидации финансовой отчетности и подготовки управленческой отчетности)
- Происходит обмен опытом между ИТ – службами аффилированных Компаний, обеспечивая тем самым синергетический эффект и оптимизацию затрат в рамках Холдинга

Роль СУО в рамках системы принятия управленческих решений

Критерии эффективной СУО:

- Комплексная система, объединяющая в себя процессы в рамках Компании, методологию и ИТ решения
- Высокая степени интегрированности различных компонентов СУО
- Единая логика классификации бизнес транзакций и отражения в разных видах отчетности
- Высокая оперативность: данные формируются в режиме, приближенном к реальному времени
- Высокая периодичность (неделя/месяц/..., в зависимости от специфики бизнеса)
- Детализация построена, исходя из текущих приоритетов Компании (напр. оборотный капитал, денежные средства, производство/продажи: план/факт, эффективность проектов/инвестиций и т.д.) и при необходимости пересматривается.

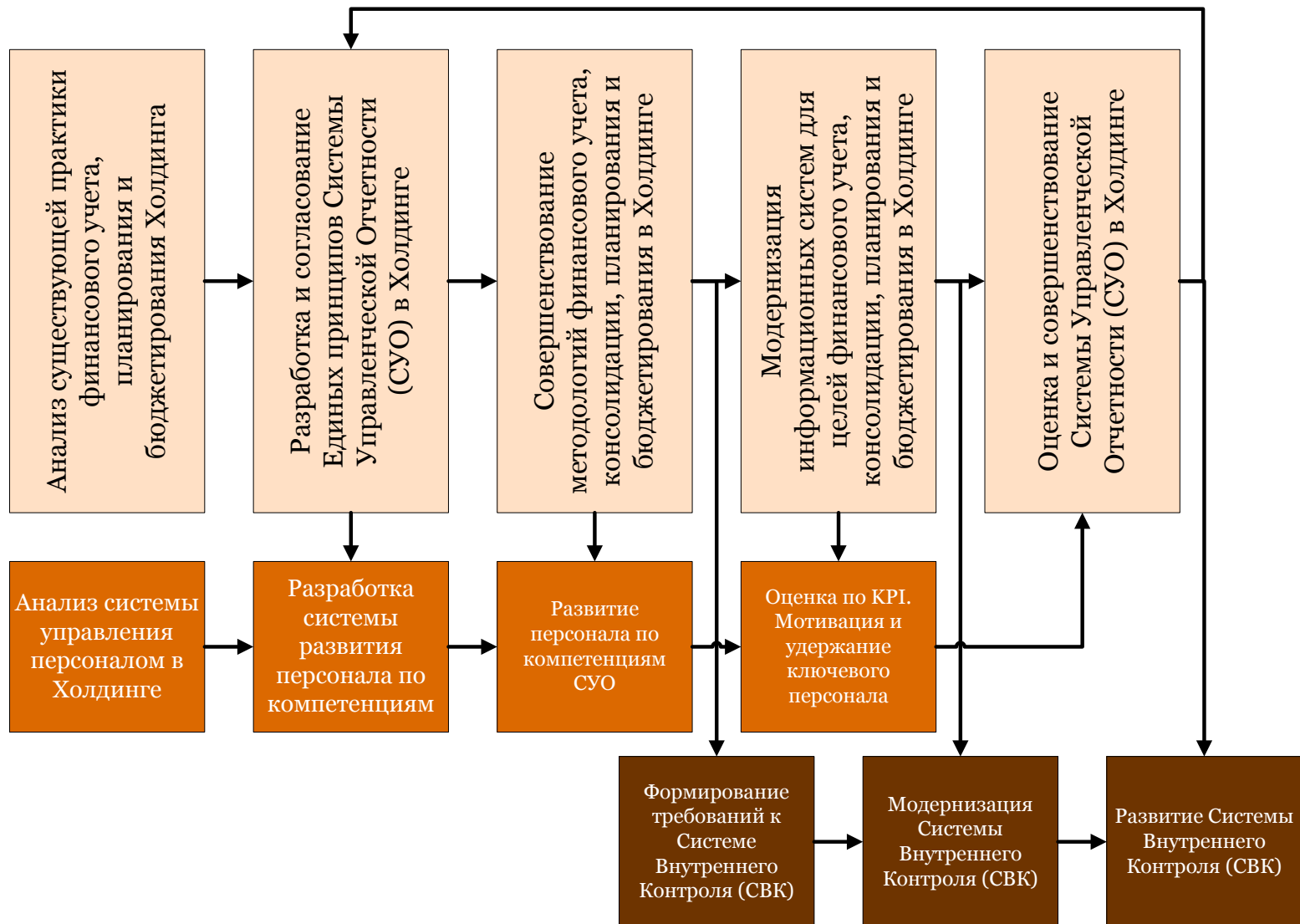
Основные компоненты СУО:

- Стратегическое моделирование
- Планирование/бюджетирование
- Инвестиционное планирование, моделирование, анализ
- Консолидация и формирование финансовой отчетности
- Формирование отчетности по ключевым показателям деятельности (KPI) и управленческим стандартам

Принципы построения современной СУО: мировая практика

		Потенциальные риски:
Интеграция	Увязка различных компонентов СУО на уровне методологии, сквозных процессов и ИТ решений	противоречивость данных
Мировой опыт	Участие в разработке методологии СУО мировых аудиторских компаний для обеспечения соответствия СУО мировым стандартам и требованиям	несоответствие требованиям инвесторов, рынка капиталов, МСФО
Единая ИТ платформа	Для реализации различных компонентов СУО используются единые/родственные ИТ решения	увеличение затрат на сопровождение и интеграцию разрозненных ИТ-систем
Стандартизация vs. доработка	При внедрении СУО максимально используется стандартная функциональность промышленных ИТ решений; доработка (кастомизация) ИТ – систем снижена до необходимого минимума	нарушение целостности и преемственности системы
Логика внедрения	Все крупные ИТ платформы обладают собственной методологией внедрения, следование которой обеспечивает максимальный эффект от внедрения и снижение рисков	неоптимальные затраты ресурсов для внедрения, срыв сроков внедрения

Пример подхода к построению эффективной СУО



Типовая архитектура СУО

Уровень принятия управленческих решений в рамках всего Холдинга

**Совет директоров
Правление Холдинга**

Сбор отчетности от дочерних Компаний
Консолидация, анализ данных
Подготовка отчетности Руководству Холдинга

ИТ решение СУО КЦ Холдинга

Загрузка отчетности
Компании
(ручная/автоматическая)

Загрузка отчетности
Компании
(ручная/автоматическая)

Загрузка отчетности
Компании
(ручная/автоматическая)

Уровень принятия управленческих решений в рамках отдельной Компании

Бюджеты
рование ↔ Хранение и
анализ
данных

Бюджеты
рование ↔ Хранение и
анализ
данных

Бюджеты
рование ↔ Хранение и
анализ
данных

Консолидация
данных

Консолидация
данных

Консолидация
данных

Уровень принятия производственных решений в рамках отдельной Компании

Учет данных

Учет данных

Учет данных

Производственные
системы

Производственные
системы

Производственные
системы

Соответствие программных продуктов SAP по основным компонентам СУО

Стратегическое моделирование	<ul style="list-style-type: none">• SAP Strategy Management (панель Pilot)• SAP Business Objects Objectives Manager• SAP Business Objects Performance Manager
Планирование/бюджетирование	<ul style="list-style-type: none">• SAP Business Planning and Consolidation (BPC) (панель Outlooksoft)• SAP Business Objects Planning XI R2 (панель SRC)• SAP Business Objects Planning Ext (панель INEA)
Инвестиционное планирование, моделирование, анализ	<ul style="list-style-type: none">• SAP Enterprise Modelling• SAP Business Objects BI (Web Intelligence, xCelsius, Crystal Reports)
Сверка внутригрупповых оборотов и остатков (ВГОО)	<ul style="list-style-type: none">• SAP BusinessObjects Intercompany
Консолидация и формирование финансовой отчетности	<ul style="list-style-type: none">• SAP BusinessObjects Financial Consolidation (FC) (панель Cartesis)• SAP Business Planning and Consolidation (BPC)
КPI и управленческая отчетность	<ul style="list-style-type: none">• SAP Business Objects BI (Web Intelligence, Xcelsius, Crystal Reports)• SAP Extended Analytics, XBRL
Сбор данных, интеграция и Хранилище данных	<ul style="list-style-type: none">• SAP Financial information Management• SAP BusinessObjects Data Quality (DQ)• SAP NetWeaver Master Data Management (MDM)• SAP NetWeaver BI

Заключение

Взаимодействие финансовой функции с бизнесом:

1. Переход финансовой функции к партнерским взаимоотношениям с бизнесом и участие в управленческих решениях Компании
2. Повышение интеграции финансовой функции с бизнес процессами Компании
3. Повышение эффективности финансовой функции
4. Развитие и совершенствование СУО

Интеграция СУО:

1. Увязка различных компонентов СУО на уровне методологии, сквозных процессов и ИТ решений
2. Привлечение при разработке и внедрении СУО опыта ведущих аудиторских компаний

ИТ Технологии

1. Применение единой ИТ платформы для реализации различных компонентов СУО
2. Ориентация на максимальное использование стандартной функциональности ИТ решений при внедрении СУО
3. Соблюдение методологии внедрения, рекомендованной вендорами ИТ решений или консультационными компаниями
4. Совершенствование систем учета и отчетности с целью повышения качества финансовой информации и сокращение сроков предоставления отчетности
5. Совершенствование отчетности в части интеграции финансовой и нефинансовой информации

Контакты

Алексей Бурлацкий
Партнер

Alexey.Bourlatsky@ru.pwc.com
+7 495 232 5435

Денис Сизов
Старший менеджер

Denis.Sizov@ru.pwc.com
+7 495 232 5708

Виктор Михалев
Старший менеджер

Victor.Mikhailiov@ru.pwc.com
+7 701 221 6331