

CFO Services —
Консультационные
услуги для финансового
менеджмента



Введение

Мы рады представить вашему вниманию информацию о Группе по предоставлению консультационных услуг для финансового менеджмента компании «Делойт», СНГ.

В наши дни финансовый руководитель должен прекрасно разбираться в четырех ключевых областях: разработка стратегии, осуществление контроля, операционное управление и внедрение инноваций.

Мы предлагаем широкий спектр услуг, охватывающий всю сферу компетенции финансового директора и финансовой службы, от разработки целевой модели финансовой службы и методологической базы, а также оптимизации процессов до внедрения изменений в существующую практику работы компании.

Наши специалисты помогут вам ответить на следующие актуальные вопросы в области финансового управления:

- Как можно снизить операционные затраты?
- Как оптимизировать управление оборотным капиталом?
- Как создать общий центр обслуживания финансовой функции?
- Как обеспечить директоров и руководство компании оперативной отчетностью, необходимой для принятия решений?
- Как связать мотивацию сотрудников со стратегическими целями компании?
- Как провести реорганизацию финансовой функции, чтобы повысить ее эффективность?
- Как сократить сроки подготовки финансовой и управленческой отчетности?

Группа по предоставлению консультационных услуг для финансового менеджмента имеет значительный опыт успешной реализации проектов в большинстве ключевых отраслей бизнеса на всей территории СНГ. Наша группа состоит из высококвалифицированных специалистов, имеющих международные финансовые сертификаты, такие как ДипИФР, АССА, СИМА, СРА, СМА, СФА, а также сертификаты в области информационных технологий и управления проектами.

Более подробную информацию о наших услугах вы можете найти в данной брошюре.

Мы рассчитываем на долгосрочное и плодотворное сотрудничество с вами и готовы предоставить вам подробную информацию о наших услугах и проектах.

С уважением,

Команда CFO Services

Развитие финансовой функции

Стратегия развития финансовой функции

Цели и задачи

- Организация работы финансовой функции, оптимальным образом поддерживающей бизнес подразделения
- Определение целевого состояния финансовой функции
- Определение плана развития и приоритетности финансовой функции
- Внедрение оптимальных финансовых процессов
- Обеспечение руководства компании и инвесторов информацией, объединяющей финансовые, операционные, производственные показатели, а также данные бюджетирования

Что мы предлагаем?

Компания «Делойт», СНГ обладает опытом создания стратегий развития финансовых функций предприятий, реализации целевых операционных моделей финансовой службы, в том числе оптимизации методологий и реорганизации процессов работы финансовых департаментов крупнейших компаний СНГ. Мы оказываем своим клиентам содействие в проведении диагностики, определении целевого состояния и проведении необходимых мероприятий по повышению эффективности финансовой функции.

Наш подход

В ходе проекта мы формируем видение текущего и целевого состояния финансовой функции, определяем процессы, которые должны поддерживаться с помощью финансовой функции, вырабатываем детальный план внедрения, оказываем клиентам содействие во внедрении набора решений для достижения целевого состояния. Мы также применяем мировой опыт «Делойта» по созданию целевых операционных моделей финансовых служб.

Компоненты



Задачи



В рамках типового проекта обычно охватываются следующие области:



Мы используем собственные методологии и инструменты для анализа роли финансовой функции в настоящий момент и в среднесрочной перспективе. Этот инструмент позволяет оценить зрелость процессов и приоритетные направления развития путем анализа организационной структуры, процедур, методологий, ИТ и персонала.



Процессы	Уровень зрелости				Комментарии к разрыву в текущем и целевом уровнях развития
	1	2	3	4	
Управление эффективностью					КПД не каскадированы по уровням управления и не встроены в систему мотивации.
Консолидация и отчетность					Процесс консолидации отчетности не автоматизирован. Отчетность необходимо готовить на 10 дней раньше.
Управленческий финансовый учет					Управленческая отчетность отличается по форме и содержанию между ДЗО одного бизнес-сегмента. Количество трансформационных корректировок избыточно, необходимо внедрение параллельного учета.
Риски и управление капиталом					Механизм авторизации расходов (AFE) не автоматизирован в ERP-системе.
Казначейство и финансирование					Невозможно получить ежедневный прогноз ликвидности.
Инструменты реализации	Уровень зрелости				
	1	2	3	4	
Оргструктура					Необходимо сформировать группы по расчету зарплаты на местах.
Персонал					Необходимо внедрить «процесс подготовки преемника на позиции начальников отдела».
Политики и процедуры					Необходимо устранить расхождения в политиках между бизнес-сегментами.
ИТ					Необходимо настроить интерфейсы выгрузки из 1С в SAP.

Текущий уровень зрелости

Целевой уровень зрелости

- 1 – Базовый
- 2 – Сформировавшийся
- 3 – Продвинутый
- 4 – Лучшая практика

Что вы получаете в результате

Результатом проекта является разработка стратегии развития финансовой функции, включающей следующие компоненты:

1. Роль финансовой функции

- Роль и задачи финансовой функции в компании
- Показатели эффективности финансовой функции

2. Финансовые процессы

- Детальное описание результатов диагностики основных финансовых процессов
- Целевая модель процессов финансовой функции
- Результаты оценки уровня зрелости финансовой функции
- Результаты сравнения состояния основных финансовых процессов по ключевым показателям с аналогичными данными по компаниям отрасли

3. МСФО

- Анализ достаточности аналитической информации, формируемой учетной системой, для целей составления отчетности по МСФО
- Способы учета хозяйственных операций для целей МСФО
- Используемые учетные политики для целей МСФО
- Методы признания расходов и доходов
- Уровень квалификации сотрудников

4.оборотный капитал

- Анализ структуры оборотного капитала
- Области совершенствования управления оборотным капиталом
- Рекомендуемые показатели управления оборотным капиталом

5. КПЭ

- Анализ существующих КПЭ
- Предложение по развитию системы КПЭ

6. Финансовые информационные системы

- Визуализация существующей информационной среды, основных информационных потоков и их потребителей
- Моделирование целевого состояния финансовой информационной среды, включающей основные элементы

7. Организационная структура финансовой функции

- Анализ результатов сравнения структуры финансовой функции с аналогичными данными по компаниям отрасли
- Рекомендации по дизайну организационной структуры финансовой службы
- Рекомендации по определению численности сотрудников финансовой функции по подразделениям

8. План преобразований финансовой функции

- Среднесрочный план преобразования применительно к политикам, процедурам и процессам, персоналу, организационной структуре и информационным технологиям по основным изученным процессам
- Описание долгосрочных инициатив по повышению эффективности финансовой функции по основным направлениям
- Бюджет и оценка ресурсов, необходимых для внедрения инициатив

Что наиболее важно, используя новую модель, компания достигает уровня эффективности финансовой функции, соответствующей потребностям бизнеса.

Примеры проектов

Группа по производству продуктов питания

Подготовка целевой операционной модели, включая разработку и сближение учетных процессов по РСБУ и ОБПУ США, формирование универсального плана счетов и журнала операций, оптимизацию процесса подготовки управленческой отчетности, усовершенствование процессов учета затрат и отклонений и последующую реализацию проекта по внедрению целевой операционной модели в ERP-системе.

Группа строительных компаний

В результате разработки комплекта методологий и финансовых процедур для подготовки МСФО отчетности, закрытия отчетного периода, бюджетирования, подготовки управленческой отчетности Группа компаний смогла распространить унифицированные процессы на все обособленные подразделения, получить сопоставимую информацию для целей бюджетирования и внедрить унифицированную систему управленческой отчетности.

Диагностика и бенчмаркинг финансовой функции

Цели и задачи

- Реализация формализованной финансовой стратегии
- Улучшение взаимодействия финансовой службы с бизнес-подразделениями
- Соответствие уровня качества и сроков предоставления отчетности задачам развития компании и требованиям финансового рынка
- Исключение дублирования выполняемых функций и полномочий внутри финансовой службы

Предлагаемые решения

Компания «Делойт», СНГ предлагает услуги по комплексной оценке эффективности работы

финансовой службы на основе общепринятых показателей — критериев повышения эффективности. Оценка производится как по участкам учета и процедуре подготовки отчетности, так и в рамках финансовой службы в целом. На основе целевых значений показателей эффективности строится план мероприятий по оптимизации процессов, разрабатываются инструкции и регламенты. В частности, целью оптимизации может быть уровень взаимодействия финансовой службы с другими подразделениями, степень скоординированности бухгалтерий и финансовых служб филиалов и штаб-квартиры компании, уровень квалификации и производительность персонала финансовых служб, уровень регламентации процессов, степень обоснованности распределения трудозатрат, уровень автоматизации учетных процессов.

Показатели эффективности

Группа показателей			
Качество и оперативность учета и отчетности	Уровень поддержки бизнеса	Внутренние процессы и системы	Организация и персонал
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение соответствия нормативным требованиям • Качество учета и отчетности • Оперативность учета и отчетности • Взаимодействие с внешними аудиторами 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка принятия бизнес-решений • Управление налоговыми рисками • Прозрачность распределения ответственности между бухгалтерской службой и другими подразделениями компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартизация процессов • Уровень автоматизации • Контроль качества ведения бухгалтерского учета • Регламентация процессов • Контроль затрат на содержание бухгалтерской службы 	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура • Координация бухгалтерских служб филиалов из штаб-квартиры • Обоснованность распределения трудовой нагрузки • Уровень квалификации персонала • Производительность труда

Показатели эффективности

<p>Определение набора показателей оценки эффективности бухгалтерской службы и методик их расчета</p>	<p>Сбор информации по согласованному набору показателей в филиалах и штаб-квартире, расчет показателей</p>	<p>Сравнение показателей по филиалам друг с другом и со штаб-квартирой, а также с лучшей международной и российской отраслевой практикой</p>	<p>Формирование выводов по оценке эффективности бухгалтерской службы и рекомендаций по улучшению ее деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Набор шагов • План развития
--	--	--	---

Наш подход

Предлагаемая нами методология оценки эффективности работы финансовой службы реализуется в несколько этапов.

Что вы получаете в результате

- Оптимально функционирующая финансовая служба, ориентированная на обеспечение высокого качества взаимодействия с бизнес-подразделениями
- Формализованные процессы и организационная структура финансовой функции, включая показатели эффективности
- Возможность масштабирования функций в условиях роста и централизации части функций на уровне штаб-квартиры
- Четкое и обоснованное распределение ответственности между сотрудниками финансовой службы на основе показателей эффективности

Примеры проектов

Крупная генерирующая энергетическая компания

Разработка функциональной стратегии развития финансово-экономического блока на основе показателей эффективности.

Компания, входящая в «большую тройку» российского телекоммуникационного рынка

Диагностика бухгалтерской функции компании с использованием показателей эффективности, разработка рекомендаций по реорганизации бухгалтерской службы в масштабе группы компаний.

Один из крупнейших мировых производителей меди

Оценка существующих процедур подготовки финансовой отчетности, разработка и оптимизация процедур бюджетирования и подготовки управленческой и финансовой отчетности в соответствии с требованиями МСФО.

Целевая операционная модель финансовой функции

Цели и задачи

Целевая операционная модель (ЦОМ) служит основой для внедрения изменений в процессах и информационной системы.

Целевая операционная модель:

- Отражает стратегические цели компании
- Связывает операционные возможности с показателями достижения целей
- Определяет лучшие практики для реализации процессов в ERP-системе

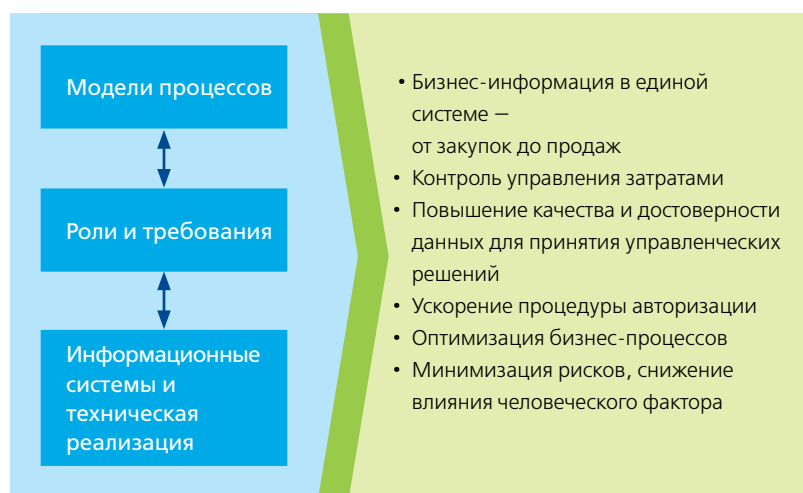
Наши услуги

Мы оказываем своим клиентам содействие в построении целевых операционных моделей, объединяющих совокупность целей, компетенций, процессов, процедур и систем компании и призванных решать задачи оптимальной организации финансово-экономического управления бизнесом и эффективного использования ресурсов.

Наш подход

Исходя из нашего опыта построения целевых операционных моделей и, в частности, моделей бизнес-процессов, мы рекомендуем использовать двухэтапный подход к определению дизайна ЦОМ.

Компоненты ЦОМ



- Стратегические задачи компании и финансовые функции
- Лучшие практики отрасли
- Реализуемость в ИТ-системах

2. Защита

Данный подход предполагает подготовку и согласование с ключевыми руководителями компании принципиальных аспектов изменения процессов, включая утверждение высокоуровневого описания процессов и распределения ролей. После утверждения концептуального дизайна выполняется детальное описание каждого бизнес-процесса.

Мы используем фирменную методологию, которая объединяет этапы, направления работ, детальные задачи, распределение ролей, документооборот, применимые при построении ЦОМ:

- Примеры процессов, применяемых компаниями, использующих лучшие мировые практики
- Образцы экономических моделей и показателей
- Предложения по структуре, сравнительным показателям численности и персонала, расстановке кадров
- Целевые показатели эффективности, договоры обслуживания и внутренние ценовые модели
- Планы внедрения

Результаты нашей работы

Основными элементами дизайна ЦОМ являются:

- Детальный перечень бизнес процессов
- Крупноразмерное и детальное описание бизнес-процесса
- Последовательность ключевых шагов
- Разделение функций между финансовой функцией и бизнес-подразделениями
- Основные роли
- Покрытие процессов и задач финансовой функции ИТ-системами
- Ключевые требования к информационным системам
- Ключевые изменения, связанные с внедрением системы в ОЦО
- Требования к изменению учетных, управленческих и налоговых методик
- Концептуальная архитектура бизнес-приложений в сфере ИТ
- Ключевые требования к системе управленческой отчетности
- Архитектура системы учета (РСБУ, МСФО, Налоги)
- Принципы дизайна основных справочников
- Требования к аналитическим аспектам ИТ



Примеры проектов

Группа по производству продуктов питания

Подготовка целевой операционной модели, включающая разработку и сближение учетных процессов по РСБУ и ОБПУ США, формирование универсального плана счетов и журнала операций, оптимизацию процесса подготовки управленческой отчетности, усовершенствование процессов учета затрат и отклонений и последующую реализацию проекта по внедрению целевой операционной модели в ERP-системе.

Группа строительных компаний

В результате разработки комплекта методологий и финансовых процедур для подготовки МСФО отчетности, закрытия отчетного периода, бюджетирования, подготовки управленческой отчетности группа компаний смогла распространить унифицированные процессы на все обособленные подразделения, получить сопоставимую информацию для целей бюджетирования и внедрить унифицированную систему управленческой отчетности.

Оценка персонала и разработка должностных инструкций сотрудников финансовой функции

Цели и задачи

- Определение необходимых компетенций в рамках финансовой функции
- Определение уровня знаний и навыков, профессиональных и личностных характеристик сотрудников
- Повышение мотивации персонала и эффективности финансовой функции
- Определение стратегии и программ развития сотрудников

Наш подход

Эффективность финансовой функции компании напрямую зависит от профессионализма ее сотрудников. Руководители финансовых служб часто сталкиваются с необходимостью оценить соответствие компетенций сотрудников требованиям бизнеса, предъявляемым к финансовой функции. Качественное выполнение этой задачи требует соответствующего опыта, квалификации и достаточного количества времени. Богатый опыт успешной реализации проектов по оценке персонала финансовой функции позволяет нам предлагать своим клиентам комплексный подход к решению стоящих перед ними задач и учитывать необходимые практические аспекты бизнеса компании.

Что мы предлагаем?

- Разработка модели компетенций сотрудников финансовой функции заключается в определении ключевых компетенций для каждого подразделения финансовой функции, выделении уровней и формировании профилей компетенций для каждой должности. В результате руководитель финансовой службы получает «карту» создания оптимального набора компетенций подотчетных ему подразделений
- Определение должностных инструкций сотрудников проводится на основе анализа существующих бизнес-процессов, регламентов взаимодействия и требуемых компетенций сотрудников финансовой функции. Результатом работы является детальное описание должностных инструкций каждого сотрудника
- Проведение оценки сотрудников (организация оценочных центров) состоит из следующих этапов:
 - a. выбор методики тестирования: письменные тесты, интервью, опросы, деловые игры

- b. разработка программы тестирования: подготовка заданий в соответствии с выбранной методикой, адаптированных с учетом особенностей компании
 - c. проведение оценки: организация мероприятий по проведению тестирования
 - d. обработка результатов и выработка рекомендаций
- В результате проведенной оценки руководитель финансовой службы получает возможность определить уровень знаний, навыков, деловых и личных качеств сотрудников, увидеть потенциал для ротации персонала и создать основу для разработки системы мотивации.
- Разработка системы мотивации и ключевых показателей эффективности (КПЭ) позволяет руководителю финансовой службы помочь каждому сотруднику определить свою роль, поставленные задачи и критерии успеха, а также получить обратную связь и спланировать дальнейшее развитие
 - Рекомендации по структуре и организации финансовой функции могут продемонстрировать руководителю финансовой функции возможности оптимизации и эффективного построения финансовой функции, а также ее развития в соответствии с выбранной стратегией

Что вы получаете?

- Рекомендации по формированию оптимального набора компетенций финансовой функции
- Регламентация бизнес-процессов финансовой функции на уровне должностных инструкций
- Детальная характеристика профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников
- Эффективные методики мотивации и рекомендации по программам развития сотрудников
- Возможность создания финансовой структуры, оптимальной для достижения стратегических целей компании

Примеры проектов

Международная нефтяная компания

Оценка более сотни директоров и вице-президентов для выявления подгруппы наиболее перспективных участников с целью формирования кадрового резерва на стратегические руководящие должности и составление индивидуальных планов стратегического развития участников.

Международная фармацевтическая компания

Разработка методики и инструментов оценки компетенций персонала для отбора кандидатов на финансовые позиции в общий центр обслуживания (ОЦО). сопоставимую информацию для целей бюджетирования и внедрить унифицированную систему управленческой отчетности.

Один из крупнейших операторов наружной рекламы в России

Разработка списка компетенций сотрудников финансового департамента с последующей разработкой методологии и инструментов для комплексной оценки персонала. Оценка персонала на основе созданных методик и создание индивидуальных и консолидированных отчетов по сотрудникам с индивидуальными рекомендациями по профессиональному развитию.

Интеграция финансовых функций

Цели и задачи

- Построение системы эффективного управления приобретенной компании
- Получение финансовой информации от приобретенной компании максимально короткие сроки
- Мотивирование персонала приобретенной компании к работе в соответствии с требованиями приобретающей компании
- Проведение реструктуризации приобретенной компании с наименьшими затратами для приобретающей компании
- Нормативно-методологическое обеспечение: методики, процедуры, регламенты финансовой функции
- Организационная структура финансовой службы, распределение ролей и ответственности
- Внутренние системы контроля. Наличие эффективно функционирующей системы внутреннего контроля
- Информационные системы финансовой функции

Что мы предлагаем?

1. Первым шагом на пути успешной реорганизации финансовой функции является изучение текущего состояния финансовой функции по направлениям:
 - Организация процессов финансовой функции с точки зрения эффективности и соответствия мировым практикам
 - Бизнес-планирование, бюджетирование, учет и отчетность, способность компании своевременно доставлять полезную, понятную, корректную информацию
2. С учетом бизнес-требований компании-покупателя определяется целевое состояние финансовой функции
3. Используя методологию «Делойта», основанную на лучших мировых практиках, разрабатывается план работ для реализации необходимых изменений
4. На основе разработанного плана реализуются преобразования финансовой функции приобретаемой компании
5. После реализации всех преобразований проводится оценка результатов внедрения на предмет достижения целевого состояния финансовой функции

PMI Financial Function			
	Текущее состояние финансовой функции приобретаемой компании	Преобразование финансовой функции приобретаемой компании	Потребности бизнеса компании-покупателя ↓ Целевое состояние финансовой функции приобретаемой компании
Быстрое закрытие	Закрытие периода за 45–90 рабочих дней	Ускорение процесса закрытия периода	Закрытие периода в сроки, установленные компанией-покупателем
МСФО/ОПБУ США методология	Недостатки методологии, трансформация отчетности в МСФО/ОПБУ США осуществляется в MS Excel при содействии аудиторов	Внедрение плана счетов и методологии МСФО Обучение методологии персонала	Внедрение МСФО/ОПБУ США методологии Финансовая отчетность готовится собственными силами
Бюджетный процесс	Планирование денежных потоков вместо полноценного процесса бюджетирования	Внедрение бюджетного процесса	Бюджетный процесс, соответствующий ожиданиям компании-покупателя Имеются все элементы бюджетной системы
Управленческая отчетность	Недостатки управленческой отчетности: содержит большое количество несвязанных форм в MS Excel, содержит только финальные данные, низкая аналитичность	Внедрение системы управленческой отчетности	Существует методология управленческой отчетности Управленческая отчетность соответствует ожиданиям компании-покупателя и формируется собственными силами
Организационная структура финансовой службы	В структуре финансовой функции отсутствует четкое разделение обязанностей, а также отсутствуют должностные инструкции для персонала	Построение организационной структуры финансовой функции в соответствии с требованиями приобретающей компании	Четкая организационная структура с разделением обязанностей, наличие должностных инструкций
Внутренние системы контроля	Отсутствие системы внутреннего контроля, возможно присутствует некоторое количество базовых контролей, не покрывающих все риски	Внедрение процедур внутреннего контроля	Эффективно функционирующая система внутреннего контроля

Что вы получите в результате?

- Независимая и профессиональная оценка текущего состояния финансовой функции приобретенной компании
- Определение целевого состояния финансовой функции
- Создание программы первоочередных преобразований, направленных на обеспечение наиболее насущных потребностей компании-покупателя с учетом налоговых рисков, региональной и отраслевой специфики
- Поддержка в процессе интеграции, помощь в управлении проектом, поддержка при разработке/доработке методических документов, изменении процессов, управлении изменениями ИТ-систем
- Содействие во внедрении единой конфигурации ИТ-архитектуры

Примеры проектов

Группа компаний по производству сухих завтраков

Проведение оценки текущего состояния финансовой функции. Разработка плана интеграции финансовой функции. Ускорение процесса закрытия отчетного периода с 45 календарных дней до 25 календарных дней.

Группа компаний по производству и дистрибуции медицинских резиновых изделий

Оценка текущего состояния финансовой функции, разработка плана реализации преобразований.

Проведение проекта по интеграции после слияния:

- Разработка системы управленческой отчетности
- Разработка системы финансовой отчетности по МСФО
- Проведение тренингов по МСФО

Обеспечение готовности финансовой функции к IPO

Цели и задачи

Опыт показывает, что одними из важнейших целей компаний, выходящих на биржу (IPO), являются обеспечение наличия в компании следующих функций:

- Корпоративное управление, включая комитеты по аудиту, совет директоров, комиссии по вознаграждениям и безопасности
- Управление рисками, включая комитет и процедуры управления операционными и финансовыми рисками
- Финансовая функция, способная самостоятельно обеспечивать выпуск отчетности в строго установленные сроки и в соответствии с определенными стандартами

В части финансовой функции особое внимание уделяется следующим аспектам:

- Предоставление инвесторам оперативной и достоверной финансовой и управленческой информации
- Способность формировать ежемесячную финансовую отчетность, управленческую отчетность, проводить план-факт анализ и предоставлять достоверную прогнозную информацию по МСФО
- Наличие отлаженных внутренних систем контроля, встроенных в процессы учета хозяйственных операций и подготовки отчетности

Что мы предлагаем?

Компания «Делойт», СНГ обладает комплексной методологией по подготовке компаний к первичному размещению акций, охватывающей несколько направлений.

Представленная ниже схема содержит общий план выхода на биржу, в рамках которого мы оказываем своим клиентам содействие в усовершенствовании и развитии процедур подготовки финансовой отчетности, сокращении сроков ее подготовки, а также внедрении других инструментов финансового управления, необходимых для обеспечения требований акционеров. В рамках данной работы мы также оказываем содействие своим клиентам в сфере обеспечения налоговой поддержки, реализации процессов корпоративного управления и управления рисками.

Выход на биржу — общий план

Оценка стратегии финансирования и во возможного осуществления IPO	Транзакционные услуги / Корпоративные финансы						
	Консультационные услуги по оценке	Обзор стратегических вариантов	Привлечение финансирования перед IPO	Детальный отчет («Long Form Report»)	Отчет об оборотном капитале	Независимая оценка/Отчеты независимых экспертов	Слияния и поглощения
	Налоговая поддержка						
	Анализ налогового состояния	Индивидуальное налоговое планирование	Разработка оптимальной корпоративной структуры	Разработка стратегий выхода для акционеров	Разработка/ анализ предложенной структуры IPO		
	Отчетность и аудит						
	Трансформация отчетности	Аудит финансовой отчетности за 3 года	Бухгалтерский отчет (Accountant's Report)				
	Корпоративное управление						
	Управление рисками	Система внутреннего контроля	Целостность и надежность данных	Разработка структуры комитетов	Корпоративная социальная ответственность	Обучение руководства	Внутренний аудит
	Процедуры подготовки финансовой отчетности						
	Финансовая отчетность / Быстрое закрытие	Подготовка бюджета и прогнозирование	Управленческая отчетность	ИТ-поддержка	Внедрение систем		
Кадровые ресурсы							
Привлечение ключевых руководителей	Развитие кадровых ресурсов	Вознаграждение и мотивация	Обзор корпоративной оргструктуры				
Поддержка организационных изменений							
Распространение информации	Обучение	Эффективное сотрудничество с инвесторами	Соответствие бизнес целям				
Уполномоченный консультант / спонсор выпуска							
Консультирование при определении цены IPO / по нормативным требованиям	Взаимодействие с биржей	Координация работы других консультантов	Координация процесса подготовки проспекта эмиссии и отчета о финансовом состоянии компании		Независимое стратегическое консультирование		
Брокер							
Брокерское сопровождение сделки – Регистрация заявок инвесторов	Аналитические исследования	Выездные презентации (Road Show)					
Правовая поддержка							
Правовая экспертиза	Проверка изменений в уставе и договора с руководством	Поддержка при реструктурировании и привлечении капитала	Надзор за подготовкой и проверкой заявки на допуск				
Управление проектом/изменениями							
Техническая поддержка							
Управление рисками							

Содействие в части трансформации финансовой функции

Наш подход

Для выполнения подобных проектов мы формируем профессиональную команду консультантов, а также используем базы знаний и мировой опыт «Делойта» в области подготовки и вывода компаний на IPO. Обычно мы предлагаем клиентам провести следующие мероприятия:

1. Усовершенствование системы бухгалтерского учета и отчетности, бюджетирования, управленческой отчетности на предмет обеспечения соответствия требованиям и рекомендациям международных фондовых площадок, включая проведение работ в следующих областях:

- Разработка и внедрение процедур подготовки финансовой и управленческой отчетности в соответствии с МСФО
- Разработка и внедрение процедур бюджетирования в соответствии с МСФО
- Разработка и внедрение процедур внутреннего контроля в рамках процесса подготовки отчетности
- Разработка организационной структуры и регламентов работы финансового департамента
- Внедрение систем автоматизации подготовки отчетности

2. Проведение мероприятий по сокращению сроков закрытия периода в бухгалтерском учете, в процессе подготовки МСФО-отчетности в следующих областях:

- Формирование графика закрытия периода по участкам учета
- Оптимизация бизнес-процессов, влияющих на закрытие периода, на предмет устранения «узких мест» и сокращения длительности их выполнения
- Разработка и внедрение методики начислений материальных расходов
- Оптимизация процедур, модели трансформации и консолидации отчетности, контрольных процедур, плана счетов МСФО, разработка стандартных процедур выполнения корректировок по МСФО для сокращения длительности процессов трансформации и консолидации

Что вы получите в результате

Результатом будет являться набор необходимых процедур, включая:

- Комплексный план для подготовки финансовой функции к IPO и для целей ее дальнейшего совершенствования
- Учетные политики и инструкции по учету в соответствии с МСФО
- Методики начислений
- Модель и регламент трансформации и консолидации отчетности
- Бюджетный регламент и модель трансформации бюджета
- Альбом форм и регламент управленческой отчетности
- График и процедуры закрытия отчетного периода
- Набор ключевых контрольных процедур

Важно отметить, что в результате подобного проекта вы создадите в своей компании финансовую функцию, соответствующую лучшим международным практикам и ожиданиям акционеров и инвесторов, что позволит вашей компании получить значительное конкурентное преимущество в будущем.

Примеры проектов

Производитель цветных металлов

Подготовка финансовой функции в рамках проекта размещения на основном рынке Лондонской фондовой биржи, содействие в разработке учетной политики по МСФО, модели и регламента подготовки отчетности, форм управленческой отчетности, бюджета по МСФО, постановке контрольных процедур, подготовке специалистов финансового департамента и бухгалтерии.

Нефтегазовая компания

Подготовка финансовой функции в рамках проекта размещения на рынке ГДР Лондонской фондовой биржи, содействие в доработке учетной политики по МСФО, модели трансформации отчетности, форм операционной отчетности, методологии управленческой отчетности, бюджета по МСФО, постановке контрольных процедур.

Металлургический холдинг

Содействие в формировании финансовой функции холдинга, в разработке единого плана счетов, учетной политики по МСФО, автоматизированной системы подготовки финансовой и управленческой отчетности, системы бюджетирования, системы управления затратами.

Академия «Делойта»

Академия оказывает консультационно-образовательные услуги самого высокого качества.

Мы создаем возможности в сфере разработки и распространения эффективных образовательных решений для индивидуальных и корпоративных слушателей.

В настоящее время мы предлагаем:

- курсы по принципам бухгалтерского учета в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, проводимые как в открытом, так и в корпоративном форматах
- другие специализированные курсы и обучающие семинары для корпоративных слушателей.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО)

В настоящее время вместе с активным признанием во всем мире МСФО возрастает их значение и в России.

Накопив огромный опыт предоставления профессиональных услуг Компаниям, применяющим МСФО, мы рады предложить учебные курсы, которые расширяют понимание принципов МСФО и дают практические навыки их применения.

Курсы проводятся как в открытом, так и в корпоративном форматах:

- Открытые семинары по МСФО. В данных семинарах раскрываются теоретические принципы МСФО, которые закрепляются решением задач и рассмотрением практических ситуаций.
- Корпоративные семинары по МСФО. Программа семинаров разрабатывается индивидуально для каждой организации с учетом специфики отрасли и деловой практики.

Специализированные курсы для корпоративных слушателей

Специализированные учебные курсы проводятся с участием экспертов «Делойт», имеющих практический опыт, который они приобрели в ходе успешной реализации соответствующих проектов:

- Бухгалтерский учет: Российские правила бухгалтерского учета; Общепринятые принципы бухгалтерского учета США;
- Финансовый менеджмент: Бюджетирование; Быстрое закрытие; Анализ финансовой отчетности; Финансы для нефинансовых менеджеров
- Первичное размещение акций (IPO): Управление финансами, стратегический аспект; Пошаговое руководство по процессу листинга на различных площадках; Управление проектом по первичному размещению
- Совершенствование операционной деятельности: Управление проектами; Управление качеством; Управление эффективностью
- Управление рисками предприятия: Внутренний аудит; Управление рисками; Внутренний контроль

Тематика курсов не ограничивается указанным списком: мы рады организовать корпоративное обучение по любой тематике, которая поможет расширить горизонты и будут иметь практическую значимость для вашей компании.

Управление эффективностью

Интегрированная система управления эффективностью

Цели и задачи

- Повышение управляемости и контролируемости бизнеса
- Снижение издержек на обработку финансово-экономической информации для целей принятия управленческих решений
- Повышение оперативности и качества принятия управленческих решений в сложно структурированном бизнесе

Наши услуги

Внедрение, развитие и реинжиниринг отдельных элементов системы управления эффективностью:

- Стратегическое и среднесрочное планирование
- Бюджетирование
- Управленческая отчетность
- Система КПЭ
- Управление затратами
- Система мотивации персонала

Объединение и интеграция в единый комплекс отдельных элементов корпоративной системы управления на базе внедрения единой информационной платформы с использованием широкого круга программных продуктов (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics AX, 1С).

Распространение и тиражирование интегрированной системы управления в рамках группы компании.

Наш подход

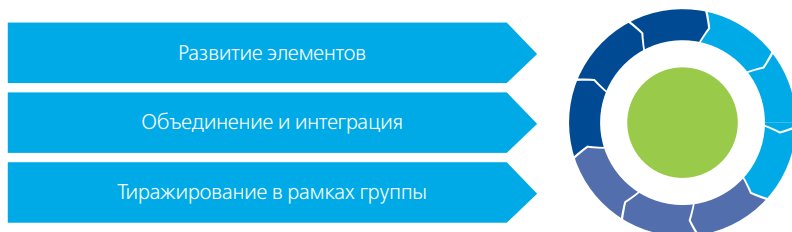
Услуги «Делойта» основаны на понимании управления эффективностью бизнеса как единого бизнес-процесса, нацеленного на рост стоимости бизнеса и состоящего и комплекса взаимосвязанных элементов.

Консультанты «Делойта», СНГ имеют опыт комплексной разработки и внедрения интегрированных систем управления эффективностью, начиная с диагностики систем управления компанией и разработки концепции интеграции и заканчивая сопровождением внедрения автоматизированных решений для визуализации информационных панелей, планирования, контроля, учета и мониторинга показателей. В процессе разработки мы используем проверенные на практике методологические инструменты на основе глобального опыта «Делойта» в различных отраслях, в том числе «карту» создания стоимости компании Enterprise Value Map™ и инструмент соответствия ключевых показателей эффективности бизнес-процессам Deloitte Industry Print™.

Что вы получаете в результате?

В результате интеграции управленческих систем руководители получают:

- Сокращение времени на подготовку управленческой информации
- Прозрачную и обоснованную структуру распределения ответственности за выполнение КПЭ
- Единую объективную и непротиворечивую информацию из различных подразделений
- Единые стандарты управленческой отчетности во всех компаниях, входящих в холдинг
- Эффективную систему планирования и распределения ресурсов
- Систему управленческой отчетности с необходимой степенью детализации по подразделениям, процессам, продуктам и т. д.





Примеры проектов

Крупнейшая национальная нефтедобывающая компания

Разработка системы управленческого учета, бюджетирования и финансового учета по МСФО, оценка ИТ систем в рамках проекта по подготовке компании к размещению акций на зарубежной фондовой бирже (IPO)

Крупная горно-металлургическая компаний СНГ

Анализ цепочки создания стоимости Холдинга и создание модели управления затратами на её основе, позволяющей осуществлять планирование и контроль эффективности деятельности по переделам (предприятиям Холдинга) и на уровне Холдинга в целом. Разработка унифицированной методологии бюджетирования и пакета сбора данных по управленческой отчетности для каждого подразделения и отдельно для головного офиса;

Крупная теле-коммуникационная компания:

Разработка методологии и регламента формирования консолидированной финансовой отчетности и бюджетов по МСФО для дальнейшей автоматизации методологии в информационной системе

Крупнейший дистрибутор книжной продукции

Построение финансовой структуры компании, подготовка бюджетных регламентов и положений по бюджетированию, разработка системы Ключевых Показателей Эффективности, разработка учетных политик Компании, включая ведение учета по МСФО, разработка новой системы мотивации сотрудников, связанная с достижением целей ключевых показателей эффективности. В качестве информационной платформы для реализации интегрированной системы управления был внедрен программный продукт Oracle CPM – Enterprise Planning and Budgeting

Ключевые показатели деятельности и сбалансированная система показателей

Цели и задачи

- Формирование механизма управления стратегическими целями компании
- Поддержание системного подхода к формированию целей компании
- Охват всех сформированных руководством целей посредством системы показателей
- Обеспечение контроля своевременности и полноты достижения поставленных целей
- Соответствие принимаемых руководством решений долгосрочным целям компании
- Создание механизма отбора наиболее эффективных с точки зрения достижения поставленных целей проектов

Наши услуги

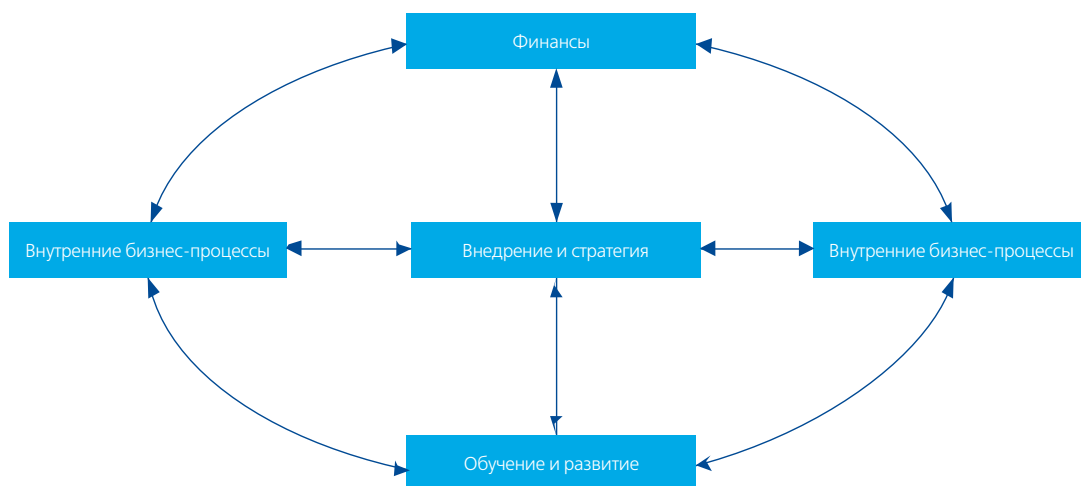
Мы оказываем полный спектр услуг по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей и КПЭ, в том числе следующих:

- разработка ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности руководителей на основе целей руководства и осуществляемых процессов
- приведение к единому стандарту методики расчета и сбора фактической информации по показателям различных систем управления
- разработка рекомендаций по системе мотивации руководителей на основе КПЭ

- разработка стратегических «карт» и показателей ССП на всех уровнях управления компанией
- разработка рекомендаций по целевым значениям показателей
- разработка ССП для бизнес-единиц, функциональных подразделений, дочерних обществ
- разработка рекомендаций по составу стратегических бизнес-процессов и инициатив, соответствующих целям/показателям
- предложение решений по автоматизации и консультационное сопровождение процесса внедрения ССП
- проведение аудита уже существующей системы показателей и разработка рекомендаций по ее улучшению

Кроме того, мы оказываем услуги по постановке системы стратегического управления на основе ССП, включая следующие:

- разработка методики и регламентов управления по ССП, а также рекомендаций по созданию офиса стратегического управления
- разработка рекомендаций по мотивации руководителей на основе ССП
- интеграция ССП в бизнес-процессы и поддержка управления изменениями, связанными с внедрением ССП



Наш подход

- Мы сопровождаем клиентов на каждом этапе процесса построения системы КПЭ и ССП, включая этапы диагностики, разработки, внедрения, тестирования настройки и автоматизации, вплоть до фазы промышленной эксплуатации системы
- В процессе разработки системы КПЭ и ССП мы используем «карту» создания стоимости компании Enterprise Value Map™ (EVM). EVM представляет собой инструмент создания ССП, ориентированной на создание стоимости, с использованием глобального опыта «Делойта» в различных отраслях
- Кроме того, в процессе разработки системы КПЭ и ССП мы проводим обучающие семинары-тренинги и стратегические сессии для руководителей и сотрудников компаний

Что вы получаете в результате?

Результатами разработки и внедрения в компании системы КПЭ и ССП являются:

- четко работающая система контроля проведения стратегически важных изменений
- ясная и простая в применении методика отчетности по результативности и эффективности деятельности руководителей и сотрудников, представленная

в формате стратегически важных показателей и связей между ними

- ориентированность руководителей функциональных подразделений, филиалов, бизнес-единиц, а также дочерних компаний на конкретные результаты
- обученный, инициативный и мотивированный персонал, разделяющий видение развития компании
- новый уровень организационной культуры на основе предельно четко сформулированных ценностей и приоритетов

Примеры проектов

Металлургический холдинг

Разработка концепции ССП и «карты» стоимости компании (Enterprise Value Map™), внедрение системы сбалансированных показателей, включая запуск автоматизированного программного комплекса для управления системой ССП на основе Business Objects.

Одна из крупнейших в Европе компаний местной проводной связи

Оценка корпоративной системы управления, разработка корпоративной ССП с детализацией для всех основных бизнес-подразделений; определение набора ключевых показателей эффективности (КПЭ), наиболее точным образом описывающих бизнес-задачи компании; определение ответственных за выполнение КПЭ.



Разработка и внедрение системы бюджетирования

Цели и задачи

- Предоставление руководству, акционерам и инвесторам компании достоверного и своевременного прогноза ее финансово-хозяйственной деятельности для поддержки процесса принятия управленческих решений
- Подготовка бюджета компании, сопоставимого с отчетностью по международным стандартам для проведения анализа отклонений («план-факт»)
- Обеспечение прозрачности и усиление контроля над операционной деятельностью и расходованием ресурсов компании

Что мы предлагаем?

Мы предлагаем создание целостной системы бюджетирования, охватывающей методологию экономического и финансового планирования, подготовку консолидированного бюджета группы компаний, автоматизацию бюджетных процессов и поддержку персонала компании в процессе внедрения изменений.

Разработка методологической базы

включает следующие работы:

- определение центров финансовой ответственности и разработка финансовой структуры
- формирование альбома бюджетных форм и бюджетной модели
- описание бюджетной политики и регламента бюджетного процесса
- разработка методики и подхода к планированию в компании в соответствии со спецификой бизнеса:
 - использование данных за предыдущие периоды или планирование «с нуля»
 - периодический или скользящий горизонт бюджетирования
 - организация бюджетного процесса «сверху-вниз» или «снизу-вверх»
 - традиционное или функционально-стоимостное бюджетирование (Activity-Based Budgeting)

- разработка методики планирования в соответствии с международными стандартами, а также методики консолидации
- разработка методики анализа исполнения бюджета, в том числе:
 - факторный анализ
 - план-факт анализ

Разработка модели бюджетирования на базе современной аналитической системы включает в себя:

- аналитические справочники и пакет сбора информации
- расчетно-аналитический модуль
- выходные отчеты

Отдельным этапом является интеграция разработанной методологии и модели в существующие процессы компании, такие как операционное планирование производства, закупки и продажи, ведение учета и формирование отчетности, осуществление внутреннего контроля и принятие решений.

Наш подход

В зависимости от специфики бизнеса компании, а также уровня организации финансового, управленческого учета и планирования проект может включать в себя как разработку и внедрение отдельных элементов системы бюджетирования, так и формирование комплексного решения.

Консультанты «Делойта» в СНГ имеют опыт построения систем бюджетирования, начиная с этапа диагностики существующей системы и разработки концепции и заканчивая сопровождением внедрения автоматизированных решений для сбора информации, обработки данных и формирования бюджетной отчетности. Наши специалисты обладают глубокими знаниями российских и международных стандартов учета и отчетности, а также опытом сопровождения и внедрения специализированных программных продуктов для осуществления бюджетирования, таких как SAP BPS, Hyperion, SAS, Cognos в различных отраслях экономики.

Что вы получаете в результате?

Результатами создания методологической и организационной базы для внедрения автоматизированной системы бюджетирования являются:

- пакет документов, полностью описывающих систему бюджетирования компании с точки зрения политики, методологии и процессов
- внедрение автоматизированной системы, поддерживающей процесс бюджетирования и процедуры анализа отклонений («план-факт»)
- знания и навыки специалистов компании в области бюджетирования по международным стандартам, позволяющие компании самостоятельно осуществлять бюджетный процесс

Примеры проектов

Крупнейший российский холдинг в области строительства и недвижимости

Построение системы бюджетирования, включая разработку финансовой структуры холдинга, создание бюджетной политики и регламента, а также формирование бюджетной модели с двумя уровнями консолидации и ее последующая реализация в Oracle Hyperion Planning.

Государственная нефтедобывающая компания

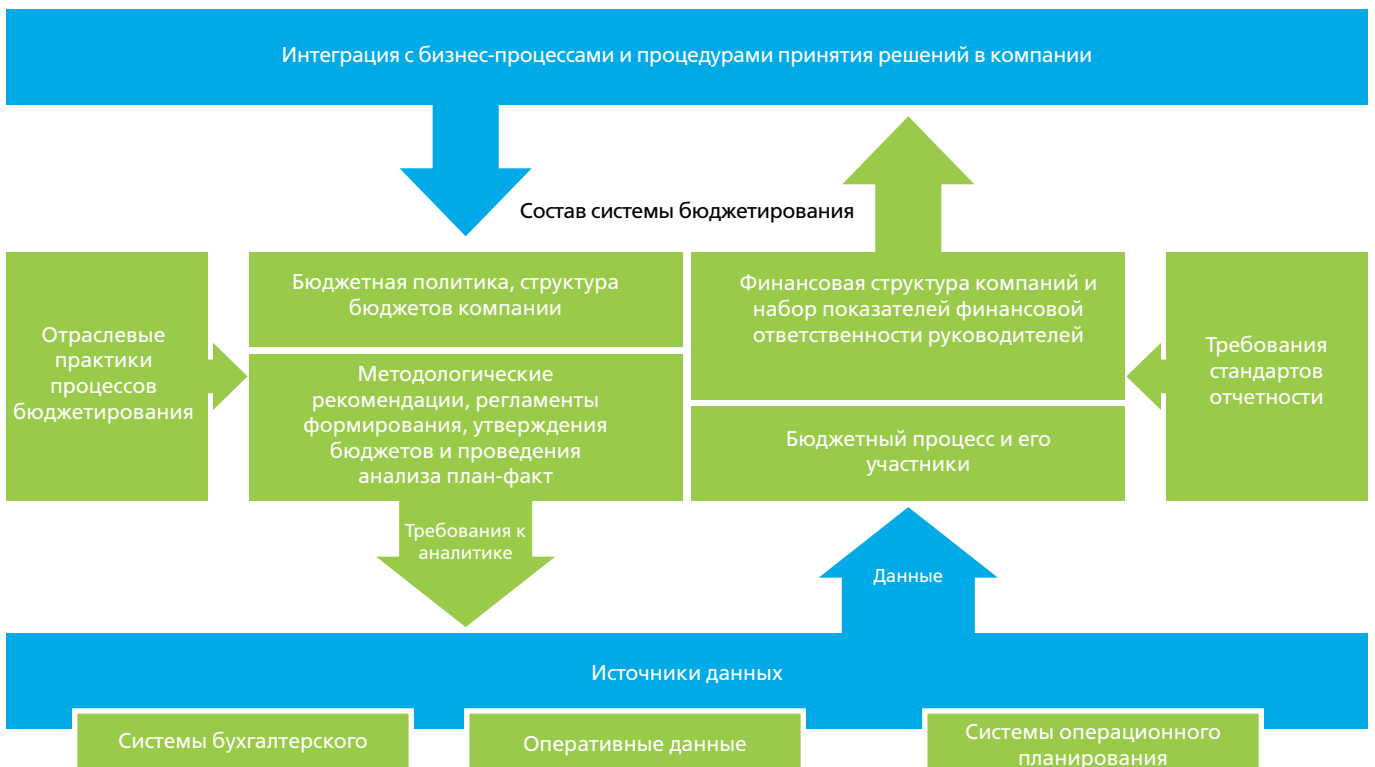
Разработка политики и регламента бюджетирования, а также методологии и модели трансформации и консолидации бюджета на базе MS Excel, сопоставимых с МСФО и отвечающих требованиям Лондонской фондовой биржи.

Крупная российская оптово-розничная компания в области дистрибуции книгопечатной продукции, медиапродуктов, игр и канцелярских товаров

Построение комплексной системы бюджетирования и управления по КПЭ (разработка системы мотивации) с последующей реализацией в Oracle Enterprise Planning and Budgeting.

Группа торгово-розничных компаний (потребительские товары)

Построение системы бюджетирования и финансового планирования, включая разработку целевой финансовой структуры, бюджетного регламента и формирование методологии консолидации бюджетов с последующей реализацией в Oracle JDEdwards.



Управленческий учет и отчетность

Цели и задачи

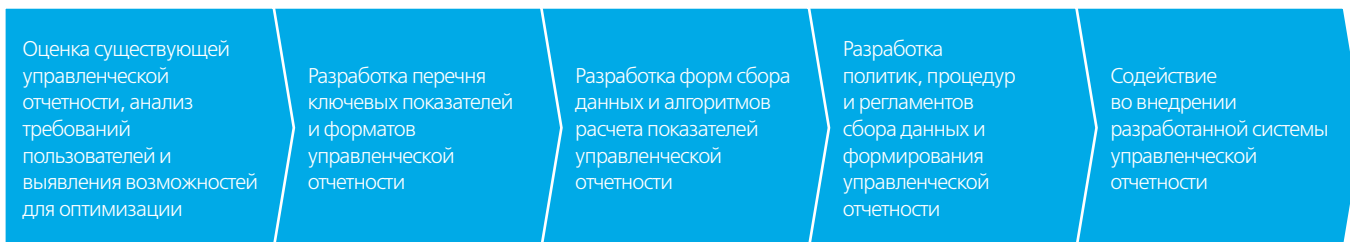
- Создание единой, взаимосвязанной и целостной системы управленческой информации, встроенной в механизмы управления на всех уровнях принятия решений
- Внедрение инструмента, поддерживающего политику руководителей компании при оперативном и стратегическом управлении бизнесом; исключение дублирования данных; обеспечение аутентичности финансовых и нефинансовых показателей
- Формирование или расширение пакета отчетности для внешних пользователей за счет важных с точки зрения управления показателей, таких как рентабельность производства и продаж; анализ затрат; анализ дебиторов и кредиторов; сопоставление фактических показателей с бюджетом и т. п.
- Систематизация финансовых и нефинансовых показателей для принятия решений и достижения поставленных целей

Наши услуги

Компания «Делойт» в СНГ оказывает полный спектр услуг по постановке процессов идентификации, оценке, сбору, анализу и интерпретации информации, необходимой руководству компании для планирования, оценки и контроля деятельности, а также обеспечения рационального использования

ресурсов предприятия. Мы обладаем опытом разработки и усовершенствования процедур и методологий управленческого учета для компаний различных отраслей. Основываясь на отраслевом опыте, мы оказываем содействие клиентам в определении целостной системы управленческой отчетности по различным направлениям деятельности, отдельным предприятиям, отделам, центрам ответственности, ключевым показателям, блокам управленческой информации, пользователям информации, исполнителям и поддерживающим информационным системам. Наши специалисты имеют опыт проведения работ по оценке существующей в компании системы управленческой отчетности, выявлению возможностей для оптимизации состава и качества управленческой отчетности, созданию планов мероприятий по разработке и внедрению методик по сближению управленческой отчетности с международными стандартами финансовой отчетности, а также автоматизации процессов подготовки управленческой отчетности.





Наш подход

В зависимости от профиля компании, а также уровня постановки финансового учета и планирования проект может включать в себя как разработку и внедрение отдельных элементов системы управленческой отчетности, так и формирование комплексного решения. Наш подход к построению системы управленческой отчетности начинается с диагностики существующей системы и разработки концепции управленческого учета и заканчивается сопровождением внедрения автоматизированных решений для транзакционного учета, обработки данных и формирования отчетности. Наш подход также предполагает активное вовлечение сотрудников компании-клиента в проект, что в значительной степени сокращает время на обучение сотрудников компании-клиента и облегчает задачу применения на практике результатов проекта.

Что вы получаете в результате?

Основным результатом проекта будет являться повышение качества и оперативности составления управленческой отчетности в компании.

Разработка системы управленческого учета и отчетности будет включать:

- альбом отчетных форм, включающий набор финансовых и нефинансовых показателей и указывающий уровни их детализации для различных групп пользователей
- политику управленческого учета и описание принципов подготовки управленческой отчетности
- аналитические справочники, в соответствии с которыми собираются данные, рассчитываются и анализируются показатели
- алгоритмы расчета показателей управленческой отчетности
- модель в программе MS Excel или иной информационной системе, формирующая пакет управленческой отчетности на основе входящих фактических и плановых данных
- регламент сбора данных и формирования управленческой отчетности с указанием ответственных лиц и сроков
- обучение персонала компании, способного самостоятельно формировать управленческую отчетность

Примеры проектов

Вертикально интегрированный металлургический холдинг

Совершенствование методологии и процедур подготовки отчетности. В ходе проекта были проанализированы существующие учетные политики, процедуры обработки хозяйственных операций и формирования отчетности на 16 предприятиях холдинга. В результате проекта были сформированы ключевые показатели оценки эффективности, деятельности, определены центры ответственности, сформированы два пакета управленческой отчетности и единый план счетов для целей МСФО, планирования и управленческой отчетности, была спроектирована модель подготовки управленческой отчетности и проведена автоматизация процесса подготовки отчетности в среде SAS FMS.

Компания по добыче и переработке газа

Оптимизация процедур и инструментов формирования управленческой отчетности. В результате проекта был разработан пакет управленческой отчетности, соответствующий МСФО, были внедрены политики и процедуры подготовки управленческой отчетности, была усовершенствована система внутреннего контроля.

Производитель молочных продуктов, напитков и детского питания

Совершенствование процессов ведения учета и подготовки отчетности в рамках комплексного проекта по внедрению ERP-системы. В результате проекта были сформированы единый план счетов и аналитики, отвечающие требованиям бухгалтерского и управленческого учета, соответствующего ОБПУ США, была разработана целевая модель бизнес-процессов. Система охватывает все ключевые направления деятельности предприятий компании: финансы, производство, закупки, логистику и дистрибуцию.

Инвестиционное и бизнес планирование



Цели и задачи

- Подготовка и обоснование долгосрочных и среднесрочных планов развития бизнеса и инвестиционных программ и их представление руководству компании, акционерам, инвесторам и кредиторам
- Разработка финансовой модели бизнеса, описывающей принципы формирования акционерной стоимости и основные факторы ее создания
- Постановка процесса долгосрочного и среднесрочного планирования в компании, позволяющего обеспечивать регулярную подготовку и актуализацию бизнес-планов

Что мы предлагаем?

Мы предлагаем свой опыт и знания для решения сложных задач в области финансового и инвестиционного планирования, для построения финансовых моделей, подготовки бизнес-планов и технико-экономических обоснований инвестиционных проектов.

Эксперты «Делойта», СНГ обладают обширным отраслевым опытом, позволяющим учесть специфические особенности деятельности компаний и оценить перспективы ее развития для различных сценариев развития событий.

Также мы предлагаем постановку процесса долгосрочного и среднесрочного бизнес- и инвестиционного планирования на базе автоматизированной модели с использованием как простых и общедоступных программных решений (MS Excel), так и сложных программных продуктов (например Hyperion FHM).

Наш подход

Наш подход включает четыре основных этапа:

Этап 1

Осуществляется детальный анализ текущего состояния и стратегии развития бизнеса компании, а также целей и предпосылок осуществления инвестиционной программы на основании проведения интервью с руководством и сотрудниками, анализа внутренней документации и существующей управленческой отчетности. Одной из основных целей первого этапа является определение ключевых факторов стоимости бизнеса компании.

Этап 2

Осуществляется разработка и согласование структуры финансовой модели. Идентифицируются основные факторы, определяющие функционирование и развитие бизнеса или реализации инвестиционного проекта.

Этап 3

В модель переносятся реальные данные компании и проводится тестирование модели на предмет корректности отражения деятельности компании и структуры бизнеса. Осуществляется тестовый расчет модели инвестиционного проекта.

Этап 4

В модель вносятся корректировки, необходимость которых выявлена по итогам тестирования; рассчитывается среднесрочный и долгосрочный прогноз развития бизнеса и результатов реализации инвестиционного проекта; готовятся описание модели и пояснения. Бизнес или инвестиционный план может быть подготовлен для различных сценариев развития бизнеса. Также может быть оформлен презентационный материал и оказано содействие в его представлении.

Разработка как среднесрочных, так и долгосрочных планов развития и инвестиционных программ основана на выявлении и прогнозировании ключевых факторов, определяющих создание акционерной стоимости. Для данных целей нами используются «карты» создания стоимости компании Enterprise Value Map™ и инструмент соответствия ключевых показателей эффективности бизнес-процессам Deloitte Industry Print™.

Что вы получаете в результате?

Результатами реализации проекта по разработке долгосрочного и среднесрочного бизнес-плана будут являться:

- Финансовая модель развития бизнеса компании или инвестиционного проекта, рассчитанная для нескольких сценариев событий, разработанная на базе выбранного клиентом программного продукта
- Бизнес или инвестиционный план, подготовленный и оформленный для представления руководству, акционерам, инвесторам или кредиторам

- Описание финансовой модели и методология бизнес или инвестиционного планирования, разработанные и учитывающие индивидуальную специфику компании
- Регламенты и процедуры планирования, необходимые для постановки регулярного процесса бизнес и инвестиционного планирования в компании.

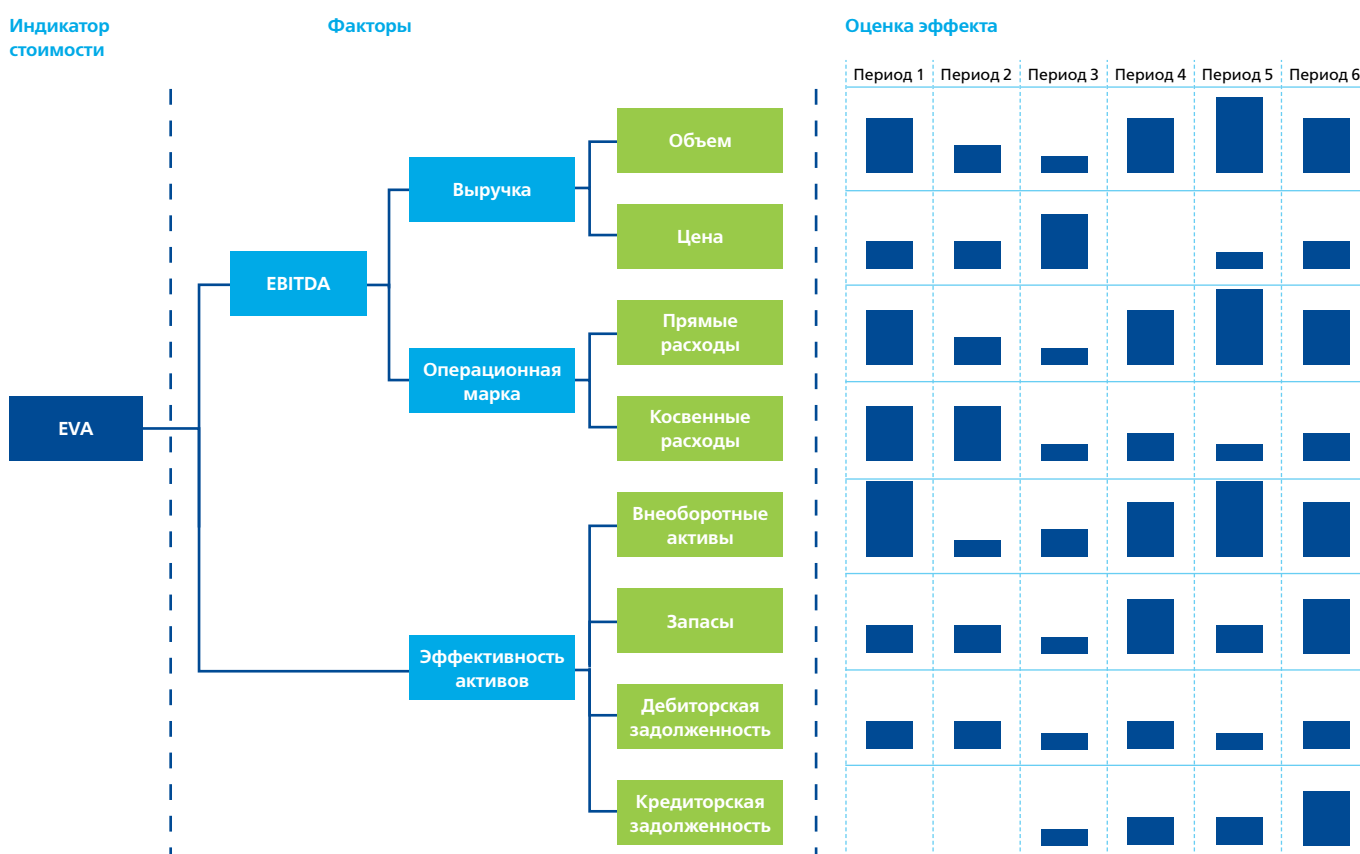
Примеры проектов

Международная компания, занимающаяся добычей полезных ископаемых

Разработка процедур планирования, бюджетирования и составления финансовой отчетности. «Делойт» был выбран в качестве консультанта для оказания содействия в проведении реинжиниринга процедур и инструментов составления финансовой отчетности с целью приведения их в соответствие требованиям МСФО и сокращения сроков подготовки отчетности в рамках проекта по первичному размещению акций на Лондонской фондовой бирже.

Международная нефтяная компания

Разработка модели бюджетирования, основанной на модели прогноза оборотного капитала на трехлетний период. Подготовка модели в MS Excel для консолидации и трансформации отчетности в соответствии с МСФО и разработка руководства по бухгалтерскому учету.



Оптимизация оборотного капитала

Мы предлагаем практические решения, позволяющие повысить эффективность управления оборотным капиталом, увеличить ликвидность организации и в дальнейшем поддерживать оборотный капитал на оптимальном уровне.

Признаки, свидетельствующие о необходимости оздоровления оборотного капитала

- Увеличение долговой нагрузки
- Рост просроченной задолженности и снижение уровня оборачиваемости товарных запасов
- Различия в динамике показателей деятельности организации и изменениях оборотного капитала

Цели и задачи

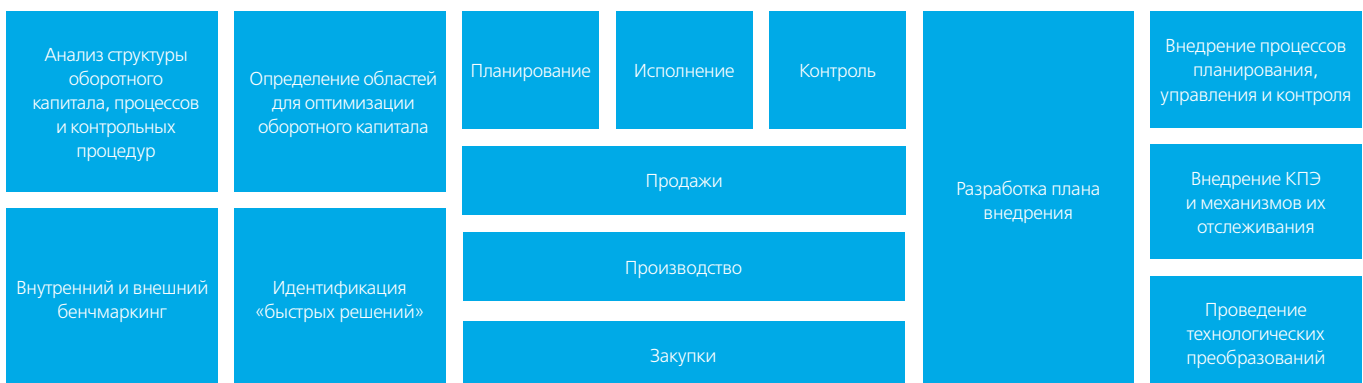
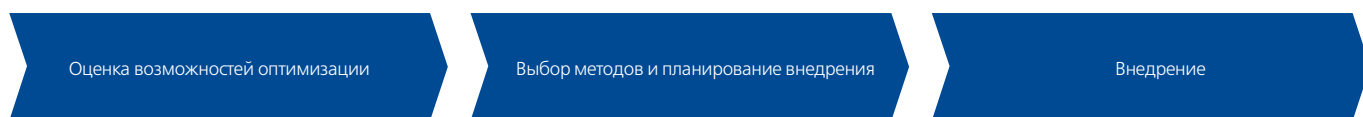
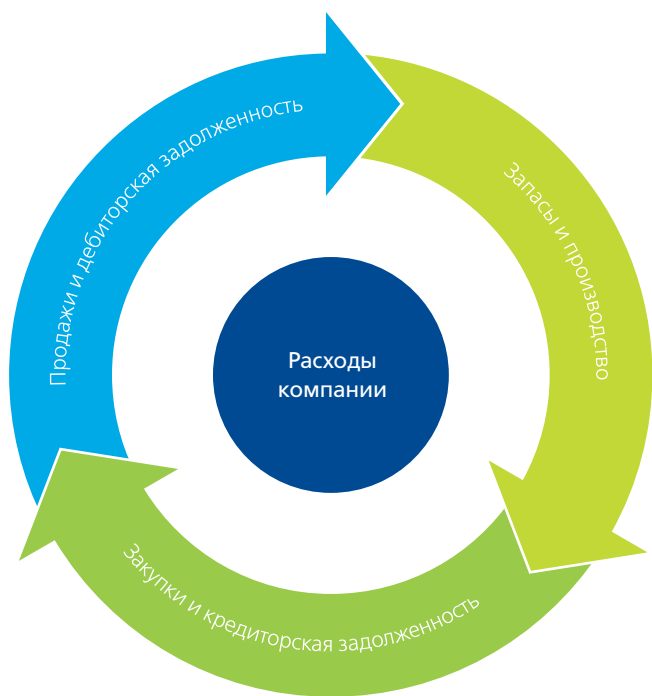
- Высвобождение дополнительных денежных средств за счет повышения ликвидности оборотного капитала
- Определение оптимального уровня оборотного капитала и разработка механизмов его поддержания
- Обеспечение эффективного использования ресурсов и стабильного денежного потока

Наши услуги

Компания «Делойт», СНГ предлагает разносторонний подход, направленный на быстрое достижение результатов и долгосрочное повышение эффективности управления оборотным капиталом. Оптимизация оборотного капитала осуществляется путем проведения комплекса мероприятий по всем направлениям деятельности организации, включая продажи, закупки, управление запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью, а также свободными денежными средствами. Эффективность управления всеми компонентами оборотного капитала должна обеспечиваться комплексным планированием и непрерывными улучшениями, а также исполнением контрольных процедур, направленных на повышение ликвидности оборотного капитала. Наш подход разработан с учетом взаимозависимости компонентов оборотного капитала.

Продажи и дебиторская задолженность

- Оптимизация процесса планирования продаж
- Стандартизация и оптимизация ценообразования и условий оплаты
- Разработка и внедрение процедур контроля в системе ценообразования, предоставления скидок, исполнения отгрузок и мониторинга дебиторской задолженности
- Контроль сбора дебиторской задолженности



Запасы и производство

- Оптимизация процесса планирования производства
- Оптимизация процесса управления уровнем запасов
- Разработка и внедрение процедур контроля в процесс управления запасами

Закупки и кредиторская задолженность

- Оптимизация процесса планирования закупок
- Консолидация поставщиков, оптимизация процесса закупок и осуществления выплат поставщикам
- Разработка и внедрение процедур контроля в системе закупок

Комплексная система планирования продаж, подготовки запасов, производства и закупок позволяет максимально оптимизировать компоненты оборотного капитала.

Система финансовой отчетности и показателей деятельности, включающая необходимые показатели и финансовые ограничения, позволяет оперативно отслеживать состояние оборотного капитала.

Тщательно продуманный комплекс мероприятий по оптимизации оборотного капитала позволяет выработать в компании культуру эффективного использования товарных запасов и денежных средств.

Наш подход

Основные особенности методологии «Делойта»:

- Реализация быстрых решений в кратчайшие сроки
- Комплексный подход, учитывающий взаимозависимость продаж, закупок, уровня запасов и управления дебиторской и кредиторской задолженностью, что позволяет достичь наилучшего результата
- Повышение эффективности процессов управления оборотным капиталом и оптимизация процессов планирования продаж и закупок, обеспечивающие оптимальный уровень оборотного капитала
- Эффективные контрольные процедуры, направленные как на исполнение процессов, так и на выявление недостатков с целью обеспечения непрерывного повышения эффективности процессов

С целью достижения максимального эффекта от оптимизации оборотного капитала мы формируем команду специалистов, обладающих необходимым опытом, экспертными знаниями и навыками в области финансов, управления продажами и закупками, логистики, производства, а также построения системы внутреннего контроля и оптимизации налогообложения.

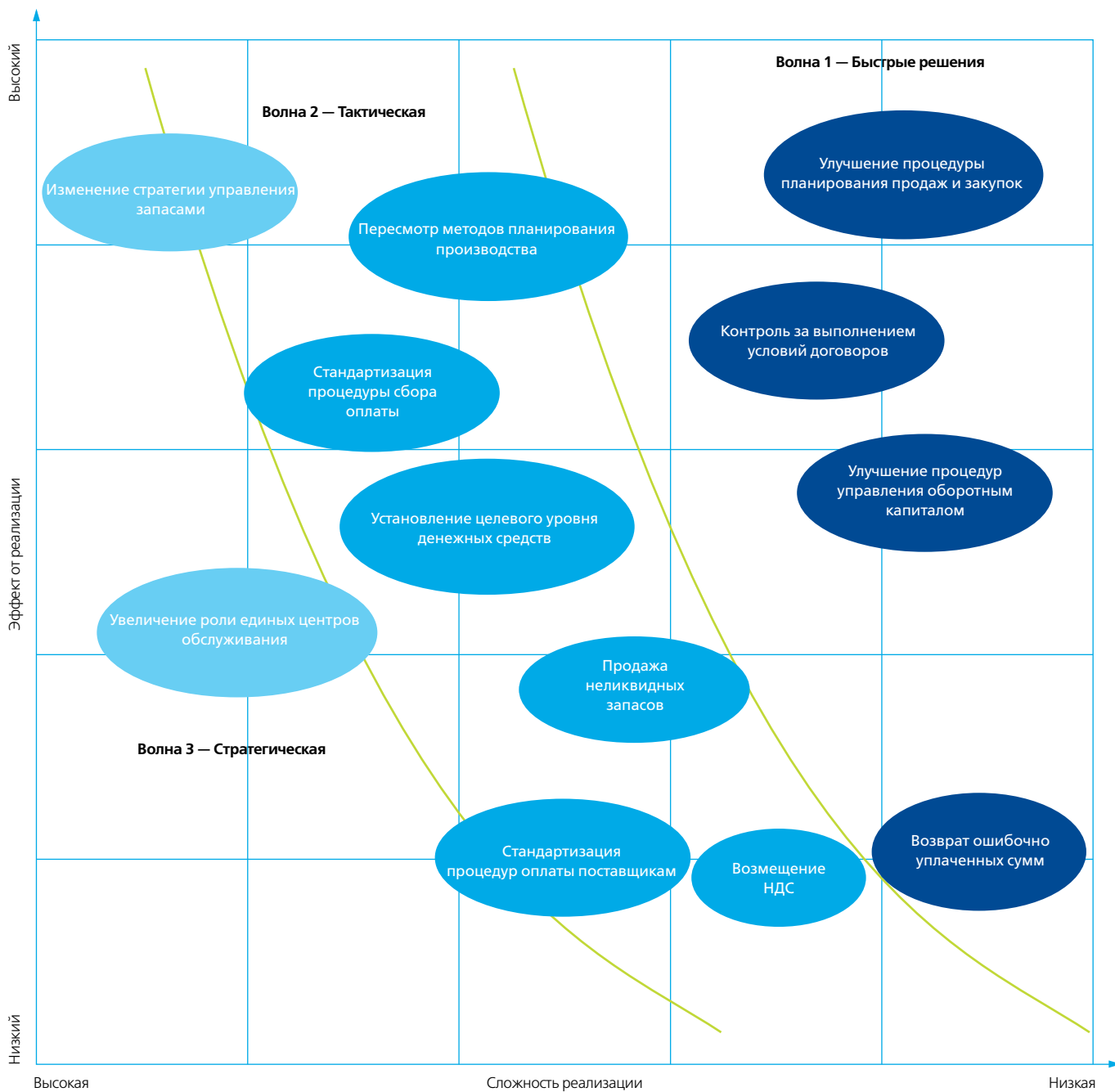
Пример дизайна (текст выше)

<p>Оптимизация дебиторской задолженности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внешний и внутренний бенчмаркинг. Анализ тенденций продаж по категориям покупателей, видов продукции, рынков сбыта и бизнес-единиц, а также выявление возможностей по оптимизации ценообразования • Выявление и определение критериев сегментации покупателей • Определение подхода к планированию продаж с учетом категорий покупателей • Определение подхода к ценообразованию, политики скидок и условий оплаты с учетом категорий покупателей 	<p>Улучшение условий контрактов с поставщиками и кредиторской задолженности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внешний и внутренний бенчмаркинг оборачиваемости кредиторской задолженности • Анализ условий контрактов, поиск возможностей для пересмотра условий и политики осуществления выплат
<p>Управление запасами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведение анализа в отношении всех складов запасов сырья и готовой продукции, выявление возможностей для оптимизации уровня запасов и процессов планирования уровня запасов • Выявление и определение критериев категоризации запасов • Определение подхода к планированию и управлению запасами с учетом особенностей каждой категории 	<p>Закупки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выявление областей оптимизации в сфере планирования и осуществления закупок • Категоризация поставщиков, пересмотр условий оплаты по категориям • Выявление недостатков в области контроля закупок и оплаты в адрес поставщиков, выявление потенциала для повышения качества систем контроля в процессе осуществления закупок и оплаты в адрес поставщиков
<p>Управление денежными средствами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выявление периодов недостатка и избытка денежных средств, оптимизация сроков процесса принятия решений об инвестировании и привлечении финансирования • Повышение прозрачности и эффективности осуществления контроля за движением денежных средств 	<p>Возмещение НДС</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведение анализа и оптимизация процедуры учета НДС, обнаружение невозмещенных и/или переплаченных сумм • Поиск возможностей реструктуризации будущих платежей НДС
<p>Прочие активы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведение анализа активов для идентификации неиспользуемых активов или активов, используемых не полностью • Поиск оптимальных возможностей для получения экономической выгоды от использования или реализации активов 	<p>Оптимизация системы налоговых льгот</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поиск неиспользованных возможностей для уменьшения налоговой базы или получения налоговых льгот

Составление панели показателей для управления оборотным капиталом и осуществления контроля над ним:

- Получение общего представления о состоянии оборотного капитала
- Постановка целевых показателей и финансовых ограничений, закрепление ответственности за их соблюдение
- Ключевые показатели эффективности оборотного капитала и индикаторы превышения целевых показателей и финансовых ограничений

Анализ приоритетности возможных решений



Результаты

- Конвертация оборотного капитала в денежные средства
- Быстрый и измеримый эффект без существенного отвлечения ресурсов
- Прозрачная система управления, поддерживающая оборотный капитал на оптимальном уровне
- Набор ключевых показателей эффективности (КПЭ) для комплексного управления оборотным капиталом

Примеры проектов

Ведущая российская металлопрокатная компания

Улучшен уровень взаимодействия подразделений и руководителей компании, принимающих участие в управлении оборотным капиталом, определены формы управленческой отчетности и КПЭ для осуществления оперативного контроля за изменениями оборотного капитала, разработан комплексный подход, позволяющий проводить интегрированное планирование сбыта, производства, финансов, логистики и снабжения, доработан подход к проведению сегментации клиентов и ценообразованию, разработан регламент нормирования запасов

Подразделение по переработке в международной нефтегазовой компании

Сроки оборачиваемости дебиторской задолженности снижены на 38%, уровень оборотного капитала снижен на 36 млн евро, улучшен уровень сервиса, уменьшен срок реагирования на запросы покупателей, повышена эффективность управления денежными средствами

Управление прибыльностью и затратами

Управление прибыльностью и оптимизация затрат

Цели и задачи

Activity Based Costing/Management (ABC/M) является инструментом поиска резервов повышения рентабельности компаний. ABC/M, в отличие от традиционных подходов к анализу затрат, позволяет получать более точные сведения относительно затрат по процессам, клиентам и продуктам. Применение процессных подходов к управлению затратами может быть направлено на решение следующих бизнес-задач:

- Совершенствование стратегии продаж с учетом анализа рентабельности бизнеса относительно различных объектов затрат: клиентов, продуктов, услуг, регионов и каналов сбыта
- Рациональное планирование и контроль использования ресурсов, выявление фактов непроизводительных затрат, поиск путей сокращения расходов без ущерба для основного бизнеса
- Определение стоимости внутренних функций и целесообразности их централизации, оптимизации или передачи на аутсорсинг
- Дифференциация уровня сервиса, предоставляемого клиентам

Наши услуги

Компания «Делойт», СНГ оказывает полный спектр услуг по разработке комплексных решений в сфере управления рентабельностью на базе применения процессных подходов ABC/M, включая разработку методологической базы и внедрение специализированных информационных систем.

Кроме того, мы обладаем опытом разработки методологии и моделей управления затратами для компаний различных отраслей, включая банковский, телекоммуникационный и нефтегазовый секторы. Мы оказываем своим клиентам содействие в оптимизации процесса управления затратами и анализа прибыльности, а также формировании отчетности для регулирующих органов (раздельный учет по видам деятельности и регулируемым услугам).

Наши специалисты проводят внедрение разработанных методологий и моделей в промышленных информационных системах, таких как SAP PCM, Hyperion, SAS, ABM. Кроме того, они осуществляют сопровождение и организуют взаимодействие ABC-моделей с учетными системами наших клиентов.



Наш подход

В зависимости от бизнеса компании, а также от уровня постановки финансового и управленческого учета и планирования проект может включать как разработку и внедрение отдельных элементов системы ABC/М, так и формирование комплексного решения. Консультанты «Делойта», СНГ имеют опыт построения систем ABC/М начиная с этапа диагностики существующей системы и разработки концепции распределения затрат по процессам и объектам и заканчивая сопровождением внедрения автоматизированных решений для транзакционного учета, обработки данных и формирования отчетности. Мы оказываем клиентам содействие в формировании пакета управленческой отчетности, содержащего дополнительные показатели эффективности по процессам, полученные из модели ABC/М. Мы оказываем клиентам содействие во внедрении системы ABC/М в существующие в компании практики по управлению ресурсоемкими процессами, что позволяет компании использовать систему ABC/М не только как инструмент формирования отчетности, но и как инструмент управления бизнесом.

Примеры проектов

Крупный универсальный банк

Разработка и содействие во внедрении методологии ABC по определению прибыльности продуктов и точек продаж, удельной стоимости процессов/основных функций для поддержки принятия управленческих решений по оптимизации портфеля продуктов, ценообразованию, эффективному бюджетированию расходов

Крупная телекоммуникационная компания

Разработка и содействие во внедрении системы раздельного учета доходов затрат на базе методологии ABC для расчета себестоимости услуг связи и подготовки регулируемой отчетности. Согласование разработанной методологии в регулирующих органах

Крупная нефтегазовая компания

Разработка системы раздельного учета на базе методологии ABC, интегрированной с системами планирования и бюджетирования, управленческой отчетности, управления проектами, а также разработка рекомендаций и автоматизация системы раздельного учета

Результаты нашей работы

Результатом проекта станет полнофункциональная система управления затратами и рентабельностью бизнеса на базе модели ABC/М, состоящая из следующих компонентов:

- Формы управленческой отчетности для анализа стоимости ресурсов, процессов, прибыльности услуг и других объектов затрат
- Методология ABC/М, включающая справочники ресурсов, процессов, объектов затрат, баз распределения, принципов распределения доходов и расходов
- Модель ABC/М в среде Excel или в специализированной информационной системе
- Усовершенствованные учетная политика, план счетов, реестры и инструкции по РСБУ/МСФО для реализации методологии ABC/М
- Регламент поддержки и обновления информации в модели ABC/М
- Персонал, обученный правилам работы с моделью и способный формировать управленческую информацию по анализу стоимости ресурсов, процессов, услуг

Финансовые
процессы
и методология

Построение процесса формирования системы финансовой отчетности по МСФО и ОПБУ США

Цели и задачи

- Выход на международные рынки капитала и привлечение финансирования
- Предоставление инвесторам финансовой информации
- Обеспечение финансовой прозрачности результатов деятельности
- Поддержка принятия решений и осуществления контроля
- Первое применение МСФО или переход с ОПБУ США на МСФО

Что мы предлагаем?

Наш спектр услуг включает построение комплексных решений, связанных с разработкой методологической базы для формирования финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и общепринятым стандартам финансовой отчетности США (ОПБУ США), а также внедрение информационных систем и обучение специалистов компаний.

Наш опыт и подход

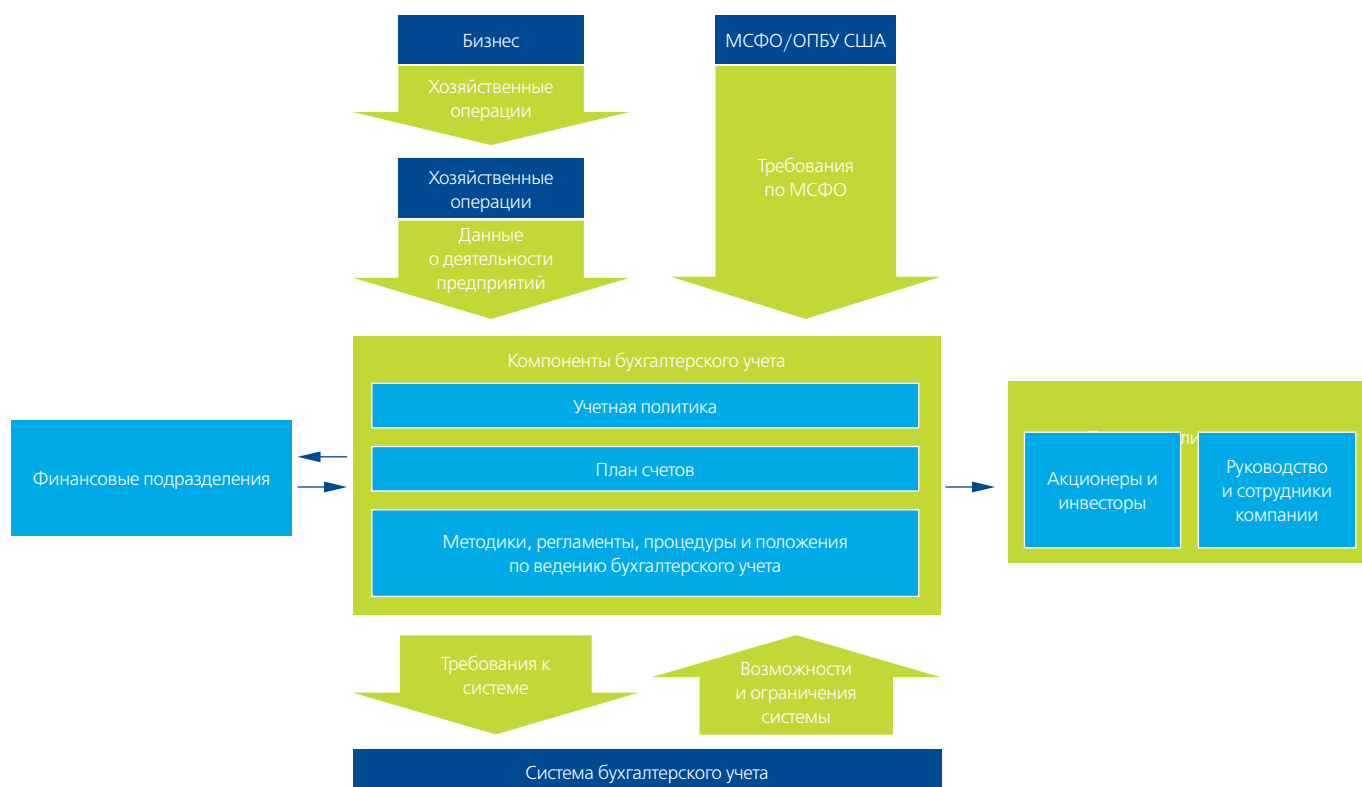
- Специалисты «Делойта» в СНГ обладают богатым опытом и навыками разработки методологической базы для формирования финансовой отчетности по МСФО как «с нуля», так и с учетом существующих в компании процессов и методик. Мы используем свои знания требований МСФО, ОПБУ США, российских стандартов бухгалтерского учета (РСБУ), принципов организации и ведения учета и формирования отчетности, а также опыт применения стандартов учета на практике в различных отраслях промышленности
- Для повышения прозрачности, достоверности, а также контролируемости процесса подготовки финансовой отчетности по МСФО и ОПБУ США мы предоставляем рекомендации по сближению учетных принципов РСБУ и МСФО (ОПБУ США), а также по организации ведения учета и формирования отчетности

- Мы обладаем опытом и навыками внедрения информационных систем для формирования финансовой отчетности по МСФО и ОПБУ США, а также управления, контроля качества и методологического сопровождения проектов внедрения информационных систем. Наши специалисты осуществляют внедрение программных продуктов на базе SAP, Oracle (включая e-Business Suite, Hyperion, JD Edwards) и других программных продуктов
- Мы активно вовлекаем сотрудников компании-клиента в работы по реализации проекта и проводим их обучение для повышения успешности внедрения результатов проекта

Что вы получаете в результате?

Результатом комплексных проектов по разработке методологической базы формирования финансовой отчетности по МСФО или ОПБУ США и внедрению программного продукта являются:

- Учетная политика по МСФО или ОПБУ США
- План счетов по МСФО или ОПБУ США и таблица соответствия плану счетов по РСБУ
- Журнал хозяйственных операций и принципы их учета по МСФО или ОПБУ США
- Методика формирования финансовой отчетности по МСФО или ОПБУ США (трансформации и консолидации)
- Регламенты и процедуры учета и формирования финансовой отчетности по МСФО или ОПБУ США
- Журнал типовых отчетных форм по МСФО или ОПБУ США и правила их формирования
- Внедренный программный продукт, поддерживающий процесс формирования финансовой отчетности по МСФО или ОПБУ США
- Знания и навыки, полученные специалистами компании-клиента, и способность компании формировать финансовую отчетность по МСФО или ОПБУ США самостоятельно



Примеры проектов

Группа машиностроительных и геологоразведочных сервисных компаний

Разработка методологической базы формирования финансовой отчетности по МСФО. Предоставление рекомендаций по сближению РСБУ и МСФО; внесению изменений в учетную систему; внедрению системы формирования финансовой отчетности по МСФО

Группа медиа- и телекоммуникационных компаний

Разработка учетной политики по МСФО, методологической базы и регламента формирования консолидированной финансовой отчетности по МСФО с целью дальнейшей автоматизации методологии в информационной системе

Многопрофильный медиахолдинг

Проектирование и внедрение системы консолидации для формирования финансовой отчетности по МСФО, управленческой отчетности и бюджетов на базе Hyperion Financial Management, что обеспечило прозрачность и сопоставимость всех видов учета и отчетности, привело к повышению качества отчетности, повысило эффективность и уменьшило совокупные затраты компании на подготовку отчетности

Мобильный оператор «большой тройки»

Разработка учетной политики и инструкции по формированию финансовой отчетности в соответствии с ОПБУ США с целью унификации принципов и методов учета между подразделениями компании и совершенствования функции подготовки финансовой отчетности по ОПБУ США для обеспечения соответствия требованиям Закона Сарбейнса-Оксли.

Методология учета РСБУ, НУ

Цели и задачи

- Организация работы финансовых служб предприятия, в том числе бухгалтерской службы, в соответствии с требованиями законодательства РФ
- Выстраивание системы учета по РСБУ (НУ) как элемента единой системы финансово-экономического управления предприятием
- Гармонизация требований законодательства РФ (положения по бухгалтерскому учету, Налоговый кодекс) с требованиями МСФО и управленческого учета
- Подготовка к внедрению современной корпоративной информационной системы управления предприятием (ERP-системы)
- Унификация учетных процессов и построение единой учетной модели для холдинговых структур

Что мы предлагаем?

Специалисты «Делойта», СНГ обладают значительным опытом в области постановки бухгалтерской и налоговой функций предприятий. Мы помогаем клиентам провести диагностику, определить целевое состояние системы бухгалтерского и налогового учета, осуществить шаги по гармонизации различных видов учета и повышению эффективности бухгалтерской и налоговой функций.

Наш подход

В ходе проекта мы анализируем текущее состояние функций РСБУ и НУ, формируем видение целевого состояния данных функций, вырабатываем предложения по гармонизации фискального учета и учета по стандартам МСФО/ОБПУ США, а также управленческого учета. Мы стремимся к тому, чтобы на предприятии было сформировано единое гармонизированное учетное пространство, а бухгалтерский учет по РСБУ являлся бы основным поставщиком фактических данных для систем управления предприятием.

В рамках типового проекта обычно решаются следующие задачи:



Что вы получаете в результате

Результатом проекта обычно является унифицированная и гармонизированная модель учетных процессов и процедур, соответствующая требованиям внедряемого информационного решения и включающая:

- Предложения по гармонизации РСБУ/НУ с другими видами учета на предприятии
- Учетную политику для целей РСБУ и НУ
- План счетов и аналитические классификаторы
- Алгоритмы формирования бухгалтерской и налоговой отчетности
- Журнал хозяйственных операций, содержащий бухгалтерские проводки для всех бизнес-процессов предприятия
- Альбом налоговых регистров для целей формирования налоговой базы по налогу на прибыль
- Регламент закрытия в целях оперативного формирования бухгалтерской и налоговой отчетности

Кроме того, мы осуществляем поддержку внедрения учетного решения в ERP-системе, содействуем реализации процесса тестирования системы и обучаем пользователей.

Примеры проектов

Крупный российский мясокомбинат

Гармонизация различных видов учета и методологическая поддержка внедрения SAP ERP, в том числе разработка учетных политик, регистров налогового учета, единого плана счетов, журнала хозяйственных операций и прочих методологических документов

Американская компания, предоставляющая услуги проведения платежных операций

Разработка бухгалтерской и налоговой учетной политики, плана счетов и прочих методологических документов в соответствии с требованиями законодательства, внедрение и настройка систем бухгалтерского и налогового учета в системе Oracle E-business Suite

Общие центры обслуживания

Цели и задачи

- Повысить эффективность и контролируемость бизнес-процессов вспомогательных подразделений путем их реинжиниринга, стандартизации и перевода на единую информационную платформу
- Сократить трудозатраты на поддержку бухгалтерских, HR-, IT-процессов, а также процессов закупки, расчета и начисления налогов и административной поддержки
- Повысить эффективность процессов существующего общего центра обслуживания
- Вывести часть подразделений в регион и снизить затраты на содержание персонала

Наши услуги

Компания «Делойт», СНГ предлагает интегрированный подход к построению, локализации или оптимизации процессов, выносимых в общий центр обслуживания (ОЦО). При реализации проекта мы учитываем бухгалтерские, налоговые

и правовые вопросы, технологические и процедурные особенности. Мы оказываем услуги как по созданию ОЦО «под ключ», так и по оценке экономического эффекта от создания ОЦО для конкретного клиента или повышению эффективности процессов уже существующего ОЦО.

Наш подход

Наш подход основан на комплексном рассмотрении проекта по внедрению ОЦО, включая построение бизнес-процессов, внедрение и настройку ИТ-решений, содействие в управлении изменениями в бизнесе компании в связи с внедрением ОЦО. Полноценный проект по внедрению ОЦО включает 5 стадий:

- Планирование и обоснование
- Проектирование
- Разработка и тестирование
- Внедрение и тиражирование
- Оптимизация и стабилизация



Направления работ

В работе мы используем фирменные инструменты «Делойта», позволяющие существенно сэкономить время на создание и оптимизацию ОЦО за счет использования наработок предыдущих проектов и глобального опыта, в том числе «карту» создания стоимости компании Enterprise Value Map™, инструмент построения отраслевых бизнес-процессов Deloitte Industry Print™, методологию создания общих центров обслуживания.

Результаты нашей работы

Типичными решениями для большинства наших клиентов в России и СНГ в области ОЦО являются:

- Разработка бизнес-кейса по внедрению
- Содействие в презентации бизнес-кейса и согласовании его с руководителями вовлеченных подразделений
- Детальный план внедрения
- Разработка программы изменений в компании
- Разработка оргструктуры и рабочих инструкций
- Разработка ИТ-архитектуры
- Выпуск информационных сообщений и подготовка персонала к изменениям
- Рекомендации по доработке регламентирующих документов, аналитик, плана счетов
- Детальные и концептуальные карты целевых процессов
- Настройка изменений в ИТ-системах
- Тестирование и последующие изменения в процессах и ИТ-системах
- Оценка и отбор перемещаемого персонала
- Разработка метрик и ключевых показателей эффективности работы сотрудников и процессов
- Разработка соглашения об уровне оказываемых услуг (SLA)
- Разработка стратегии развития и масштабирования

Примеры проектов

Крупная международная фармацевтическая компания

Внедрение ОЦО «под ключ» для подразделений компании, расположенных в России, на Украине, в Казахстане: оценка целесообразности внедрения ОЦО; разработка концептуальных и детальных карт процессов; разработка регламентирующих документов; разработка системы КПЭ; разработка соглашения об оказании услуг; оценка и отбор персонала, внедрение процессов в ИТ-решении

Крупнейшая национальная медиакомпания

Оценка целесообразности внедрения ОЦО: разработка перечня целевых процессов ОЦО; расчет метрик и внутренний бенчмаркинг сопоставимых процессов в компаниях холдинга; рекомендации по унификации методологий бухгалтерского и налогового учета, оргструктуре ОЦО, выбору модели ценообразования; формирование укрупненной карты ИТ-систем ОЦО и целевой архитектуры приложений; анализ возможных местоположений ОЦО и расчет экономической эффективности проекта по внедрению ОЦО, в т. ч. оценка периода окупаемости проекта

Крупнейшая национальная медиакомпания

Повышение эффективности процессов ОЦО: разработка концептуальных «карт» процессов; расчет метрик и внутренний бенчмаркинг сопоставимых процессов в компаниях холдинга; расчет бизнес-кейса; выбор места размещения ОЦО

Быстрое закрытие отчетного периода

Цели и задачи

- Сокращение времени, необходимого для подготовки финансовой и управленческой отчетности за период
- Повышение качества предоставляемой информации
- Повышение уровня внутреннего контроля в процессе подготовки отчетности

Наш подход

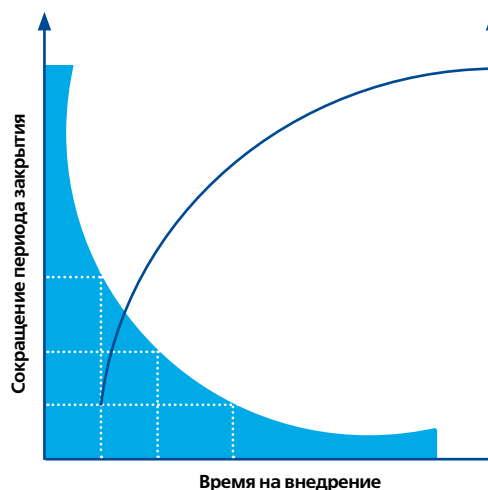
«Делойт» предлагает интегрированный подход к проведению проектов быстрого закрытия отчетного периода, учитывающий отраслевую специфику, бухгалтерские, налоговые и правовые вопросы, технологические и процедурные особенности. Наш подход направлен на комплексную оптимизацию процедур подготовки финансовой и управленческой отчетности по следующим направлениям:

- **Данные:** объем и качество данных, обрабатываемых и предоставляемых в момент закрытия периода, оказывают существенное влияние на сроки подготовки и качество отчетности
- **Процессы:** стандартизация, централизация или децентрализация, оптимизация и эффективная организация процессов подготовки отчетности определяют сроки подготовки и качество отчетности
- **Методология учета:** методология бухгалтерского учета, отвечающая целям и требованиям пользователей отчетности и достоверно отражающая факты хозяйственной деятельности, а также вопросы формирования отчетности по национальным и международным стандартам определяют требования к данным и процессам
- **Информационные технологии:** информационные технологии, отвечающие требованиям бизнеса, поддерживающие эффективную организацию хранения и обработки данных, а также обеспечивающие достоверность и надежность данных, являются неотъемлемой частью эффективного процесса подготовки отчетности
- **Персонал:** эффективное распределение обязанностей, коммуникация, управление персоналом и профессиональная подготовка определяют эффективность организации труда
- **Управление:** эффективное управление, мониторинг и контроль процесса подготовки отчетности обеспечивают координацию всех перечисленных направлений

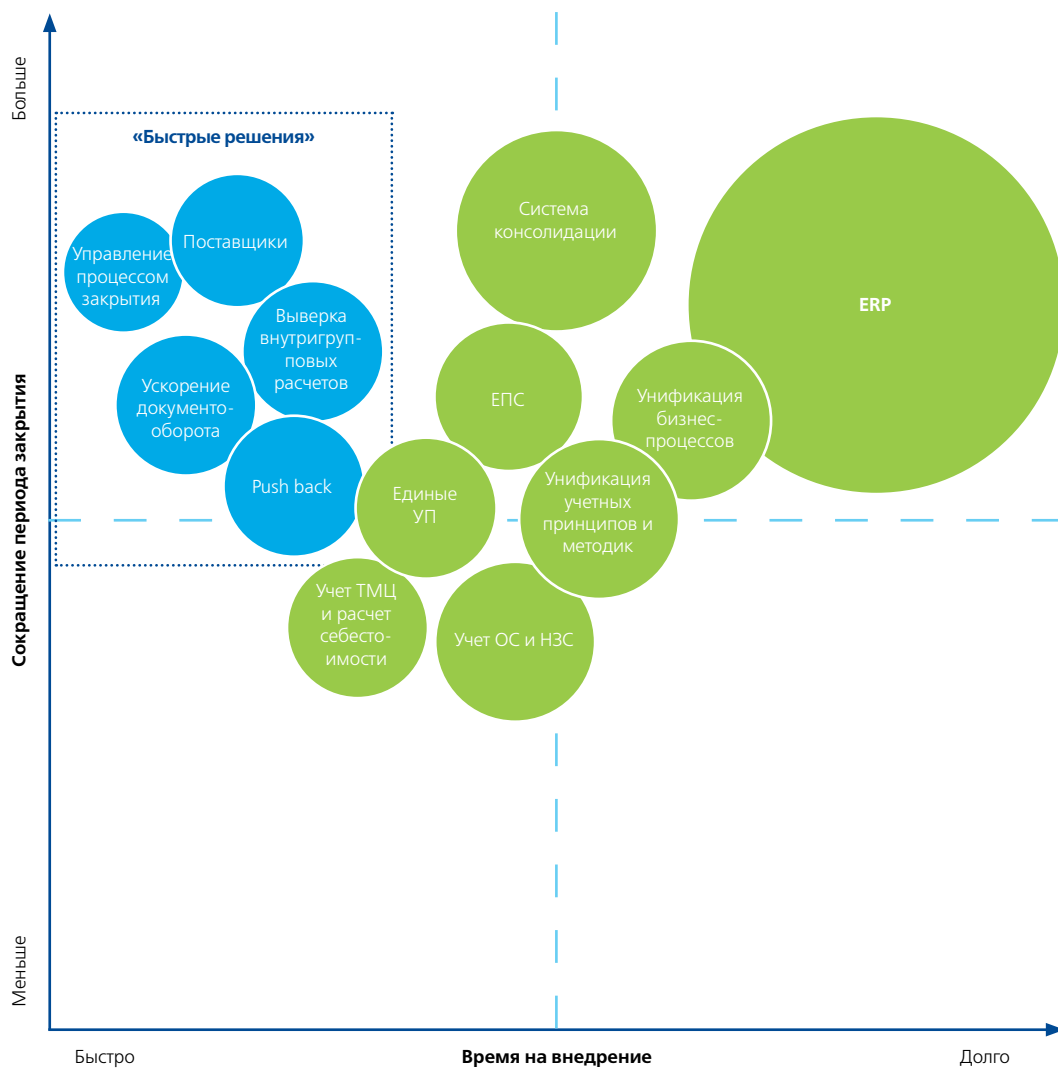
Результаты нашей работы

Типичными решениями для большинства наших клиентов в России и СНГ являются:

- Оптимизация процессов обработки первичных данных с целью ускорения документооборота
- Использование методики начислений там, где ускорение документооборота не представляется возможным
- Оптимизация процедур контроля в процессе подготовки отчетности
- Оптимизация процессов учета и выверки внутригрупповых операций
- Расширение функциональности регистров основных средств для поддержания процесса учета объектов по национальным и международным стандартам учета
- Разработка и внедрение единого плана счетов для подразделений компании с учетом требований национальных и международных стандартов бухгалтерского учета
- Оптимизация процессов осуществления закупок и расчетов с поставщиками
- Унификация и стандартизация учетных процессов, процедур и методологий с возможной последующей централизацией и автоматизацией в рамках создания центров услуг по ведению учета
- Оптимизация процессов трансформации и консолидации отчетности
- Эффективное управление процессом подготовки отчетности



Взаимозависимость сроков закрытия, времени на внедрение и требуемых ресурсов



Размер окружности пропорционален необходимым ресурсам и инвестициям

Примеры проектов

Нефтегазовая компания

Проект реформирования бухгалтерского учета, направленный на модернизацию систем и практики ведения учета в компании. Являясь первым крупным проектом подобного рода в российской нефтяной отрасли, он был направлен на сокращение сроков и повышение качества подготовки финансовой информации для внутренних и внешних пользователей

Металлургический холдинг

Разработка мер по улучшению документооборота, усовершенствованию методологии подготовки отчетности и сокращению сроков выполнения работ по закрытию периода. Одним из основных результатов проекта явилось сокращение процесса закрытия отчетного периода с 8 дней до 1 дня и с 15 до 10 дней для ежемесячной отчетности по РСБУ и МСФО соответственно

Оператор сотовой связи

Разработка мер по повышению качества данных и сокращению сроков подготовки консолидированной квартальной отчетности в соответствии со стандартами ОПБУ США со 120 до 90 дней, включая сроки проведения аудита

Медиагруппа

Разработка пакета регламентирующей документации и модели трансформации и консолидации финансовой отчетности в соответствии с МСФО для группы компаний. Основной результат проекта – сокращение процесса закрытия отчетного периода с 14 до 5 дней и с 23 до 5 дней для ежемесячной и квартальной консолидированной отчетности по РСБУ и МСФО соответственно

Консультационные
услуги в области
казначейской функции

Консультационные услуги в области казначейской функции



Мы рады представить вашему вниманию информацию о Группе по оказанию услуг в области казначейской функции компании «Делойт», СНГ.

В современной практике эффективное управление казначейской функцией является одним из приоритетных направлений развития бизнеса.

Внедрение комплексной модели управления ликвидностью и финансовыми рисками компании обеспечивает:

- прозрачность и контроль над остатками и денежными потоками компании
- доступность и качество информации, необходимой для принятия решений

- снижение стоимости финансирования бизнеса
- снижение негативного влияния финансовых рисков на результаты деятельности компании

Мы предлагаем полный спектр услуг, который поможет решить стоящие перед Вами задачи:

- диагностика и бенчмаркинг казначейской функции
- разработка операционной модели казначейства
- разработка модели управления денежными средствами и ликвидностью
- разработка системы управления финансовыми рисками
- привлечение финансирования и управление краткосрочными инвестициями
- Due Diligence казначейской функции
- выбор и внедрение казначейской ИТ-системы
- разработка методологии учета казначейских операций и операций хеджирования

Наша команда поможет вам не только определить целевую модель управления казначейской функцией, но и разработать и внедрить план мероприятий по внедрению изменений

Операционная модель казначейства

Цели и задачи

Внедрение целевой операционной модели казначейской функции способствует достижению следующих целей:

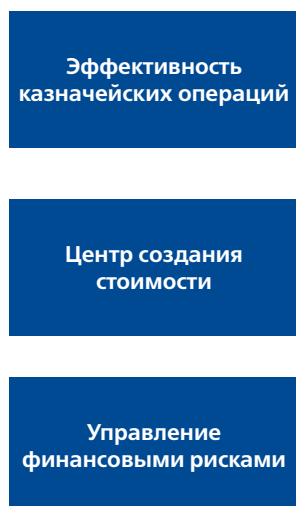
- эффективное управления ликвидностью и финансовыми рисками
- организация казначейской функции в соответствии со стратегией развития компании и передовыми практиками
- обеспечение прозрачности остатков и потоков денежных средств в рамках компании
- обеспечение необходимого уровня контроля в области казначейских операций
- определение необходимых компетенций и уровня знаний сотрудников казначейства
- определение направлений развития казначейской функции на краткосрочную и среднесрочную перспективу

Наш подход

В ходе проекта мы осуществляем следующие работы:

- диагностика текущей модели и сравнение с передовыми практиками
- определение концепции операционной модели в разрезе основных элементов (Функции, Организационная структура, Процессы, Персонал, Решения по управления ликвидностью, ИТ-системы)
- оценка экономического эффекта от внедрения целевой модели
- определение плана развития казначейской функции
- детализация разработанной концептуальной модели в формате внутренних регламентных документов

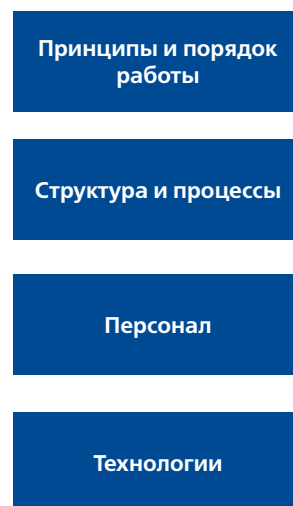
Стратегия казначейства



Казначейские функции



Операционная модель



Что вы получаете?

- Профессиональная оценка текущего состояния казначейской функции
- Бенчмаркинг текущей модели управления с передовыми компаниями, аналогичными по размеру и сфере деятельности
- Концептуальная модель управления казначейской функцией
- Перечень ключевых инициатив по совершенствованию текущего состояния и план их реализации
- Формализованные процессы и организационная структура казначейской функции

Стратегия казначейства

<p>Российская вертикально интегрированная нефтяная компания</p>	<p>Построение эффективного процесса управления Казначейством: разработка концепции управления Казначейством, описание бизнес процессов Казначейства в соответствии с лучшими практиками, разработка системы встроенных внутренних контролей за движением денежных средств, разработка плановых и отчетных форм движения денежных средств на ежегодной, ежемесячной, еженедельной и ежедневной основе.</p>
<p>Крупнейшая электрогенерирующая компания Москвы и Московской области</p>	<p>Оптимизация казначейской функции в рамках проекта по внедрению ERP системы: разработка концептуального дизайна управления Казначейством, реинжиниринг бизнес-процессов, осуществляемых в рамках казначейской функции, а также смежных процессов в бизнес-функциях. разработка целевой функциональной архитектуры информационных систем, подготовка «дорожной карты» перехода от существующих информационных систем к целевым системам.</p>
<p>Крупнейшая международная промышленная компания</p>	<p>Проект по трансформации казначейской функции, в рамках которого было выполнено следующее: диагностика текущего состояния, разработка плана дальнейших преобразований казначейской функции на 12 месяцев, разработка политик и регламентов в области казначейских процессов в соответствии с передовыми практиками, разработка шаблонов отчетов.</p>

Централизация казначейских процессов в Фабрике Платежей

Концепция «Фабрики Платежей»

- «Фабрика Платежей» - это модель функционирования казначейской функции компании, при которой общие, повторяющиеся вспомогательные казначейские бизнес-процессы выводятся из каждого предприятия и концентрируются в едином центре («Фабрике Платежей»), что дает предприятиям возможность сосредоточить свои усилия на основной деятельности
- Внутренняя сервисная организация создается для достижения эффекта масштаба в выполнении рутинных процессов посредством использования единых подходов и внедрения унифицированных ИТ-систем во всех предприятиях группы

Цели и задачи

- Повышение эффективности и качества осуществления казначейских операций за счет создания центра компетенций по процессам
- Повышение прозрачности процессов и уровня финансовой дисциплины за счет унификации и стандартизации процессов
- Усиление контроля за счет разделения полномочий по осуществлению контрольных процедур между предприятиями и «Фабрикой Платежей»
- Сокращение затрат как на осуществление транзакционных операций, так и на поддержание ИТ-инфраструктуры, внедрение и обслуживание ИТ-систем

Модель без «Фабрики Платежей»



«Фабрика Платежей»



Наш подход

Наш подход основан на комплексном анализе ситуации и подготовке решений к внедрению с учетом специфики деятельности компании. В рамках проектов по построению «Фабрики Платежей» мы выполняем следующие работы:

- диагностика текущего состояния проведение сравнительного анализа
- разработка концептуальной модели «Фабрики Платежей»
- детальное проектирование операционной модели «Платежной Фабрики»
- подготовка к внедрению и пилотная миграция казначейского функционала в «Фабрику Платежей»
- Тиражирование модели «Фабрики Платежей» на все компании Группы
- Совершенствование работы «Фабрики Платежей» и определение направлений развития

Что вы получаете?

- Сравнительный анализ эффективности процессов казначейской функции с аналогичными компаниями
- Концептуальную модель «Фабрики Платежей» в разрезе основных элементов (процессы, организационная структура, персонал, ИТ, юридические аспекты)
- Бизнес-кейс по оценке целесообразности построения «Фабрики Платежей»
- Детальные карты бизнес-процессов
- Рекомендации по ИТ-инфраструктуре «Фабрики Платежей»
- Детальная организационная структура «Платежной Фабрики» с распределением персонала по подразделениям
- Соглашение об оказании услуг (SLA) в части операций «Платежной Фабрики»
- План миграции предприятий Группы в «Фабрику Платежей»
- Программа тренингов и обучающих мероприятий для сотрудников компании



Управление ликвидностью и денежными средствами

Цели и задачи

- Обеспечение прозрачности остатков и движения денежных средств по группе компаний
- Повышение эффективности использования свободных денежных средств за счет более качественного прогнозирования и использования кэш-пулинга
- Структурирование взаимоотношений с банками-партнерами и оптимизация структуры банковских счетов
- Обеспечение контроля и прозрачности в части операций внутригруппового финансирования и документарных операций
- Формирование пакета управленческой и аналитической отчетности по казначейским операциям

Наш подход

Мы предлагаем создание целостной системы управления денежными средствами и ликвидностью, который подразумевает следующие работы:

- анализ процесса управления денежными средствами и ликвидностью и выявление направлений для оптимизации
- разработка целевого процесса и методологии формирования прогноза ликвидности
- разработка рекомендаций по построению структуры кэш-пула и модели движения денежных средств внутри группы компаний
- формирование подхода к выбору опорных банков (перечень критериев отбора, тендерный процесс, размер лимитов) и консультирование относительно структуры банковских счетов

- 6 Подготовка отчетов о функционировании системы, в т.ч. отчет об остатках, прогноз ликвидности и прочее
- 5 Исполнение сделок на финансовом рынке для размещения свободных средств или привлечения финансирования
- 4 Импорт данных из системы Банк-клиент и сравнение с бухгалтерскими данными



- 1 Предпосылка для запуска процесса управления денежными средствами и рисками
- 2 Концентрация денежных средств компаний Группы на мастер-счете
- 3 Подготовка и отправка платежных поручений в банк

Что вы получаете?

- Систему прогнозирования ликвидности, соответствующую передовым практикам (в том числе форматы прогнозов, регламент и методику прогнозирования)
- Оптимальную структуру банковских счетов, позволяющую контролировать все денежные потоки группы
- Передовую модель кэш-пулинга, способствующую увеличению дохода от свободных денежных средств и снижению расходов на краткосрочное привлечение средств
- Контрольные процедуры в рамках казначейских процессов, способствующие повышению прозрачности и снижению рисков
- Систему отчетности по казначейским операциям, содержащую всю необходимую информацию как для принятия управленческих решений, так и для системы мотивации персонала казначейства

Примеры проектов

<p>Крупнейший мировой производитель автомобильных шин</p>	<p>Разработка и внедрение передовой модели управления денежными средствами. В рамках проекта были реализованы следующие задачи: диагностика текущего состояния и документация процессов управления ликвидности, денежными средствами и финансовыми рисками, оценка текущей структуры банковских счетов и банков-партнеров, идентификация отклонений от передовой практики, разработка направлений совершенствования модели управления денежными средствами</p>
<p>Крупнейшая международная пивоваренная компания</p>	<p>Трансформация казначейской функции и оптимизация управления денежными средствами. В рамках проекта были выполнены работы по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none">• Казначейские контроли. Диагностика системы казначейских контролей и внедрение целевых контролей• Процессы. Описание целевых процессов открытия банковских счетов, осуществления платежей, разнесения выписки осуществления сделок. Автоматизация процессов в казначейской системе

Автоматизация казначейской функции

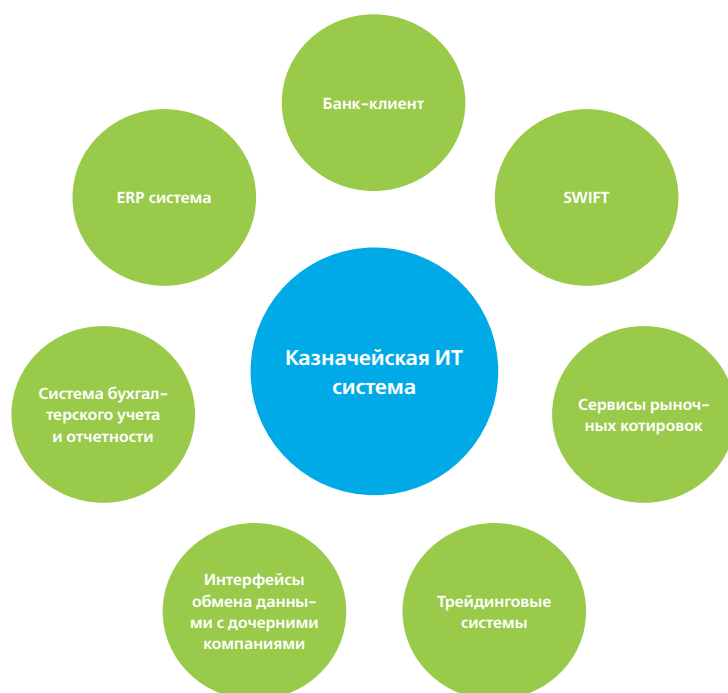
Цели и задачи

- Внедрение интегрированной системы для автоматизации казначейской процессов позволит получить следующие выгоды:
- повышение эффективности процессов и сокращение дублирования функций
- сокращение затрат на ИТ и персонал за счет стандартизации процессов
- наличие единой базы данных для формирования управленческой и аналитической отчетности по казначейским процессам
- совершенствование механизмов контроля и повышение прозрачности операций

Наш подход

- Специалисты компании «Делойт», СНГ имеют значительный опыт работы в области автоматизации казначейских процессов, в том числе на базе решений SAP. Наша методология включает в себя следующие направления работ:
- концептуальный дизайн казначейских процессов (blueprint)
- разработка функциональных и технических требований к выбранной системе
- проектирование и разработка функциональности и интерфейсов системы
- подготовка к запуску системы, проведение тестирования
- запуск системы в опытную эксплуатацию

Альтернативные варианты автоматизации казначейской функции



1

Набор специализированных казначейских систем и приложений

Казначейские системы и приложения выполняют функцию поддержки фронт-, мидл- и бэк-офисных операций.

2

Единая интегрированная казначейская система

Единая интегрированная система, покрывающая большинство операций казначейства и имеющая интерфейсы с внутренними и внешними системами (например, система «банк-клиент»).

3

Казначейская система как один из элементов ERP-системы

Единая система управления предприятием, которая покрывает большинство операций компании, в том числе казначейские.

Что вы получаете?

- Единую методологическую базу, определяющую порядок исполнения операций, как на уровне головной компании, так и на уровне дочерних обществ.
- Внедрение целевой модели управления казначейской функцией Группы на базе единого ИТ решения.
- Повышение эффективности исполнения казначейских операций, в частности, сокращение персонала и снижение затрат.
- Повышение прозрачности казначейских операций за счет осуществления всех транзакций и хранения документов в едином источнике.
- Оптимизацию и автоматизацию поддерживающих процессов, таких как управление документооборотом, системы электронного согласования.



С 1989 года «Делойт» является партнером SAP. На сегодняшний день мировая практика «Делойта» в области SAP насчитывает 5 400 консультантов, которая осуществила более 1 200 успешных внедрений. Компания «Делойт» является глобальным партнером компании SAP с официальным статусом SAP Global Service Partner — самый высокий статус партнерства с компанией SAP.

Примеры проектов

Крупная российская энергетическая компания	В рамках проекта по внедрению модуля «Управление денежными средствами» системы SAP консультантами Делойта были выполнены следующие работы: описание всех казначейских процессов, внедрение их на платформе SAP ERP, формирование платежного календаря на базе Cash Management, а также реализация в системе отчета Cash Flow прямым методом (с использованием Liquidity Planner)
Крупнейшая российская сеть розничной торговли	Реализация проекта внедрения SAP для процессов некоммерческих закупок, управления недвижимостью и финансов позволила компании достичь следующих целей: <ul style="list-style-type: none">• автоматизация процессов учета и контроля внутригруппового финансирования и внешних финансовых инструментов с использованием функционала Transaction Manager• оптимизация и планирование финансовых потоков за счет использования функциональности Cash Management• получение отчетности для управленческих и внешних целей с использованием Liquidity Planner

Контакты

Россия

Партнеры

Анастасия Осипова

Тел.: +7 (495) 787 06 00

aosipova@deloitte.ru

Анна Кузнецова

Тел.: +7 (495) 787 06 00

akuznetsova@deloitte.ru

Директора

Ярослав Вершинин

Тел.: +7 (495) 787 06 00

yvershinin@deloitte.ru

Михаил Суханов

Тел.: +7 (495) 787 06 00

msukhanov@deloitte.ru

Гульфия Аюпова

Тел.: +7 (495) 787 06 00

gayupova@deloitte.ru

Игорь Ляпин

Тел.: +7 (495) 787 06 00

ilyapin@deloitte.ru

Елена Дятлова

Тел.: +7 (495) 787 06 00

edyatlova@deloitte.ru

Старшие менеджеры

Сергей Долгинов

Тел.: +7 (495) 787 06 00

sdolginov@deloitte.ru

Марк Гилилов

Тел.: +7 (495) 787 06 00

mgililov@deloitte.ru

Олег Балашов

Тел.: +7 (812) 703 71 06

obalashov@deloitte.ru

Академия «Делойта»

Ольга Редько

Тел.: +7 (495) 787 06 00

oredko@deloitte.ru

Украина

Партнер

Андрей Степанов

Тел.: +38 (044) 490 90 00

astepanov@deloitte.com.ua

Казахстан

Партнер

Мануэль Хутама

Тел.: +7 (727) 258 13 40

mhutama@deloitte.kz

Старшие менеджеры

Гульжан

Джулмухамедова

Тел.: +7 (727) 258 13 40

gdzhulmukhamedova@

deloitte.kz

Алдонгар Нурписов

Тел.: +7 (727) 258 13 40

anurpissov@deloitte.kz

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» — международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира. 182 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.com/ru/about.