

**Deloitte.**

Бизнес-завтрак  
«Облачные технологии для  
финансового планирования»  
Решения, легкие на подъем



# Повестка дня

| Время                | Тема  | Докладчик   |
|----------------------|---|---|
| <b>9:30 – 10:00</b>  | <b>Регистрация участников</b>   |   |
| 10:00 – 10:05        | Вступительное слово   | <b>Алексей Аммосов</b> , партнер, руководитель Группы по предоставлению консалтинговых услуг предприятиям потребительского сектора компании «Делойт», СНГ                 |
| 10:05 – 10:15        | Подход «Делойта» к управлению эффективностью компании и финансовому планированию                                    | <b>Артем Бойко</b> , директор Департамента консалтинга, компания «Делойт», СНГ  |
| 10:15 – 10:30        | Решение нового поколения Anaplan, разработанное для планирования и управления корпоративной эффективностью          | <b>Евгений Велесевич</b> , руководитель направления Россия и СНГ, компания Anaplan  |
| 10:30 – 11:00        | Стратегическое и инвестиционное планирование: подходы и примеры реализации с использованием решения Anaplan         | <b>Артем Бойко</b> , директор Департамента консалтинга, компания «Делойт», СНГ<br><br><b>Ольга Яскевич</b> , Консультант Департамента консалтинга, компания «Делойт», СНГ |
| <b>11:00 – 11:20</b> | <b>Кофе-пауза</b>   |   |
| 11:20 – 11:50        | Годовой бюджет, прогноз и план/факт-анализ: подходы и примеры реализации с использованием решения Anaplan           | <b>Анастасия Боярчук</b> , старший менеджер Департамента консалтинга, компания «Делойт», СНГ<br><br><b>Константин Токарев</b> , эксперт по решениям, компания Anaplan     |
| 11:50 – 12:15        | Пример автоматизации бюджетного планирования на базе платформы Anaplan в компании «Кимберли-Кларк» Восточная Европа | <b>Ирина Аношкина</b> , менеджер по планированию, «Кимберли-Кларк» Восточная Европа   |
| 12:15 – 12:30        | Панельная дискуссия с участием представителей компании «Делойт» в СНГ, Anaplan и «Кимберли-Кларк» Восточная Европа  |   |
| 12:30 – 12:35        | Заключительное слово  | <b>Алексей Аммосов</b>  |



# Подход «Делойта» к управлению эффективностью компании и финансовому планированию

Апрель, 2015



1

# Что такое IPM?



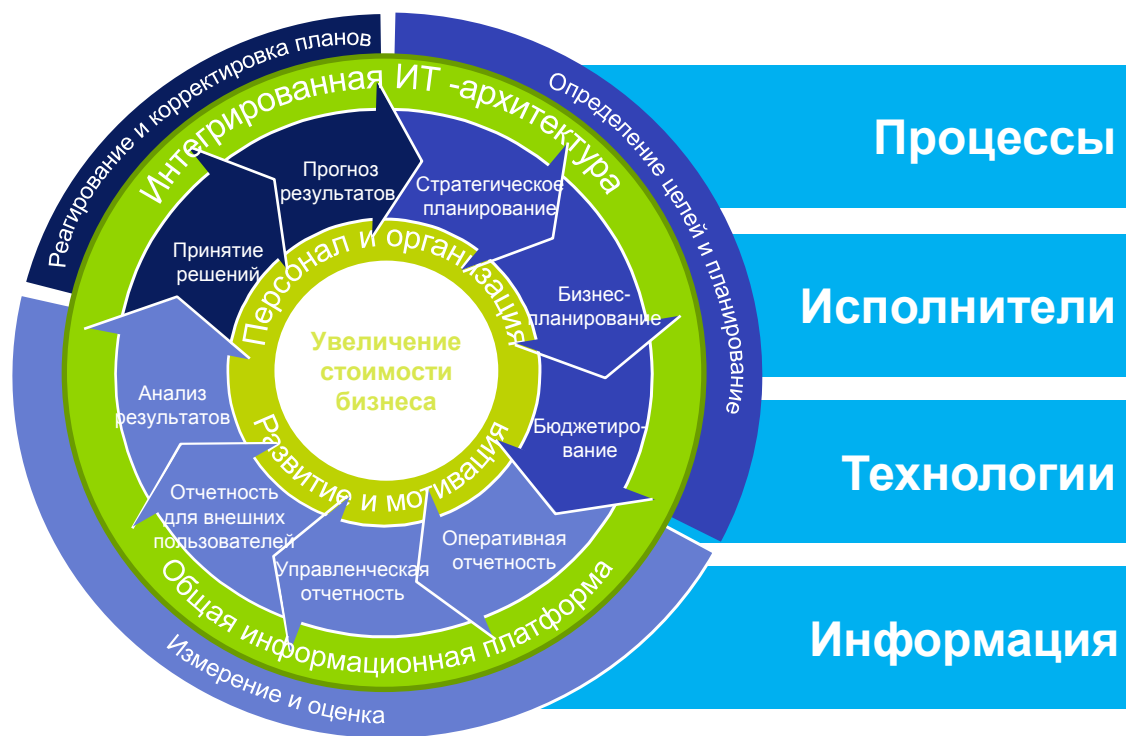
## 2 Интегрированный подход к управлению эффективностью бизнеса

Интегрированный подход к управлению повышает эффективность бизнеса за счет комбинированного использования новейших технологий, общих подходов к определению информации, организации и мотивации исполнителей на каждом этапе управленческого цикла – от определения целей и планирования, к измерению и оценке, и до реагирования и корректировки планов.

Применение данного подхода позволяет:

- Улучшить качество принимаемых решений
- Повысить эффективность бизнеса
- Управлять ожиданиями акционеров

Делойт выработал лучшие практики организации каждого процесса управленческого цикла и поддерживающих его систем. Их использование позволяет нашим клиентам добиваться выдающихся результатов на своих рынках.



## 3

# Интегрированный подход – лучшие практики

| Практика   | Описание   |
|--|--|
| <b>Интеграция IPM с бизнес-стратегией</b>  | Процессы выявления, анализа, расстановки приоритетов и утверждения стратегических инициатив непрерывно связан со стратегическим планированием                          |
| <b>Регулировка KPI в соответствии со стратегией</b>                              | Показатели эффективности должны быть согласованы с корпоративной стратегией. Вместе со стратегией должны развиваться и показатели для правильной оценки эффективности. |
| <b>Определение ролей и обязанностей</b>  | Роли и обязанности ясно понимаются и уважаются всеми сотрудниками. Существует четкий процесс взаимодействия между финансами и бизнесом.                                |
| <b>Использование единой централизованной базы данных IPM</b>                     | Отчетность, консолидация и бюджет должны храниться в центральной базе данных или хранилище данных доступном для инструментов построения отчетности.                    |
| <b>Бюджетирование сверху-вниз и снизу-вверх</b>                                  | Сверху-вниз «спускаются» целевые ориентиры, снизу-вверх вводятся данные в соответствии с корпоративной стратегией и планом.  |
| <b>Использование кросс-функционального подхода к планированию/бюджетированию</b> | В процессе планирования и бюджетирования задействованы ключевые сотрудники из всех подразделений организации.  |

# 4 Интегрированный подход – примеры количественных улучшений

## Рост выручки

- **Привлечение новых и удержание существующих клиентов** – за счет более эффективного реагирования на рыночные изменения
- **Ускорение вывода на рынок новых продуктов** - за счет улучшения операционной отчетности

## Операционная прибыль

- **Повышение производительности** – за счет освобождения сотрудников от рутинных операций и фокусе на анализе ключевых показателей
- **Эффективное распределение ресурсов и повышение производительности** – за счет лучшего анализа носителей затрат и операционной отчетности
- **Повышение маржинальности** за счет лучшего применения инвестиций

## Эффективность использования активов

- **Лучшая приоритезация** инвестиционных проектов и связь с процессом планирования
- **Лучшее управление рабочим капиталом** за счет анализа показателей выставления и сбора дебиторской задолженности
- **Снижение стоимости капитала** за счет качественного прогнозирования и планирования потребностей в кредитовании

## Ожидания

- **Повышение стоимости акций** за счет более точных и своевременных планов для инвесторов

# 5

## Интегрированный подход – примеры качественных улучшений

- **Культура «ориентации на результат»**
- **Связь между корпоративными и индивидуальными КПЭ. Поддержка стратегии**
- **Инструмент масштабирования бизнеса**
- **Преобразование финансовой функции компании – от поддерживающей роли до ориентации на создание ценности**
- **Целостность и прозрачность финансовой отчетности**
- **Повышение кросс-функционального взаимодействия**
- **Лучшее понимание основных драйверов бизнеса**
- **Повышение доверия в инвестиционном сообществе**



## 6

# Почему необходимо специализированное решение?

## Диагностика рисков использования электронных таблиц

| Области управления эффективностью  | Диагностируемые риски  | Оценка                                |
|--|--|---------------------------------------|
| <b>Планирование, бюджетирование и прогнозирование</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегическое планирование</li> <li>Бизнес-планирование и моделирование</li> <li>Бюджетирование и прогнозирование</li> </ul>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Формирование бюджетов/прогнозов бизнес единиц выполняется в электронных таблицах?</li> <li>Сложные финансовые модели рассчитываются в электронных таблицах?</li> <li>Планирование потребности и расходов на персонал выполняется в электронных таблицах?</li> <li>Консолидация бюджетов/прогнозов бизнес единиц происходит в электронных таблицах?</li> <li>Согласование бюджетов выполняется по электронной почте?</li> </ol>  | 1 балл за каждый утвердительный ответ |
| <b>Формирование отчетности и оценка результатов</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оперативная управленческая отчетность</li> <li>Регламентируемая отчетность</li> <li>Оценка и анализ ключевых показателей эффективности</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Отчетность дочерних компаний собирается в электронных таблицах?</li> <li>Аудит отчетности опирается на данные электронных таблиц?</li> <li>В отчетность вносятся верхне-уровневые корректировки?</li> <li>Выравнивание отчетности из различных источников выполняется в электронных таблицах?</li> <li>В разных департаментах используется противоречивая отчетность?</li> <li>Выверка внутригрупповых операций, трансляция отчетности и расчет аллокаций делаются в электронных таблицах?</li> </ol> | 1 балл за каждый утвердительный ответ |
| <b>Мотивация и ответственность</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг индивидуальных результатов</li> <li>Поощрение результативности</li> <li>Контроль процессов учета</li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Показатели электронных таблиц определяются по разному?</li> <li>Внутренние контроли выполняются в электронных таблицах?</li> <li>Возникают проблемы с идентификацией актуальных версий отчетов?</li> </ol>  | 1 балл за каждый утвердительный ответ |

1-4 балла



Низкий риск

5-10 баллов



Средний риск

11-14 баллов



Критический риск



# Стратегическое и инвестиционное планирование

## Подходы и пример реализации в Anaplan

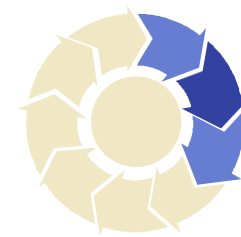
Апрель, 2015



## 1

# Основные проблемы стратегического и инвестиционного бизнес планирования

| Проблема  | Решения  |
|---|--|
| Горизонт планирования   | Стратегическое планирование – 3-5 лет с детализацией по годам<br>Инвестиционное – на горизонт окупаемости проектов   |
| Высокая степень неопределенности                                    | Формирование нескольких сценариев (например: оптимистичный, реалистичный, пессимистичный)<br>Комбинирование базового сценария и изменяемого портфеля проектов<br>Учет факторов внешней среды |
| Ранжирование инициатив, формирование оптимального портфеля проектов | Оценка как выгод, так и для рисков проектов<br>Использование единых нормативов планирования и метрик эффективности<br>Учет синергетического эффекта портфеля проектов                        |
| Проектный учет  | Формирование единой базы оценки проектов<br>Выделение проектных аналитиков в бухгалтерском учете   |



Разработка базового сценария развития бизнеса **Делать как сейчас:**

- Создание прогноза на базе фактических данных текущего года
- Формирование базового сценария на 3-5 лет, преимущественно на базе предпосылок роста
- Прогноз и учет изменений факторов внешней среды (например, прогноз ПЭСТ факторов)
- Прогноз и учет инкрементальных изменений внутренних процессов

**Определение** инициатив реализуемых для достижения стратегических целей:

- Определение изменяемых бизнес-процессов,
- Разработка метрик, определяющих достижение стратегических целей
- Выделение наиболее приоритетных стратегических инициатив
- Обсуждение и выбор реализуемых стратегических инициатив

**Разработка** плана реализации стратегических инициатив:

- Вовлечение бизнес подразделений в планирование реализации
- Проработка различных сценариев
- Оценка влияния на достижение стратегических целей

**Приоритизация и интеграция** портфеля инициатив:

- Определить критерии отбора и ограничения – метрики выгод и рисков
- Оценка индивидуальных и портфельных инициатив
- Разработка оптимального портфеля инициатив

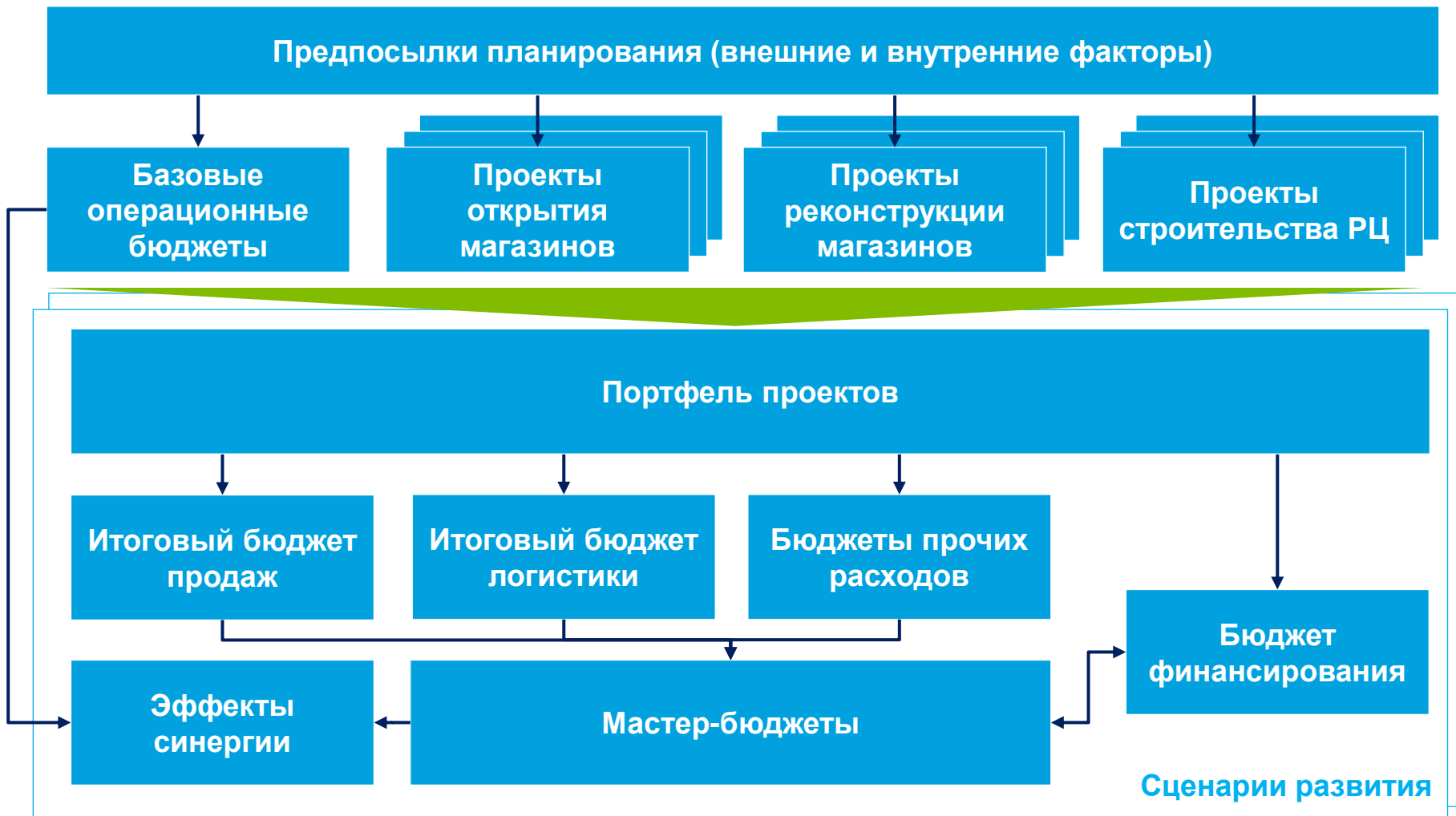
**Интеграция** портфеля инвестиций с базовым сценарием развития:

- Формирование интегрированного плана развития
- Определение финансовых и натуральных метрик достижения целей

# 3 Некоторые особенности бизнес планирования в розничной торговле



# 4 Пример реализации модели бизнес планирования для розничной сети





Годовой бюджет, прогноз и  
план/факт-анализ

Подходы и примеры  
реализации с  
использованием Anaplan

Апрель, 2015



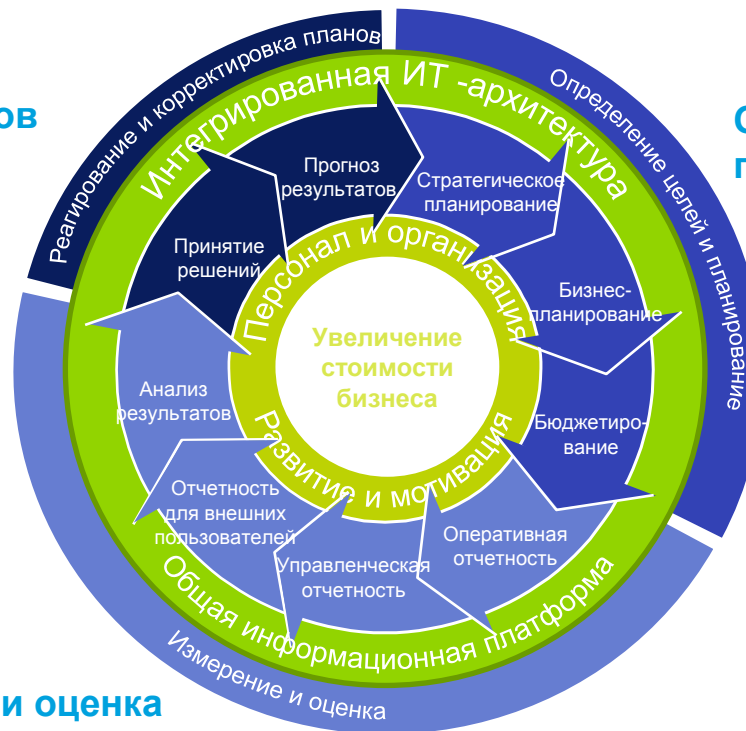
# 1

## Управление эффективностью деятельности

Процессы планирования, бюджетирования, анализа результатов и прогнозирования играют важную роль в цикле IPM (Integrated Performance Management)

Реагирование и корректировка планов

Определение целей и планирование



Измерение и оценка



# 2

## Основные элементы бюджетного управления

Как правило, процессы планирования, бюджетирования, анализа результатов и прогнозирования (П-Б-А-П или PBF) объединены в единую систему бюджетного управления

**Процессы** – состав участников процесса, распределение функций и порядок взаимодействия между участниками процессов бюджетирования



**Организация и персонал** – распределение ответственности за выполнение бюджетного процесса по уровням управления и функциональным направлениям

**Методология** – финансовая структура, бюджетная модель, единый бюджетный план счетов и требования к аналитическим разрезам, алгоритмы формирования показателей бюджетов и т.д.

**Технология** – реализация процессов и методологии бюджетирования в ИТ – системе



## Процессы П-Б-А-П объединяют многих заинтересованных участников

|   | Роли / область ответственности   | Необходимая информация   |
|---|--|--|
| <b>Финансовый директор и топ-менеджмент</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Определение стратегии и долгосрочных целей</li> <li>Согласование целевых ориентиров разработанных функцией планирования и анализа</li> <li>Согласование бюджетов, планов и прогнозов</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Информация по текущим и прогнозируемым результатам деятельности для взаимодействия с акционерами / собственниками / инвесторами</li> </ul>  |
| <b>Корпоративная функция финансового планирования и анализа</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Трансляция стратегии в измеримые КПД / КПЭ</li> <li>Мониторинг соответствия текущей деятельности установленным КПД / КПЭ</li> <li>Контроль управления рисками по достижению долгосрочных целей</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оперативная информация от бизнес подразделений и поддерживающих функций, позволяющая спрогнозировать результаты деятельности и оценить соответствие курса установленным целевым ориентирам</li> </ul>                         |
| <b>Бизнес подразделения</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Непосредственное ведение бизнеса</li> <li>Исполнение корпоративной стратегии</li> <li>Оперативное и годовое планирование на базе реальных издержек/ потребностей</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Прозрачная постановка целей (по выручке, затратам и т.д.) и адекватная оценка их достижения</li> </ul>  |
| <b>ИТ и другие сервисные функции</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержка корпоративных процессов планирования и бюджетирования</li> <li>Оперативное и годовое планирование на базе реальных издержек/ потребностей</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Прозрачная постановка целей и адекватная оценка их достижения</li> <li><i>Как автоматизировать вспомогательные Excel-модели планирования бизнес-подразделений и связать их с формами планирования экономистов?</i></li> </ul> |

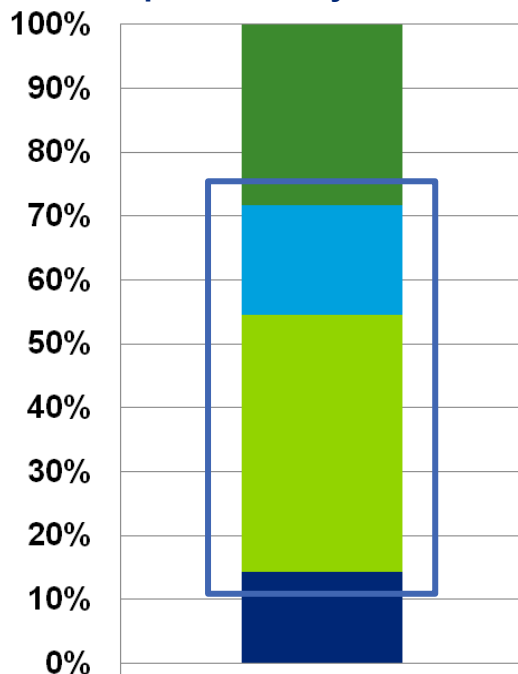
Чаще всего процессы планирования и бюджетирования сочетают подходы «сверху-вниз» и «снизу-вверх»





## Существуют различные подходы к планированию, обусловленные видами бизнеса

### Глобальный холдинг по производству питьевых напитков



Активы

Cash & Equiv.

Investments/Goodwill

Trademarks

Other Current Assets

PP&E

### Ключевые особенности

- Характеристики бизнес модели:
  - Большинство активов представлены вложениями в бренды и торговые марки
- Решения для добавления ценности:
  - Максимально эффективное инвестирование денежных средств
  - Портфельное управление брендами/инвествложениями

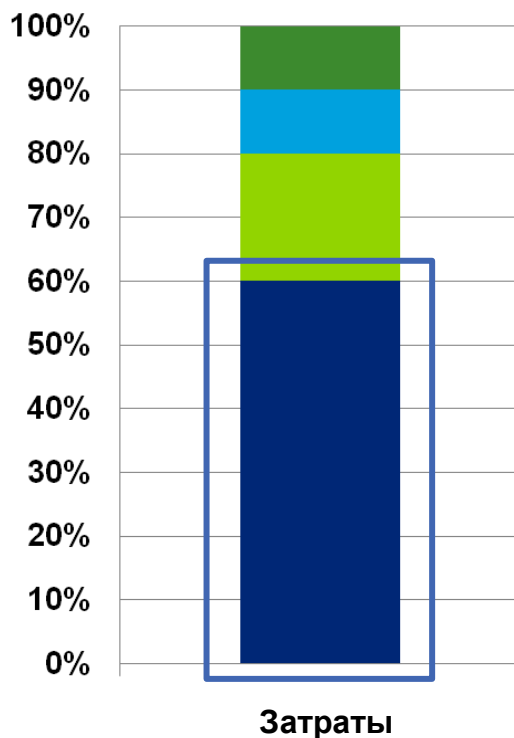
Подход к планированию:

Choice based

Необходима возможность сценарного моделирования

## Существуют различные подходы к планированию, обусловленные видами бизнеса

### Оператор розничной торговли



Direct Var. Cost

Business Ops.

Admin

Operating Investments

### Ключевые особенности

- Характеристики бизнес модели:
  - Большая часть затрат в себестоимости (стоимость товаров для перепродажи и логистика)
- Решения для добавления ценности:
  - Оптимизация продуктовой линейки и маржинальности по продуктам
  - Оптимизация логистических затрат

### Подход к планированию:

Driver based

Необходима возможность планирования от драйверов и факторного анализа



## Типичные требования финансистов к системе бюджетирования

| Методология  | Процессы  | Организация и персонал  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Расчет PL от драйверов</li> <li>Планирование от факта прошлых периодов (индексация прошлых доходов и расходов)</li> <li>Сценарный анализ, анализ чувствительности</li> <li>Планирование по договорам</li> <li>Секвестирование бюджетов сверху-вниз (при уменьшении статьи верхнего уровня на определенный % - автоматический пересчет бюджета сверху-вниз с уменьшением нижестоящих статей на тот же %), в т.ч. расчетных бюджетов, спланированных снизу-вверх, от драйверов</li> <li>Аллокации затрат</li> <li>Расчет CF на основе запланированных обязательств и условий договоров (условия оплаты)</li> <li>Хранение исторических данных</li> <li>Построение план-факт и факт-факт аналитических отчетов</li> <li>Настройка собственных дополнительных расчетных моделей, детализирующих корпоративные формы, закрепленные на верхнем уровне</li> <li>Формирование сводных отчетов по различным аналитикам</li> <li>Настройка и сохранение кастомизированных отчетов самими пользователями</li> <li>drill-down из сводных отчетов в исходные формы ввода данных с более детальной аналитикой</li> <li>Загрузка данных из внешних источников (как плановых, так и фактических)</li> <li>Копирование версий для создания новых версий/сценариев</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержка work-flow – иерархическое согласование, изменение пути согласования в зависимости от условий, возврат на доработку, переадресация задачи</li> <li>Письменные комментарии к формам и их сохранение</li> <li>Отправка уведомлений на e-mail</li> <li>Отслеживание сроков процесса</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Разграничение прав доступа (чтение, ввод/ изменение/ сохранение), настраиваемых для различных бюджетных форм, различных аналитик (например, по дивизионам, по категориям, по регионам и т.п.)</li> <li>Одновременный ввод данных многими пользователями (в разные бюджетные формы)</li> <li>Обратимость изменений в моделировании и возможности аудита данных</li> <li>Запрет на одновременную работу в одной и той же форме</li> <li>Журнал изменений, позволяющий отследить историю изменений</li> </ul> |

# Контакты



**Алексей Аммосов**

Партнер, руководитель Группы по предоставлению консалтинговых услуг предприятиям потребительского сектора компании «Делойт», СНГ

тел. + 7 (495) 787 06 00, доб. 1146  
[aamosov@deloitte.ru](mailto:aamosov@deloitte.ru)



**Артем Бойко**

Директор Департамента консалтинга, компания «Делойт», СНГ  
тел. + 7 (495) 787 06 00, доб. 8090  
[aboiko@deloitte.ru](mailto:aboiko@deloitte.ru)



**Анастасия Боярчук**

Старший менеджер Департамента консалтинга, компания «Делойт», СНГ

тел. + 7 (495) 787 06 00, доб. 5249  
[aboyarchuk@deloitte.ru](mailto:aboyarchuk@deloitte.ru)



**Ольга Яскевич**

Консультант Департамента консалтинга, компания «Делойт», СНГ

тел. + 7 (495) 787 06 00, доб. 5441  
[oyaskevich@deloitte.ru](mailto:oyaskevich@deloitte.ru)



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 210 тыс. специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.