

требовалось также реализовать расчет заработной платы и кадровый учет. Для создания автоматизированной системы были использованы типовые прикладные решения «1С:Бухгалтерия 8» и «1С:Зарплата и Управление персоналом 8» на платформе «1С:Предприятие 8».

При разработке информационной системы «Компании «Сухой» специалисты

треды документы: «Поступление материалов», «Услуги сторонних организаций», «Передача материалов в филиалы».

Для проведения инвентаризации на участках учета основных средств, нематериальных активов, товарно-материальных ценностей, дебиторской и кредиторской задолженности и др. в системе

В системе реализован достаточно сложный учет налога на добавленную стоимость (НДС). Для ведения учета НДС настроен План счетов бухгалтерского учета, предусмотрены специальные документы по учету «входящего» НДС – «Запись книги покупок по НДС налогового агента» и «Сторно НДС».

получила комплексную автоматизированную систему, которая соответствует всем требованиям руководства и российского законодательства.

Е. ЮСТУС

1С:Франчайзи «1С:Хомнет»

Контактный телефон (495) 967-81-52

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ – ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Финансовая отчетность компании, как известно, складывается из двух компонентов – внешней (обязательной) и внутренней (управленческой). Если назначение первой – контроль со стороны государственных регуляторов, а ее содержимое строго регламентировано, то роль управленческой отчетности определяет руководство исходя из интересов бизнеса, текущих инициатив, требований собственников и отношения к технологическим инновациям. В конечном счете назначение управленческой отчетности становится информационной поддержкой рационального использования ресурсов компании. В данной статье речь пойдет о современных тенденциях в управленческой отчетности на стыке двух областей: финансового менеджмента и информационных технологий.

Разные подходы к составлению отчетности

Развитие систем управленческой отчетности берет начало от функций сбора, агрегирования и представления информации в требуемой форме. Первичной базой для этого служат данные учетных систем по проведенным финансово-хозяйственным операциям. Однако, чтобы сделать отчетность инструментом управления, сегодня требуется не просто агрегировать данные, а делать дополнительные аналитические выборки, срезы данных, выполнять на их основе специфический анализ и строить так называемые флэш-отчеты, которые отражают текущее состояние дел и составляются по данным транзакционных систем на актуальный момент времени внутри отчетного периода (до его завершения).

Важным блоком системы управленческой отчетности является отчетность для целей анализа прибыльности продуктов/услуг, категорий клиентов, каналов продаж, проектов и целых сегментов деятельности. Эти задачи, как правило, требуют решения проблемы корректного отнесения или распределения расходов по объектам затрат. Еще одно направление использования управленческой отчетности касается сопоставления показателей «план – факт» в рамках анализа и мониторинга исполнения бюджета, а также последующего прогнозирования контрольных параметров на определенный период, например до конца квартала, и дальнейшего сравнения «прогноз – факт».

Традиционно управленческая отчетность крупной, сложно организованной компании, например промышленного холдинга или банковской группы, составляется в результате сбора и консолидации данных из собственной отчетности дочерних предприятий. В ходе консолидации формируется многомерная структура для получения сводных отчетов. Примерами технологической реализации таких структур являются OLAP-кубы и их разновидности (ROLAP, HOLAP).

Сейчас наблюдается тенденция, когда компании пытаются интегрировать базы данных первичных учетных систем. На практике для этого могут потребоваться значительные усилия, в первую очередь от методологов управленческой отчетности, так как необходимо провести детальную проработку подхода к своду данных отдельных компаний группы, если их учетная политика разнится. Процесс становится на порядок сложнее, когда компании представляют принципиально различные сегменты бизнеса.

Подход компании SAS к формированию управленческой отчетности организован по принципу «сверху-вниз» и исходит из управленческих задач бизнеса, т.е. отражения в отчетах необходимых для этих целей конкретных показателей. Он носит директивный характер, задавая требуемую структуру данных для анализа по разным измерениям: центрам ответственности, категориям клиентов, продуктам/услугам, видам ресурсов, организационным или функциональным сегментам. Этого не может обеспечить традиционный подход «снизу-вверх», где данные первичных систем однозначно определяют структуру информационного пространства для работы аналитика,

что накладывает ограничения на спектр управленческих задач и, возможно, не будет отвечать ожиданиям руководства и аналитиков.

Для реализации данной идеологии служит система SAS Financial Management (FM). Она представляет собой надстройку над традиционной системой управленческого учета и, как правило, применяется, когда компания достигла определенного уровня автоматизации учетных функций. Для встраивания SAS FM в существующую инфраструктуру формируются исходя из целей анализа требования к многомерной модели данных в виде набора измерений и их характеристик. Наличие необходимых для этого исходных данных прослеживается затем до уровня учетных систем. В итоге может понадобиться их доработка либо использование дополнительных источников информации. Именно такой подход рассматривается SAS как перспективный с точки зрения наилучшего удовлетворения информационных потребностей.

Опыт компании SAS в России показывает, что для холдинговой структуры проект по автоматизации подготовки управленческой отчетности и отчетности МСФО на основе такого подхода длится менее 9 месяцев. Но это без прямой интеграции с учетными системами, а исходя из получаемых от структурных подразделений результатов выгрузок учетных данных (оборотной-сальдовая ведомость — ОСВ, расшифровки по операциям, реестры проводок) в виде транспортных файлов стандартизованного формата. Создание интегрированного решения требует в том числе доработки учетных систем и может длиться год и более. Сложность обычно здесь заключается в необходимости привести учет во всех подразделениях к единому плану счетов, аналитическим измерениям (регистрам), ведению справочной информации, т.е. заставить всех вести учет одинаково. Альтернативным решением может быть использование механизма мэппинга (схемы соответствия регистров) счетов или классов

лидированной отчетности, который все чаще востребован со стороны аналитиков. Имея сводный отчет, бывает необходимо «спуститься» по любому его показателю до уровня операций и получить расшифровку того или иного показателя, используя специализированные технологии (drill-through, drill-across). На практике этому есть ряд причин. Первая — финансовый аудит отчетности. Другая причина обусловлена справочно-контрольной функцией, третья — с потребностями управления, например, если нужно понять причины некоторых негативных тенденций, определить области оптимизации тех или иных показателей в ходе исследования влияющих на них факторов;

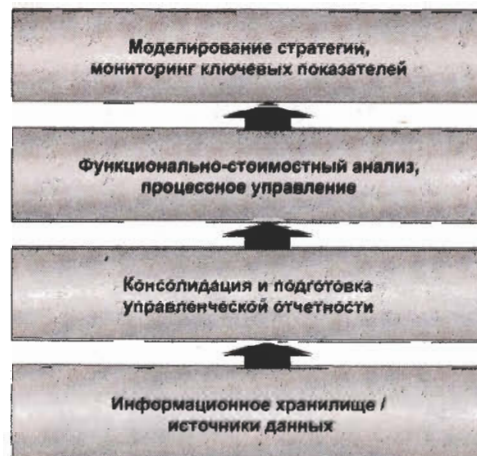
необходимость аналитического подхода к управленческой отчетности, который предполагает активную работу с цифрами из формируемых отчетов. Например, для проведения факторного анализа требуется некоторый конечный показатель, который надо максимизировать (либо минимизировать) путем изменения влияющих на него факторов. Для этого строят расчетную модель, статистическую или предметную, в которой заложены особенности операционной деятельности компании — технологические, производственные и пр. — исходя из известных результатов исторических периодов. В ходе анализа выясняются новые причинно-следственные взаимосвязи, зависимости и тенденции. Это исследование позволяет ответить на вопросы о причинах отклонений фактических показателей от ожидаемых, а также уточнить численное значение отклонений с помощью дополнительных расшифровок и отчетов;

решение задачи интеграции данных и построения документооборота в рамках финансовой вертикали холдинга, важность которой обусловлена разветвленностью сети отделений и разнородностью ИТ-структуры, с помощью пересылки файлов средствами электронной почты. Однако просмотр, проверка, корректировка, приведение к единому виду этих файлов отнимают много времени, поэтому эти задачи включаются

От управленческой отчетности к системе управления эффективностью организации

Несколько лет назад под системами корпоративного управления и финансовой аналитики понимались исключительно решения для формирования управленческой отчетности. В связи с этим возник колоссальный рост интереса к OLAP-технологиям и технологиям интеграции данных из разнородных источников. Сегодня же система корпоративного управления/система управления эффективностью компании — это целый комплекс, включающий как решения для задач финансовой вертикали, так и средства для высокоуровневого представления управленческой информации.

На рисунке представлено видение системы управления эффективностью компании, базирующейся на внешних источниках данных либо на данных из информационного хранилища.



Итак, нижний уровень — это слой данных, где представлена детальная информация управленческого учета. На этом уровне решаются такие задачи, как сбор данных из учетных систем, контроль качества входных данных, управление регламентом.

Второй уровень отвечает за формирование финансовых моделей, ка-

Это создание планов счетов, классификаторов аналитики, формульных показателей, бизнес-правил для формирования определенных корректировок. В рамках консолидации отчетности решаются также и множество задач, основанных на использовании формульного механизма расчетов, например маржинальный анализ, коэффициентный анализ.

На третьем уровне решаются специфические задачи анализа прибыльности тех или иных категорий/объектов управленческого учета (продукты, услуги, клиенты и пр.). К ним примыкают задачи функционально-стоимостного анализа, ресурсного планирования и анализа эффективности процессов (метрики эффективности процессов могут быть сформулированы как соотношение показателей выхода/объема и стоимости потребляемых ресурсов).

Верхний уровень системы представляет собой средство создания карт для целей моделирования корпоративной стратегии. Здесь стратегические цели устанавливаются в виде иерархии с привязкой к областям ответственности. Для каждой цели задаются контрольные показатели, которые служат средством мониторинга достигаемых уровней эффективности. Этот уровень представления обеспечивает группировку наиболее сжатых и емких цифр для руководителей различных направлений бизнеса, дирекций или департаментов. Именно он является наиболее важным для целей управления компанией в целом, так как позволяет визуализировать достигаемые операционные результаты в разрезе значимых для управления категорий и показателей.

Заключение

Система управленческой отчетности эволюционирует вместе с компанией, т.е. охватывает все новые задачи. В конечном счете она перерождается в многоуровневую систему управления эффективностью компании, генерируя представления данных в терминах стратегических целей и их ресурсного обеспечения. Такая система создает на выходе более ценную для принятия решений информацию.

механизма мэппинга (схемы соответствия регистров) счетов или классов операций.

На практике подход к построению отчетности «сверху-вниз» тоже сопряжен как с организационными, так и с техническими трудностями (при обращении к детальным данным в учетных системах). Однако в случае их преодоления компания получает не только гибкую и оперативную систему подготовки отчетности, но и ряд других преимуществ (стандартизация бизнес-процессов, финансовая прозрачность и пр.). Обращение к данному методу подготовки управленческой отчетности связано с решимостью людей, которые не могут дожидаться, когда завершится полная интеграция (с прямым подключением к учетным системам) и можно будет получить полноценный отчет по холдингу. При этом следует понимать, каким бизнес-целям отвечает управленческая отчетность и какие сведения по холдингу необходимо предоставить партнерам, инвесторам, правлению. В результате можно определить, что для этого уже имеется в учетных системах и какой информации недостает. Использование имеющихся информационных ресурсов делает этот подход экономичным с точки зрения сохранения уже сделанных в ИТ инвестиций.

Тенденции в использовании и развитии отчетности

Рассмотрим некоторые тенденции в современных системах управленческой отчетности. Они проявляются на технологическом уровне в виде доступной для пользователя определенной функциональности, однако корни их лежат, разумеется, в требованиях к информации, которые предъявляются аналитиками и лицами, принимающими решения:

доступ к детальным операциям и объемам учета в рамках системы консо-

корректировка, приведение к единому виду этих файлов отнимают много времени, поэтому эти задачи включаются в требования к системе управленческой отчетности. Создание централизованного хранилища входных форм (например, форм выгрузки данных по основным средствам) наряду со встроенной функцией status taking и документооборотом позволяет помимо существенного сокращения времени на организацию данных контролировать полноту отчетности того или иного подразделения, видеть проблемные места, понимать, вовремя ли закрывается отчетность по всем подразделениям и пр. Под документооборотом здесь понимается не первичный документооборот, а управление пакетами форм (или, как их еще называют, форм запроса информации) между подразделениями, из которых складывается управленческая отчетность;

гибкость в части сегментной отчетности — это требование все чаще звучит сегодня при постановке задачи свода отчетности по подразделениям. Подразделения могут относиться к тому или иному сегменту по виду деятельности. С точки зрения финансового анализа отдельный сегмент можно рассматривать как своего рода укрупненный центр ответственности. Организационная и сегментная структуры часто пересекаются. Можно группировать организационные единицы, а потом вычленять отдельные сегменты. Бывает так, что организационная единица по роду деятельности находится сразу в нескольких сегментах, в этом случае необходимо при формировании сегментной отчетности группировать не подразделения, а классы операций. При моделировании аналитической структуры следует убедиться, что система отчетности может выделять из массива данных отдельные сегменты отчетности и выполнять аллокации по назначенным сегментам.

ление рекламистом.

Второй уровень отвечает за формирование финансовых моделей, которые и составляют сутьность всех систем управленческой отчетности.

ма создает на выходе более ценную для принятия решений информацию.

*А. МИРОНЕНКО,
эксперт SAS Россия/СНГ*