

27 января 2021

Как превратить финансовую отчетность в инструмент для анализа решений – чек-лист

Что общего между бизнесом и самолетом? Для управления нужны датчики, сигнализирующие об отклонениях. В бизнесе индикаторами служат аналитические разрезы управленческой отчетности. Чем их больше, тем лучше: расширенные отчеты позволяют делать точные и уверенные выводы о финансовом состоянии компании, корректировать или наращивать объемы продаж и производства.

Меня зовут Константин Смирнов, я отвечаю за развитие направления ERP в «КОРУС Консалтинг». Вместе с экспертами нашего департамента IT собрали рекомендации по формированию аналитик, необходимых для управления компанией и принятия верных решений.

Оперативность и информативность – главные принципы построения управленческих аналитик. Ритейлеру полезно отслеживать маржинальность по магазинам, регионам, каналам сбыта. Производству – прибыльность в разрезе завода или цеха, номенклатуры, бизнес-направления.

Кроме оперативности важна и глубина анализа, особенно для омниканальных компаний. Интеграция разрозненных каналов продаж в единую систему усложняет задачи управленческого учета: бизнесу нужно



точно оценивать и эффективно распределять свои затраты, корректно вести взаиморасчеты, чтобы предоставлять более качественный сервис клиентам.

Есть много успешных примеров решения подобной задачи. Петербургский DIY-ритейлер «Петрович», реализуя проект по модернизации управленческого учета на базе «1С», разработал 7 финансовых аналитик для отслеживания показателей DIY-сети в различных разрезах: в том числе по каналам продаж, сегментам, ЦФО, номенклатурным группам. Частная медицинская компания «Инвитро», выполняя проект автоматизации управленческого учета и МСФО, проработала и разрезы аналитик: по центрам финансовой ответственности, сегментам, каналам продаж, подразделениям. В обоих случаях это оказалось наиболее эффективным способом повысить прозрачность процессов.

Но какие аналитики взять «на борт» системы? В проектах мы часто сталкиваемся с двумя проблемами. Первая – финансовая служба желает получить больше, чем может система. Вторая проблема – финансисты не всегда знают об аналитиках, которые реально нужны бизнесу. Подготовили чек-лист из 10 шагов, который поможет в разработке методологии аналитической отчетности.

1. Проанализируйте текущую отчетность

В отчетности компании можно найти много закономерностей и связей. На первом этапе изучите своими силами отчеты и найдите любые признаки аналитики, например, по центрам финансовой ответственности, сегментам, каналам продаж, подразделениям.

2. Проанализируйте существующие системы

Аналитика не появляется из воздуха – данные для нее кто-то и куда-то вводит. Важно выявить отчеты, которые уже формируются в системе, и определить, какой информации не хватает для полноценного управленческого анализа.

3. Проведите рабочую сессию с финансовым отделом

К первому кругу обсуждений подключаем специалистов финансового отдела, которые помогут определить структуру и глубину всех аналитик. Бывает, что сущность отчетов не соответствует их назначению, и аналитики похожи на «сборную солянку». На этом этапе ваша цель – договориться с финансистами о целях и задачах каждого из отчетов.

4. Проверьте аналитики «на прочность»

Кто в компании будет использовать ту или иную аналитику? Какую пользу она принесет бизнесу? Сколько будет стоить ведение аналитик? Во время сессии с финансистами задаем как можно больше вопросов. Сбор мнений и их анализ поможет погрузиться в специфику финансовой функции и понять реальные потребности компании.

5. Проанализируйте опыт конкурентов

Если конкуренты анализируют свою деятельность в разрезе брендов и по сегментам логистики, нужна ли эта практика вам? Если нет, то почему? Проектный опыт конкурентов станет хорошим подспорьем в разработке

концепции методологии.

6. «Примерьте» результаты обсуждений на информационные системы (текущие и целевую)

Возможности ИТ-систем не безграничны. Позволит ли текущее решение реализовать все задумки? Понадобятся ли новые внедрения? На данном этапе необходимо сопоставить потребности и функциональность решений, чтобы продумать набор систем и платформ.

Совет: при выборе систем обращайтесь внимание не только на возможности, но и на ограничения. Методологическое решение можно воплотить в системе по-разному и с разной стоимостью. Важно найти оптимальный вариант, который позволит реализовать аналитики с минимальным объемом доработок.

7. Подготовьтесь к встрече с топ-менеджментом

Переводим анализ на язык бизнеса и готовим убедительную презентацию с графикой, цифрами и прогнозом ценности для компании. Приглашаем к рабочей сессии генерального и коммерческого директора, руководителей подразделений: снабжения, логистики, производства – которым могут быть важны новые данные.

8. Проведите рабочую сессию с бизнесом

Говорим о результатах предыдущих этапов

Необходимо донести до менеджмента, какие аналитики появятся в компании и как они помогут бизнесу и конкретным подразделениям. Этот этап необходим для «выравнивания информационного фона», поскольку зачастую подразделения под одной и той же аналитикой понимают разное. Стараемся донести до каждого руководителя целостную картину светлого будущего с аналитикой.

Задаем вопросы бизнесу

Какие дополнительные аналитики понадобятся для управления? Где еще расставить «датчики», отслеживающие реализацию бизнес-стратегии? Полезно поделиться опытом «как у других». Обычно на этом этапе руководители уже погружены в проблематику и готовы генерировать идеи, говорить о наблевшем. Важно модерировать встречу и «работать с ожиданиями».

Определяем цели

Предлагаем целевые модели аналитик и способы их реализации в общей [ИТ-архитектуре](#). Определяем, какие отчеты можно сделать уже сейчас («прицепить» к ЦФО альтернативную группировку по «Регионам», добавить к «Проектам» их «Виды»), а какие оставить на перспективу и предусмотреть им место в общей архитектуре.

9. Проведите «инвентаризацию» текущих систем учета и разработайте архитектуру системы

Выясняем, способна ли текущая система сохранять производительность при появлении новых аналитик. Определяем архитектуру целевой системы. Согласовывайте решения на бумаге, чтобы у всех участников процесса было подтверждение договоренностей.

10. Актуализируйте цели, проработайте формы и приготовьтесь к автоматизации

Методологию следует разрабатывать с учетом существующих и целевых ИТ-решений, но не стоит этим ограничиваться: проработайте запасные варианты архитектуры и в ходе проекта «примеряйте» решения на них. На всех этапах разработки методологии контролируйте применимость «пожеланий» к конкретным системам.

К завершению разработки концепции методологии останется шорт-лист архитектуры. Взвесьте «за» и «против» – и выберите оптимальную.

Далее вам предстоит полностью детализировать ее – вплоть до учетных политик, регламентов бюджетного контроля и так далее – и адаптировать под конкретный набор систем. Это позволит избежать большого объема доработок.

Теперь вы готовы к автоматизации управленческих аналитик.

Источник: VC.ru