ЗАЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЮ BI Self-Service: централизация финансовой отчетности на базе Qlik

Николай Кульмяков

Сентябрь 2021 г.

Ростелеком

Знакомство

Ростелеком

Николай Кульмяков

Финансовый директор
Макрорегионального филиала Урал
ПАО »Ростелеком»

Дополнительная роль:
Создание Единого центра компетенций по отчетности

Опыт работы

Ростелеком

2003	2006	2010	2014	2019	2021
IT-специалист	Внешний аудитор	Внутренний аудитор	Финансовый директор МРФ Урал	[Роль] Первый заместитель, Операционный директор МРФ Урал	[Роль] Создание ЕЦКО
	KPMG	уралсвязьинформ			

Разносторонний опыт взаимодействия с Ростелекомом и другими крупными отраслями бизнеса (ТЭК, металлургия) в различных ролях позволило мне сформировать глубокое и разностороннее понимание бизнеса Ростелеком, как с точки зрения процессов, так и с точки зрения существующих потребностей различных групп стейкхолдеров.

Ростелеком

О Ростелекоме

«Ростелеком»: история

1993
Основана подконтрольная государству компания «Связьинвест» для управления **85 региональными операторами связи**

1995
Официально зарегистрировано **ОАО «Ростелеком»**

2002
Завершен первый этап государственной реформы по объединению активов в области связи: МРК присоединены к «Ростелекому»

2011
Образованы **7 Макро-региональных компаний связи (МРК)** через объединение региональных операторов связи

2013
Создание совместного предприятия для консолидации **мобильного бизнеса Ростелекома на базе Tele2**

2014
Завершен второй этап реорганизации «Ростелекома»: «Связьинвест» и дочерних компаний объединились в «Ростелеком», образовав единое юридическое лицо

2018
Начата реализация новой стратегии «Ростелекома» до 2022 года, трансформация в цифрового партнера для населения, бизнеса и государства

2021 – н.в.
Реализация Стратегического плана на 2021–2025 годы – продолжение развития в качестве крупнейшего российского интегрированного провайдера

«Ростелеком»: сейчас

№1

- по росту выручки на мобильном рынке
- на рынке ШПД и платного ТВ
- на рынке ЦОД/IaaS

>50 региональных филиалов

546.9 млрд руб. выручка по итогам 2020 года

46.6 млн абонентов мобильной связи

10.8 млн абонентов платного ТВ

>200 ДЗО в т.ч. Теле2, РТК-ЦОД, РИЦ

13.2 тыс. стоек ЦОД

38.1 млн домохозяйств пройдены оптикой

13.5 млн абонентов ШПД и VPN

Ростелеком

Предпосылки и цели создания единого центра компетенций по отчетности (далее ЕЦКО)

Для реализации следующих шагов по повышению эффективности компании на управляющем комитете по целевой модели управления было принято решение о создании ЕЦКО с целью постепенного перехода на унифицированную и централизованную управленческую отчетность

Сложившиеся предпосылки для трансформации

01 На всех уровнях управления компании созрела потребность в большей опоре на аналитику и данные для принятия управленческих решений

02 ИТ проделан огромный объем работы по формированию центрального хранилища данных (ЦХД)

03 Происходит **бурное развитие self-service команд**, но без их координации это приводит к росту разрозненной отчетности с разной методологией

Цели создания ЕЦКО

01 Единое окно – унифицированные и структурированные отчеты на единой методологии, используемые для принятия управленческих решений

02 ЦХД – основной источник данных для единого окна

03 Максимизация доли бизнес-пользователей, опирающихся на Единое окно

Пилотный проект ЕЦКО:

«Централизация финансовой отчетности» на базе Qlik Sense

Ростелеком

Ростелеком

Вопросы выбора пилотного проекта

При выборе пилотного проекта по унификации и централизации управленческой отчетности были рассмотрены ряд вопросов, указанных ниже:

Вопросы

01 **Область отчетности –** какую область управленческой отчетности взять в качестве пилотной?

02 **Self-Service или Блок ИТ –** каким образом реализовывать проект: сразу и полноценно через большой ИТ или, в первую очередь, за счет собственных ресурсов (Self-service) с постепенным вовлечением ИТ?

03 **На какой BI системе реализовывать?** Какие из целевых BI-систем использовать при реализации пилотного проекта?

Выбор финансовой отчетности в качестве пилота

Ростелеком

Финансовая отчетность - это фундамент всей управленческой отчетности, особенно для уровня Top и middle менеджмента. Как правило, на ее основе оценивается эффективность работы, как всей компании, так и ее менеджмента по отдельным территориям/сегментам

Причины выбора

01 **Финансовый блок – драйвер изменений** и повышения операционной эффективности.

Начинай с себя.

02 Большинство финансовых отчетов **исторически готовилось на местах на основе выгрузок из первичных систем** (Hyperion, SAP) **и были наиболее разрозненными** по месту формирования и форматам представления/аналитикам

03 Финансовые цифры **являются неотъемлемой частью многих кросс-функциональных / относительных показателей эффективности и** являются основой для дальнейшего погружения в детали бизнес-процессов

Self-Service или Блок ИТ?

Ростелеком

Финансовая отчетность требует как self-service решений, так и серьезного вовлечения ИТ, так как требует совмещения преимуществ обоих подходов

Self-Service

Неопределённость на старте
На старте разработки Self Service обычно нет полной ясности с требованиями к отчёту, источникам данных, логике обработки. Они определяются в процессе.

Скорость разработки
Разработка Self Service как правило нужны «здесь и сейчас», но и срок жизни у многих из них менее года

Много итераций
Разработка Self Service обычно требует многих итераций с переработкой и данных и их визуализаций

- Прототипы, решения «здесь и сейчас»
- Подготовка требований для ИТ
- Участие в опромышливании своих решений

Блок ИТ

Надёжность и долговечность
Решения проходят по полному циклу промышленной разработки.

Техническая сложность
Разработки технически сложные и ресурсоёмкие.

Стратегическая важность
Разработки стратегически важные. Как правило нет права на ошибку

- Развитие core систем
- Инфраструктура, архитектура
- Качество данных, стандарты и гринбук

Ростелеком

Self-Service или Блок ИТ?

В результате анализа был выбран «гибридный» путь – формирование прототипов силами Self-service команд и параллельным взаимодействием с блоком ИТ для дальнейшего опромышливания отчетов

Self-Service

Аргументы «ЗА»:

1. Наличие наработок у нескольких команд
2. Владельцы первичных данных для финансовой отчетности – финансовый блок
3. Необходимость быстрых побед в связи с тем, что процесс трансформации уже начался

Аргументы «Против»

1. Не является целевой моделью
2. Риски going concern

Блок ИТ

Аргументы «ЗА»:

1. Целевая модель, в том числе по требованию руководства
2. Наличие технических и человеческих ресурсов
3. Наличие SLA и выделенной поддержки

Аргументы «Против»

1. Ресурсы платные
2. Ресурсы планируются заранее
3. Скорость реализации
4. Не было бюджета на данный заказ в рамках бюджетного цикла 2021 года

Что сделали

Self-Service:

1. Использованы наработки в существующих командах
2. Выстроили системную работу с методологами и владельцами первичных данных (Hype, SAP)
3. Переобучили часть сотрудников на Qlik/PWBI

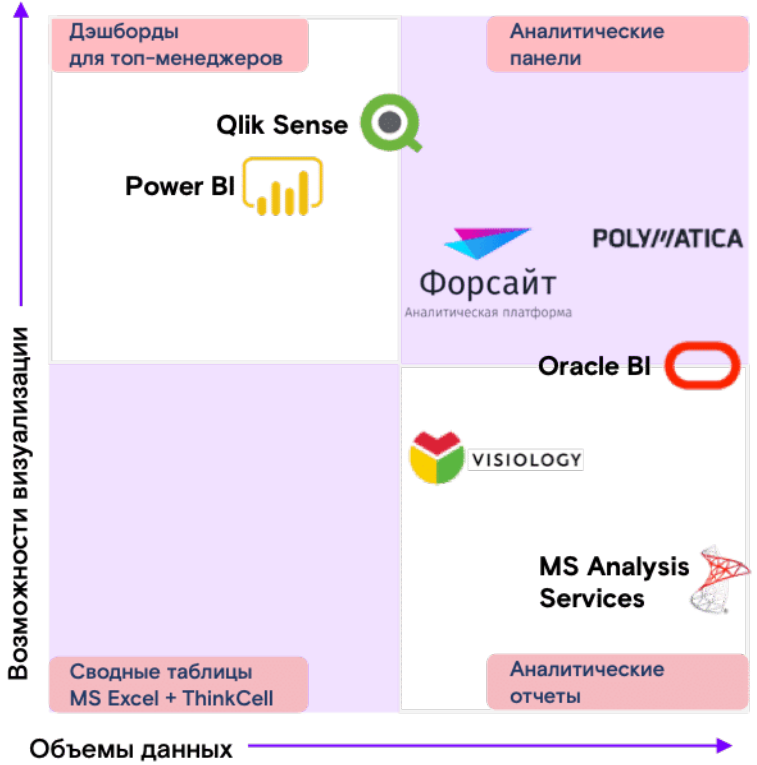
Блок ИТ:

1. Договорились о выделении небольшого ресурса из уже утвержденного бюджета
2. Начали системное взаимодействие по переводу источников ФЭБ на ЦХД

Выбор BI системы

Ростелеком

Выбор происходил из имеющихся целевых систем, утвержденных в компании



1. Большим ИТ утверждены две целевых BI системы для менеджмента
   – Qlik и Power BI
2. На старте проекта наработки были в обеих системах и, как следствие, разработка прототипов происходила аналогичным образом
3. По мере создания первых прототипов и их использования реализация на QlikSense стала приоритетной:
   - Более приятный визуал и интерфейс работы
   - Скорость работы на больших объёмах данных
   - Проактивная позиция коллеги из Qlik

Ключевые результаты пилотного проекта

Ростелеком

Единое окно

Более

400 отчетов проанализировано и систематизировано

90% Проанализированной отчётности покрывается **всего 10 новыми прототипами**

Центральное хранилище данных

2 ключевых источника данных взяты в работу для опромышливания в ЦХД (Hyperion и SAP)

Более

10 Справочников унифицируются в соответствии с бизнес-потребностями

Максимизация доли бизнес-пользователей

Более

200 уникальных пользователей отчета «Обзор и сравнение регионов» за последние 2 месяца, что сделало его самым популярным в Qlik Self-service

90% финансовых бизнес-партнеров РФ регулярно пользуются прототипами отчетности BI

Сложности и планы на будущее

Ростелеком

01 Сложности

1. ЕЦКО формально еще не создан
2. Много различных стейкхолдеров и разные потребности этих групп
3. Недостаточное доверие к данным
4. Именные лицензии на Qlik и доступ к пользователей к отчетности

02 Планы и перспективы

1. Завершение опромышливания данных и их переиспользование
2. Проработка новых прототипов по запросам
3. Унификация методологии и ее стыковка со смежными функциями/направлениями
4. Активизация вовлечения пользователей
5. Структурирование отчётов для разных стейкхолдеров

Приложения

Ростелеком

Автор: Николай Кульмяков

Команда ЕЦКО на сегодня

Ростелеком

текущие роли

Финансовый директор МРФ Урал

Опыт работы в РТК:
- Финансовый блок МРФ
- Внутренний аудит
- Крупные макрорегиональные проекты

Опыт работы до РТК
- Внешний аудит, KPMG
- IT специалист

Финансовый бизнес-партнер B2C

Опыт работы в РТК:
- Финансовый блок МРФ
- Внутренний аудит
- B2C (инсталляции, колл-центры)

Опыт работы до РТК
- Инсталлятор, ISP
- Начальник участка, ISP

Финансовый директор Регионального филиала

Опыт работы в РТК:
- ФД регионального филиала
- Финансовый БП B2G2, B2B/G1

Опыт работы до РТК
- Фин. менеджер, Теле2
- Фин. аналитик, Билайн
- Фин. аналитик, Концерн Калина

Руководитель направления FP&A

Опыт работы в РТК:
- Департамент финансового планирования и анализа МРФ Урал

Опыт работы до РТК
- Внешний аудит, PWC

Эксперты BI (x3)**

Экономисты, активно занятые переобучением

+

Команда Финансово - экономического блока КЦ

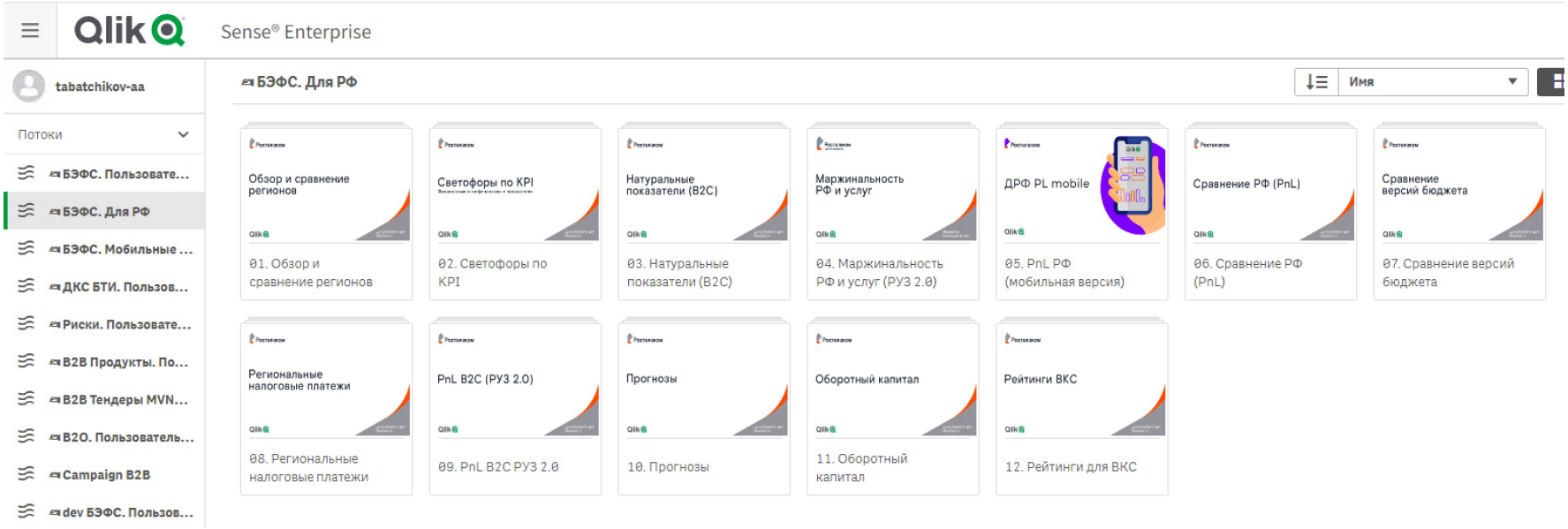
Senior Developer Qlik

Junior Developer Qlik

Junior Developer Qlik

Набор реализованных прототипов

Опыт использования уже реализованных прототипов разными категориями пользователей формирует запрос на дальнейшее структурирование и систематизацию отчетности, а также проработку ролевых моделей пользователей



Ростелеком

Пример этапа анализа отчетности

Группа	Волга	ДВ	СЗ	Сибирь	Урал	Центр	Юг	Итого
Делается в 2 и более МР	11	9	20	47	86	73	57	303
Делается в 1 МР	3	2	5	45	23	21	1	100
Не «отчет»		1		15				16
Итого	**14**	**12**	**25**	**107**	**109**	**94**	**58**	**419**

Группа отчетов	Волга	ДВ	СЗ	Сибирь	Урал	Центр	Юг	Итого
P&L (набор отчетов)	13	3	8	25	42	38	29	158
CAPEX		3	3	39	23	11	9	88
РУЗ 1.0 и РУЗ 2.0			1	8	7	15	10	41
ХТ/Мой Ростелеком			1		23		8	32
Прочее			5	10	6	10		31
ДДС	1	2	5	6	1	11	1	27
Натуральные показатели		1		3	5	3	1	13
Расчет КПЭ		2	2	1	2	6		13
Итого по отчетам	**14**	**11**	**25**	**92**	**109**	**94**	**58**	**403**

Группа	Проекты в Qlik	Проекты в Power BI
P&L (набор отчетов)	P&L, Benchmarks, Производительность	P&L (детальный), Рейтинги
CAPEX	-	Управленческая отчетность
РУЗ 1.0 и РУЗ 2.0	P&L	-
ХТ/Мой Ростелеком	-	-
ДДС	-	Базовая отчетность
Натуральные показатели	B2C	B2C, B2B

Шаг 1. Дубли

- Всего было проанализировано 419 «отчетов», включенных в перечень всеми МРФ. Более 70% из них оказались повторяемые в нескольких МРФ в том или ином виде

Шаг 2. Структура

- Наиболее массовый тип отчетности – это P&L. Форматы, детализация и визуальная часть может существенно отличаться от МРФа к МРФу, но цели и задачи едины
- Отчетность, в основном, «ручной продукт» (Excel, Power Point). В некоторых МРФах реализована автоматизация, но с использованием нецелевых BI и/или источников данных
- Часть отчетов выполняется в интересах БЭФС КЦ (CAPEX, ДДС) и может считаться этапом сбора данных

Шаг 3. Прототипы в BI

- После определения наиболее востребованных групп отчетов началась проработка различных вариантов и инструментов автоматизации (Power Bi и Qlik), а также автоматизация источников данных
- Подготовлены и доступны к тестированию прототипы отчетов в Qlik и Power BI

Спасибо!
Q&A

Ростелеком