



# О группе Цифровые финансы KPMG Caspian

Наша команда предоставляет финансовым директорам и руководителям предприятий необходимые инструменты в области:



○ Финансового планирования и анализа

○ Управления закупками и цепочками поставок

○ Внедрения систем ERP и EPM

○ Управления казначейством и рабочим капиталом

○ Роботизированной автоматизации финансовых процессов (RPA)

○ Цифровой аналитики данных

○ Внедрения общих центров обслуживания (ОЦО)

# Сервисная линейка направления SCM



# Современный вектор развития функции CFO



Большинство финансовых директоров считают себя бизнес-партнерами и стратегами, но по факту их профильные службы работают в качестве администраторов или контролеров затрат. Развитие процессов до функции продвинутого аналитика, менеджера создания стоимости является новой задачей



Куда Вы развиваете процессы управленческого учета в широком смысле?

# Ключевые тренды в области планирования, бюджетирования и прогнозирования

1

## Процессное ориентирование

Сквозные и интегрированные процессы ПБП

2

## ПБП базирующееся на данных

Единый источник правды

3

## Адаптация квалификации кадров

Непрерывное обучение и адаптация под изменяющийся ландшафт процессов ПБП и новых ролей

4

## Автоматизация

Внедрение инструментов автоматизации для поддержания процессов и управления данными

5

## Ориентация на пользователя

Self-service ИТ решения и гибкие настройки функционала, визуализация

1



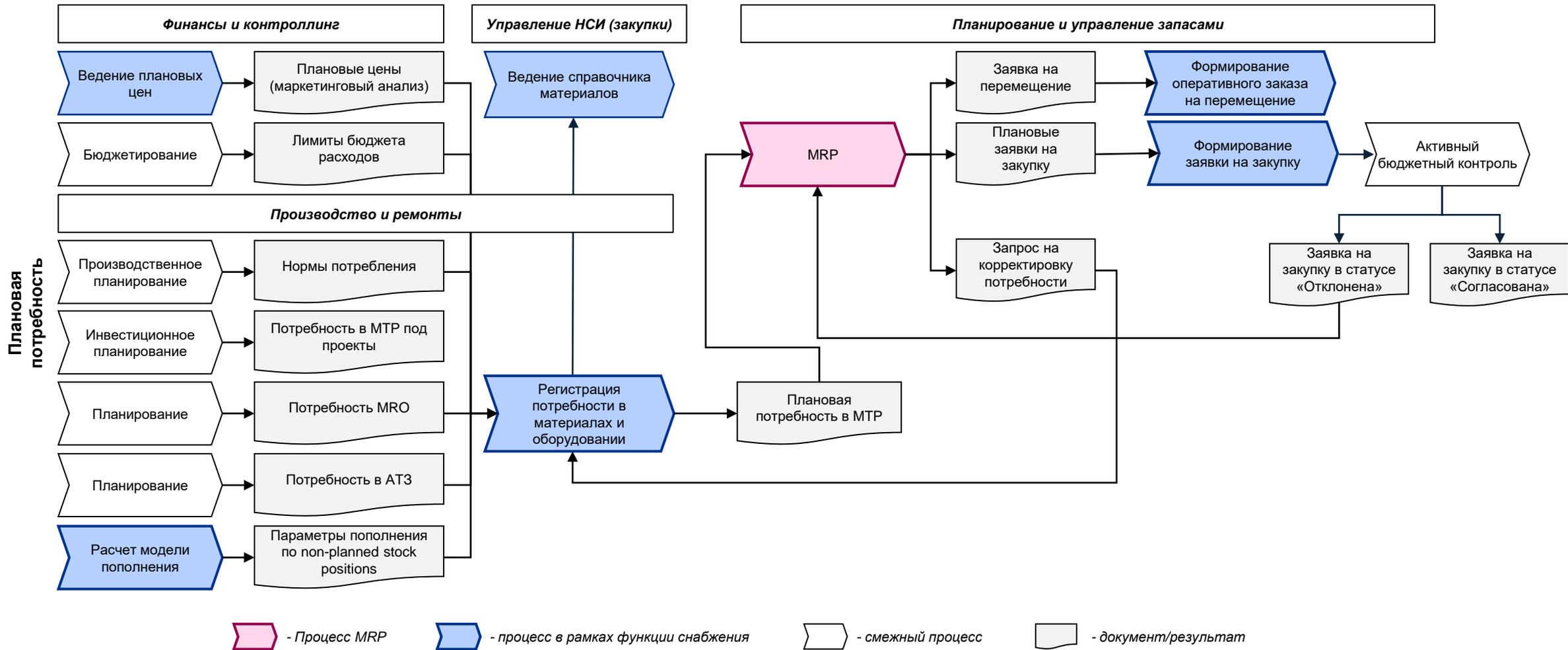
## Процессы/подходы Упрощение

- Построение сквозных процессов
- Стандартизация
- Интеграция с бизнесом и между горизонтами планирования

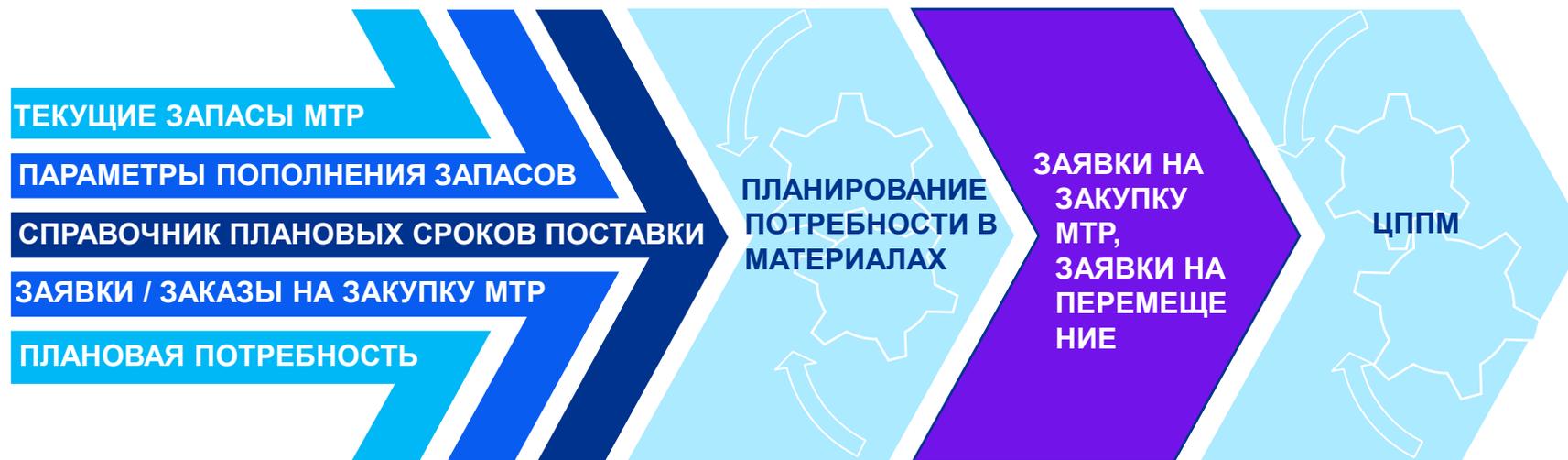
# Пример сквозного процесса Plan to Perform

Формирование стратегии		Планирование бизнеса			Формирование отчетности	Оценка результатов	Устранение отклонений	Управление процессом	
1.0 Обзор и разработка стратегического плана	2.0 Определение структуры управления эффективностью деятельности предприятия	3.0 Операционное планирование	4.0 Разработка годового операционного плана/бюджета	5.0 Обновление финансового прогноза	6.0 Формирование отчетности по прибыльности и деятельности	7.0 Выполнение анализа планов и управление рисками	8.0 Согласование планов действий и обновление прогноза	9.0 Управление процессом	10.0 Управление системой
1.1. Выполнение стратегического анализа	2.1. Определение целей, значений и концепта планирования	3.1. Согласование входных данных по планированию продаж и операций (Маркет план)	4.1. Разработка бюджета доходов	5.1. Обновление прогноза доходов	6.1. Осуществление аллокаций	7.1. Анализ данных и отклонений	8.1. Формирование сценариев повышения эффективности	9.1. Управление календарем планирования/прогнозирования	10.1. Управление ключевыми данными
1.2. Обзор и уточнение ожиданий заинтересованных сторон	2.2. Использование прогнозной аналитики для определения драйверов	3.2. Согласование входных данных по планированию управления ресурсами на персонал	4.2. Разработка бюджета по расходам на персонал	5.2. Обновление прогноза по расходам на персонал	6.2. Сопоставление фактических данных с плановыми	7.2. Анализ отклонений в эффективности деятельности	8.2. Моделирование сценариев повышения эффективности	9.2. Ведение политики, процедур и типовых форм	10.2. Поддержка конфигурации и безопасности приложений
1.3. Разработка базовых стратегических целей и драйверов	2.3. Связь стратегического плана с операционными финансовыми драйверами	3.3. Согласование входных данных по планированию капитальных программ и проектов	4.3. Разработка бюджета капитальных вложений и проектов	5.3. Обновление прогноза капитальных вложений и проектов	6.3. Предоставление базовых отчетов о прибыльности и деятельности	7.3. Донесение выводов до бизнеса для принятия мер	8.3. Реализация планов по устранению отклонений	9.3. Ведение внутреннего контроля	10.3. Управление версиями и модернизациями приложений
1.4. Определение стратегических инициатив и КПЭ	2.4. Определение отчетности по операционным и финансовым планам	3.5. Согласование входных данных для формирования баланса (план-закупки, план по выбытию активов, МСФО 16)	4.5. Разработка бюджета движения денежных средств	5.5. Обновление баланса и бюджета движения денежных средств		7.4. Представление ключевой информации заинтересованным лицам на уровне Руководства	8.4. Обновление показателей бизнеса и внешних факторов	9.4. Поддержание и обновление моделей прогнозирования	10.4. Ведение отчетов в системе
1.5. Разработка стратегического плана	2.5. Определение и распространение шаблонов, стандартов и сроков						8.5. Обновление прогнозов и целевых показателей результативности	9.5. Управление эффективностью и результативностью процессов	10.5. Управление интерфейсами и аналитикой
1.6. Определение годовых целевых показателей из стратегического плана		3.6. Согласование входных данных по планированию налогов (извещения на уплату, исторические данные по временным разницам и прочим налогам и коэффициентам)	4.6. Разработка налогового бюджета	5.6. Обновление налогового прогноза			8.6. Коммуникация внешним сторонам	9.6. Повышение качества взаимодействия бизнес-партнеров/сотрудников	10.6. Поддержка автоматизации процессов и цифровизации труда
1.7. Утверждение Советом директоров стратегического плана и коммуникация							9.7. Архивирование и ведение записей		

# Сквозная часть целевого процесса и проработка интеграции со смежными процессами



# Планирование потребности в материалах (концептуально)



Программа ППМ проверяет для каждой Плановой потребности возможность обеспечения из Текущего запаса МТР (включая остатки на складах, а также остатки в пути). В случае невозможности обеспечения из текущего запаса формируются «Плановые заказы на закупку МТР»

Результаты процесса

## Документы

- Плановый заказ на закупку МТР
- Заявка на закупку МТР
- Заявка на перемещение

## Отчеты

- Ведомость ППМ (содержит актуальную информацию по особым ситуациям)
- Альтернативные источники обеспечения
- Список Заявок на закупку
- Статус обеспечения потребности

# Куб закупок – аналитический инструмент для проведения детального анализа затрат ТРУ



Куб закупок

## Что такое Куб закупок?

- база данных закупок

## Зачем нужен Куб закупок?

- для разработки Структурированного перечня категорий
- Для анализа и приоритизации категорий с помощью Матрицы Кралича

## Типичные выходные данные:

- По видам товаров/услуг по поставщикам
- По товарам/услугам по отделам/операционным единицам
- Число поставщиков товара/услуги
- Число поставщиков по отделу/операционной единице
- Количество заказов на поставку
- Количество счетов

## Преимущества Куба закупок:

- Большой объем аналитик – детализация затрат по категории в разрезе Поставщиков, Заказчиков, в динамике по годам
- Возможность обновлять базу данных (добавлять новые года)
- Категоризация по ТРУ
- Простота использования – работа как со сводными таблицами MS Excel
- Выделение внутренних и внешних оборотов

# Анализ затрат – сбор данных

**Анализ затрат** – это процесс сбора, классификации и использования данных по затратам с целью снижения издержек, повышения операционной эффективности и обеспечения соответствия политикам Компании.

**Сбор данных:** Создание категорийной базы данных по затратам. Сбор данных должен осуществляться за период, определяемый спецификой категории (3 года – стандартный период для анализа затрат).

## Анализ затрат требует сбора структурированной, но подробной информации

<b>Объем потребления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>По месту потребления</li> <li>По бизнес-единицам</li> <li>Сезонность использования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основные изменения объема закупок год от года</li> <li>Прогнозы потребления</li> </ul>
<b>Цена</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>По месту потребления</li> <li>По бизнес-единицам</li> <li>По поставщикам / каналам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сезонность цены</li> <li>Исторические данные о ценах</li> </ul>
<b>Спецификация материала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Функциональные спецификации</li> <li>Проектные и качественные спецификации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запчасти и иные компоненты</li> <li>Уровень «кастомизации»</li> <li>Уровень стандартизации</li> </ul>
<b>Процесс</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Точки принятия решений</li> <li>Регламентация процесса</li> <li>Оценка подрядчиков</li> <li>Переговоры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решение о закупке</li> <li>Контроль эффективности процесса закупки</li> </ul>
<b>Ограничения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутренние ограничения: требования закупать у предприятий группы, предпочтительные группы подрядчиков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешние ограничения: подрядчики, одобренные государством, таможенные пошлины/тарифы, безальтернативные подрядчики, региональные ограничения</li> </ul>

## Анализ затрат позволяет получить:

- Понимание затрат и потребления между бизнес-единицами, категориями закупок и под-категориями
- Историческая динамика цен и затрат
- Прозрачность базы поставщиков (необходима унификация наименований)

# Финансовая интеграция позволяет выражать планы как в денежном, так и в количественном эквиваленте

- Традиционное планирование цепочки поставок осуществляется на основании количественных показателей, например, количество материалов, метрические тонны, машино-часы или рабочие часы.
- Внедрение денежных показателей в процесс планирования способствует достижению двух результатов, оказывающих существенное влияние на деятельность: принятие решений, ориентированных на прибыль, и планирование на основе единого набора чисел.

## “ “ Принятие решений ориентированных на прибыль

Когда как цена, так и доход моделируются и учитываются в процессе планирования, лицо, принимающее решение, может выбрать тот вариант, который максимизирует вклад в получении наибольшей прибыли.



## “ “ Единый набор чисел

Когда операционный, финансовый планы и план продаж основывается на одних и тех же ценовых показателях, это помогает избежать разрозненности и несогласованности подходов и сокращает непроизводительный труд для создания и поддержания дублирующих планов.

