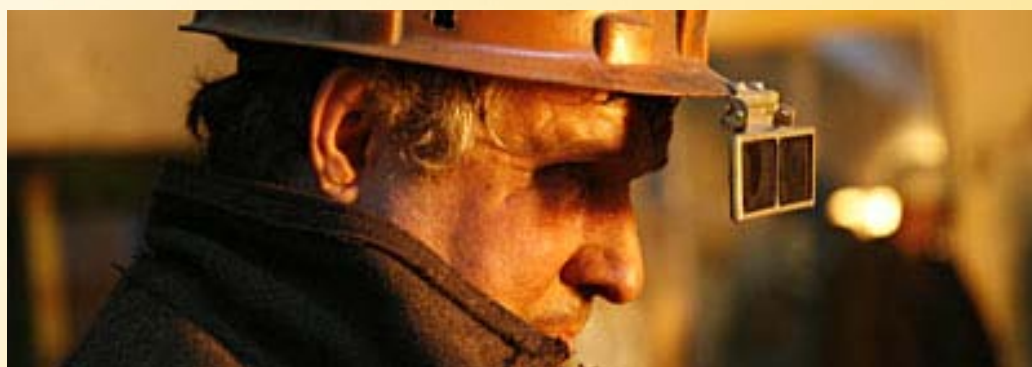


**Как сделать бюджетное управление
прозрачным и эффективным,
снизив трудозатраты?**

**Опыт внедрения 1С:Консолидация 8 в
металлургическом холдинге ЭСТАР**



О заказчике

ООО «Управляющая компания «ЭСТАР» (Электросталь России) была создана в июле 2005 года. Основным видом деятельности Группы компаний «ЭСТАР» является металлургическое производство.



«ЭСТАР» объединяет металлургические заводы и сбытовые структуры **в России, Украине, Европе, Азии и на Ближнем Востоке.** Это ООО «Ростовский электрометаллургический завод», ОАО «Златоустовский металлургический завод», ЗАО «Донецкий электрометаллургический завод», ОАО «Гурьевский металлургический завод», ЗАО «Фроловский электросталеплавильный завод», ОАО «Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина», ОАО «Нытва», ЗАО «Энгельсский трубный завод», ООО «Волгоградский завод труб малого диаметра», Eshtar Misr for Industries S.A.E., ISTIL (UK) PLC, ООО «Сибгипромет», ЗАО «Ломпром», FOREIGN COMPANY «FORWARDING», ООО «Торговый Дом «ЭСТАР», ООО «Торговый Дом «ЭСТАР-Ресурс», ТОО «ЭСТАР-Нурсат» (Казахстан), MG Commerce SA (Швейцария), FEMAX (Чехия).





Выручка Группы по МСФО за 2007 год составила около 22,8 млрд. руб.

Продукция Холдинга соответствует российским и международным стандартам качества и обладает характеристиками, отвечающими самым современным требованиям потребителей.

Среди покупателей холдинга – отечественные и иностранные компании машиностроительной, автомобилестроительной, электротехнической отраслей, строительства, сельского хозяйства. «Эстар» предлагает широкий сортамент сталей высочайшего качества, некоторые ее марки являются уникальными.

Ситуация до начала проекта

Холдинг «ЭСТАР» – динамично развивающаяся компания с разветвленной структурой. Холдинг ставит цель развития производств компаний, входящих в его состав, а так же повышение эффективности деятельности за счет тесной кооперации производств и объединения торгово-закупочных функций в едином центре. В соответствии с этими целями возникла задача построения эффективной системы бюджетного управления компаниями холдинга.

Первоначально бюджетное управление было организовано на таблицах Excel. Однако с развитием бюджетной модели, приобретением новых компаний объем обрабатываемой информации значительно увеличился. Информационная система, построенная на табличных документах перестала удовлетворять потребностям растущего бизнеса. Мнение о состоянии системы до внедрения 1С:Консолидации Заместителя директора департамента информационных технологий по автоматизации бизнес процессов, Владимира Алексеевича Карасева:

«Мы обрабатывали сотни входящих файлов, отчеты были не структурированы, одинаковые бюджеты у разных компаний имели разный формат представления. Временные затраты на техническую обработку полученных бюджетов составляли до 2 недель, что приводило к отсутствию у специалистов времени для анализа. Кроме того, возникали постоянные проблемы, связанные с коллективной работой с одним файлом в Excel. Приходилось ежемесячно переделывать огромное количество ссылок в таблицах. При высокой трудоемкости обработки данных система представляла лишь ограниченные возможности для анализа».

Выбор решения

В ходе проведенного отбора среди решений для автоматизации бюджетного управления специалистами «ЭСТАР» был выбран программный продукт **1С:Консолидация 8** и подрядчик ООО «МКСКОМ», партнер фирмы «1С», имеющий успешный опыт внедрения 1С:Консолидации для целей бюджетного управления.

Проект, предложенный «МКСКОМ», полностью соответствовал потребностям руководителей холдинга и представлял наиболее выгодные условия по следующим критериям:

- Функциональный охват предложенного варианта проекта.
- Квалификация и опыт консультантов в области методологии бюджетного управления, учета и построения информационных систем класса СРМ (Corporate Performance Management).
- Сроки и стоимость проекта.

Решение

На старте проекта руководство «ЭСТАР» поставило перед командой следующую цель: в сжатые сроки повысить эффективность бюджетного управления в холдинге «ЭСТАР» за счет повышения оперативности и достоверности информации, снижения трудозатрат при подготовке и анализе данных.

Для скорейшего получения результатов от внедрения был выбран подход поэтапного развертывания системы. На каждом этапе проектная команда, состоящая из специалистов «ЭСТАР» и «МКСКОМ», решала приоритетную группу задач, и результат этапа передавался для использования руководителям холдинга.

Бюджетная модель

На первом этапе проекта решены задачи:

- Кастомизация модели бюджетного управления;
- Сбор и проверка данных бизнес-единиц;
- Выверка и исключение последствий внутригрупповых операций с учетом многоуровневой структуры холдинга;
- Консолидация бюджетов.

«Удалось осуществить перенос существующей модели из Excel, практически без изменений в сжатые сроки: начало проекта – декабрь 2007 г., а уже в январе 2008 г. первую отчетность собирают в 1С:Консолидация», - рассказывает Владимир Алексеевич Карасев, руководитель проекта со стороны Заказчика.

При реализации бюджетной модели «ЭСТАР» в системе 1С:Консолидация была произведена работа по унификации бюджетов. Одним из важных приоритетов при этой работе стало исключение двойного ввода в формах одной и той же информации. За счет этого удалось упростить заполнение первичной информации и снизить трудоемкость этой операции.

Сбор отчетности организован таким образом, что исполнители из бизнес-единиц холдинга заносят отчетность через удаленное соединение напрямую в единую базу. За счет работы **в единой базе** стало возможным передать выверку внутригрупповых операций из отдела управляющей компании самим бизнес-единицам, что существенно снизило трудозатраты специалистов «ЭСТАР». При этом каждая бизнес-единица имеет доступ только к своим данным и данным **актов сверки** по своим внутригрупповым операциям. Еще одной особенностью сверки стало сопоставление не только финансовых показателей, но и натуральных измерений товарных потоков, что позволяет добиваться большей точности при выверке внутригрупповых операций.

В ходе первого этапа была реализована консолидация бюджетов **с учетом многоуровневой структуры холдинга**. На первом этапе консолидируются субхолдинги, а затем холдинг «ЭСТАР». При этом внутригрупповые обороты для корректного исключения разделяются в автоматическом режиме на внутренние (между дочками субхолдинга) и внутрихолдинговые (между субхолдингами и крупными дочерними организациями холдинга «ЭСТАР»).

Консолидация операционных и мастер-бюджетов по холдингу реализована **в пакетном режиме**, что позволяет использовать итерационный подход при планировании и многократно пересчитывать консолидированные отчеты практически без участия специалиста.

Данные всех отчетов расшифровываются нажатием одной кнопки, что делает прозрачными результирующие цифры бюджетов. В целом, после завершения первого этапа автоматизации бюджетный процесс стал **более управляемым и прозрачным**.

Сбор факта, анализ

На втором этапе проекта решены задачи:

- Анализ исполнения бюджетов, причин отклонения плана от факта;
- Разработка широкой палитры инструментов для анализа накопленной в системе информации;
- Автоматический сбор фактических данных.

После получения первых результатов от использования 1С:Консолидации возникла необходимость использования мощных инструментов анализа накопленной информации, предлагаемых решением 1С. Настройка **аналитических отчетов производится в пользовательском режиме** и может быть выполнена специалистами экономического или финансового департамента. И если первые аналитические отчеты настраивались специалистами «МКСКОМ», то после непродолжительного обучения на примерах к использованию этого гибкого инструмента подключились сами пользователи. В результате, на данный момент, в системе создано более 120 аналитических отчетов. Из них более 90% настроено самостоятельно специалистами «ЭСТАР». Коллеги из «МКСКОМ» подключаются только в самых сложных случаях.

Также на втором этапе проекта была решена задача **автоматического сбора фактических данных** по исполнению бюджетов из учетных систем бизнес-единиц. У части бизнес-единиц бухгалтерский учет ведется в системе «1С:Управление производственным предприятием». Для этих бизнес-единиц специалистами «МКСКОМ» была выполнена бесшовная интеграция с учетной системой: данные могут импортироваться в пакетном режиме, после импорта доступна **расшифровка вплоть до первичного документа 1С:УПП**.

Отметим, что настройка импорта также производится в пользовательском режиме и может быть выполнена самим пользователем (для большинства случаев необходимо указать корреспонденцию счетов, оборот или остаток и сопоставить аналитику), поэтому для ряда бюджетных форм специалисты «ЭСТАР» настроили импорт из 1С:УПП самостоятельно.

Согласование бюджетов. Учет в валютах. Консолидация РСБУ.

На третьем этапе проекта решены задачи:

- Согласование и утверждение бюджетов;
- Заполнение и консолидация бюджетов в различных валютах;
- Загрузка из электронного формата ФНС.

Бюджеты «ЭСТАР» проходят сложную многоступенчатую процедуру согласования. На третьем этапе проекта было принято решения о переносе процедуры согласования в информационную систему 1С:Консолидации. Настройка была выполнена. Гибкость 1С:Консолидации позволяет организовывать **произвольные схемы согласования** бюджетов, при этом участникам процесса предлагаются инструменты для комментирования их решений, ведется **история** согласования и отмены согласования. После утверждения бюджетов цифры **фиксируются** и не доступны для изменения.

Важной частью третьего этапа проекта стало создание системы **мультивалютного** бюджетирования. Главная причина – приобретение холдингом «ЭСТАР» иностранных активов и необходимость включения их в единый бюджетный процесс. В ходе этапа реализован учет бизнес-единицы в национальной и единой управленческой валюте: иностранная дочерняя компания вносит данные **в своей валюте**, а программа осуществляет пересчет в единую учетную валюту. Сверка внутригрупповых оборотов и остатков производится в валюте операции, и если суммы в валюте операции совпадают, автоматически вводятся **корректировки по курсовой разнице**. Консолидация субхолдингов и холдинга может выполняться в различных валютах.

Результаты

В ходе проекта специалистами «ЭСТАР» и «МКСКОМ» совместно реализованы все необходимые функции для организации эффективного бюджетного процесса в крупном холдинге от планирования и сбора факта до согласования и анализа бюджетов.

Существенно **снижено время обработки управленческой отчетности**, при возросшем объеме и увеличившейся детализации бюджетов. Рассказывает Владимир Алексеевич Карасев, руководитель проекта со стороны Заказчика: *«В настоящий момент в процессе консолидации бюджетов обрабатывается 1255 отчетов, а учитывая, что практически одновременно утверждается фактическая и плановая отчетность, число обрабатываемых отчетов за 2 недели доходит до 2,5 тысяч. Важно, что решение позволяет корректно следить за изменением состава периметра консолидации и проводить консолидацию одновременно по нескольким версиям периметра. Снижена трудоемкость, в том числе изменения организационно-финансовой структуры, классификаторов и отчетных форм, модели. Еще одно преимущество, которое мы получили – простота обучения – все понятно после первого знакомства с системой».*

После успешной реализации проекта внедрения специалисты «МКСКОМ» передали Заказчику информационную систему в эксплуатацию. В 1С:Консолидации зарегистрировано около 250 сотрудников, постоянно работают от 50 до 80 человек. Специалисты «ЭСТАР», используя гибкость и простоту системы, **самостоятельно** расширяют бюджетную модель, создают новые аналитические отчеты по накопленным данным. Ежемесячно в бюджетную модель вносятся изменения, при этом система поддерживает все **версии бюджетной модели**.

В планах расширения использования 1С:Консолидации в холдинге «ЭСТАР» автоматизация казначейства, реализация трансформации и консолидации отчетности в соответствии с МСФО. Также подходит к завершению совместный с «МКСКОМ» проект по **автоматизации на 1С:Консолидации оперативного управления снабжением, производством и реализацией в рамках всего холдинга**.

Руководители холдинга «ЭСТАР» получили управляемую и прозрачную систему бюджетного управления, при этом существенно снизив трудозатраты на подготовку управленческой отчетности.

Руководитель проекта со стороны Заказчика - Карасев Владимир Алексеевич,
Заместитель директора департамента информационных технологий по автоматизации бизнес процессов ООО «УК ЭСТАР»
karasev@estarholding.ru

Руководитель проекта со стороны Исполнителя - Зверев Алексей Михайлович,
Руководитель направления корпоративных информационных систем
ООО «МКСКОМ»
тел: (495) 776-00-77
info@mkskom.ru