



**Быстрое закрытие периода:  
от быстрых побед  
к постоянному совершенствованию**

**Круглый стол  
7 сентября 2011 г.**

**Тополя Иван, АССА**  
Заместитель главного бухгалтера  
ОАО «Связьинвест»

# Актуальность проблемы

---

**ФЗ от 27 июля 2010 г.  
N 208-ФЗ  
"О консолидированной  
финансовой отчетности"**

Представление отчетности  
не позднее

**120 дней**

после окончания отчетного  
года

**Действующая практика в  
Российской Федерации  
(для 20 крупнейших  
компаний)\***

Представление отчетности  
спустя в среднем

**93 дней**

после окончания отчетного  
года

\* предоставляющих отчетность по МСФО /  
US GAAP в пределах 120 дней

# Актуальность проблемы

---

## Примеры сроков подготовки отчетности за 2010 год

до 45 дней

- 1 компания
- Роснефть

до 75 дней

- 3 компании
- Северсталь, Мегафон, Лукойл

до 90 дней

- 5 компаний
- Сбербанк, Магнит, Вымпелком, НЛМК, Русал

до 120 дней

- 11 компаний
- Евраз Групп, МТС, ММК, Мечел, X5 Ритейл, Татнефть, ВТБ, Ростелеком, Газпром, Газпромбанк, Система

# Источники проблем

---

## Сложность

- Группы компаний
- Схемы внутригрупповых операций
- Калькуляционные модели

## Избыточность

- Чрезмерные требования к раскрытиям
- Излишние контроли
- Дублирование функций

## Неясность

- Недостаточная или неэффективная коммуникация
- Неправильное понимание роли и задач в процессе
- Отсутствие инструкций и разъяснений

## Низкая дисциплина

- Несвоевременное выполнение задач
- Некачественное выполнение задач

# Путь к быстрому закрытию

---

## Анализ текущей ситуации

- Обследование действующей системы отчетности
- Определение узких мест, нецелесообразной деятельности, трудоемких операций
- Идентификация способов исключения факторов увеличения сроков отчетности

## Быстрые победы

- Отказ и ограничение объема
- Раннее начало и принудительное отсечение
- Интенсификация
- Перераспределение и концентрация

## Непрерывное изменение

- Радикальное переосмысление идеологии отчетности
- Комплексное решение задачи формирования отчетности, соответствующей интересам пользователей, точно и в срок

# Быстрые победы

---

## Оптимизация деятельности учетного подразделения

Оптимизация процесса

Оптимизация функционала

# Организация. Общие вопросы

---

## Планирование

- Обязательность годового и промежуточных детальных планов
- Жесткий график закрытия отчетности
- Исключение не добавляющих ценности процедур
- Выстраивание последовательности зависимых задач

## Контроль

- Сокращение числа и автоматизация контролей
- Единый перечень контрольных процедур
- Перекрестный контроль сотрудниками
- Регулярное информирование о ходе закрытия
- Передача блоков и этапов отчетности по статусам
- Обеспечение единовременного безошибочного ввода

# Организация. Процесс и процедуры

---

## Частота

- Увеличение периодичности подготовки отчетности
- Обеспечение своевременного информирования

## Длительность

- Сокращение сроков представления документов
- Сокращение сроков по выпуску документов
- Сокращение сроков на оформительские работы
- Принудительное отсечение по определенным типам операций и этапам отчетности

# Организация. Структура и функции

---

## Концентрация

- Специализация по блокам отчетности
- Концентрация функций подготовки отчетности РСБУ и МСФО
- Концентрация по группе компаний
- Централизованная разработка и сопровождение методологии и технических средств

## Унификация

- Унификация требований и шаблонов рабочей документации

## Регламентация

- Четкие должностные инструкции
- Формализация конкретных задач
- Формирование рабочего профиля сотрудника
- Детальные индивидуальные графики

# Постоянное совершенствование

---

## Совершенствование средств учетного подразделения

Совершенствование методологии

Совершенствование технологии

Развитие персонала

## Оптимизация взаимодействий учетного подразделения

Взаимодействие с подразделениями

Взаимодействие с аудитором

# Методология

---

## Унификация

- Унификация элементов методологии
- Сокращение различий РСБУ и МСФО
- Соответствие внутренних и внешних форм отчетности

## Оптимизация

- Реализация плана счетов МСФО как отчетного плана счетов
- Выполнение трансформации и консолидации на плане счетов
- Сокращение изменений в течение отчетного периода
- Сокращение плана счетов, форм отчетности, детализации
- Управление порогом существенности

# Технология

---

## Автоматизация

- Автоматизация формирования отчетности, рутинных процедур, шаблонных операций, алгоритмизируемых расчетов
- Сокращение числа переносов между системами
- Автоматизация процесса управления подготовкой отчетности

# Организация. Человеческий фактор

---

## Команда

- Поддержка руководства
- Команда сотрудников преданных задаче подготовки отчетности
- Руководство и исполнение
- Взаимозаменяемость сотрудников
- Развитие собственных специалистов

## Мотивация

- Подвиги в системе мотивации
- Самоорганизация сотрудников
- Соревновательные механизмы
- Сокращение уровня текучести кадров

## Компетенции

- Повышение квалификации, обучение, обмен опытом
- Техническая грамотность и организация работы
- Создание внутрикорпоративной базы знаний
- Необходимость непрерывного совершенствования

# Организация. Процесс и процедуры

---

## Начало

- Подготовка МСФО отчетность параллельно с РСБУ
- Перенос задач на ранние сроки
- Перенос прочих работ до окончания отчетного периода
- Перенос подготовительных работ
- Выравнивание сроков в группе
- Согласование графиков работ

## Участие департаментов

- Распределение задач между департаментами
- Встраивание МСФО процессов в общекорпоративные процессы
- Общекорпоративное обучение МСФО

## Работа с аудитором

- Непрерывный / параллельный аудит
- Проведение аудита и обзора
- Предоставление доступа в учетные и отчетные системы, к системам документации
- Работа по согласованному объему и формату предоставления данных
- Сохранение команды

# Вопросы для обсуждения

---

Сроки и объемы

Документооборот

Взаимодействие с  
подразделениями

Параллельный учет

Управление графиком  
отчетности

Концентрация  
функционала

Оценочные расчеты

Работа с аудитором

---

**Тополя Иван, АССА**

Заместитель главного бухгалтера

ОАО «Связьинвест»

+7 495 727 03 15

+7 903 560 40 67

itopolya@svyazinvest.ru