

Прозрачное планирование

Пожалуй, любая компания начинает поддержку процессов планирования и бюджетирования с помощью электронных таблиц Microsoft Excel — дешевого и весьма функционального инструмента. Однако в процессе своего роста она рано или поздно сталкивается с его ограничениями, способными стать серьезным барьером для развития. И часто рубежом становится внедрение ERP-системы: наведя порядок в основных процессах и обеспечив их прозрачность, организация готова двигаться дальше.

В прошлом году мы писали о проекте внедрения интегрированной информационной системы на базе SAP ERP и Oracle Primavera, реализованном в подразделении Lukoil Mid-East (см. статью «В условиях новизны и неопределенности», «Директор ИС» № 5, 2013 год). Следующим шагом стало построение системы планирования и бюджетирования. Она должна была повысить качество планирования текущих затрат и работ, связанных с управлением капитальными проектами по строительству и обустройству месторождений, обеспечить оперативный и достоверный контроль их фактического исполнения.

УХОД ОТ ВРЕМЕННОГО РЕШЕНИЯ

«Lukoil Mid-East — новая компания, бизнес-процессы и методология учета здесь выстраивались с нуля. До утверждения методологии учетной деятельности и получения данных от объектов плановых затрат и объекта учета мы использовали Excel. Это решение было временным и достаточно быстро перестало удовлетворять пользователей и руководство», — говорит Сергей Пермяков, главный специалист отдела экономики и планирования. Нужно было оперативно менять решение

с учетом масштабов задач и их важности. С электронной таблицей не может работать одновременно больше одного человека, а в Lukoil Mid-East в процессе планирования задействованы десятки людей. После изменения мастер-файла его приходилось рассылать всем заинтересованным сотрудникам. Кроме того, была проблема переноса данных из ERP в электронные таблицы и обратно, а также сведения данных.

На тот момент в компании планирование было отделено от бухгалтерского учета. Каждое направление жило своей жизнью и вело собственные справочники, что порождало проблемы кросс-функционального взаимодействия. Желание менеджмента перейти на систему корпоративного уровня было весьма серьезным — решению была нужна замена.

Движущей силой проекта выступил Александр Петряев, в то время начальник отдела экономики и планирования (сейчас он занимает должность директора по экономике и финансам). Хотя он не представлял высший уровень менеджмента, но обладал большим авторитетом и к его мнению прислушивались вышестоящие руководители.

Любой проект, даже самый хороший, не будучи поддержанным, мо-

жет затеряться. Поэтому крайне важна роль менеджмента, особенно при решении межфункциональных вопросов и задач.

«Перед тем как обратиться в ИТ-службу, мы сформировали максимально подробное техническое задание с привязкой к уже реализованному функционалу», — подчеркивает Пермяков. Менеджеры четко понимали стоящие задачи и представляли себе потенциальные проблемы.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

«Мы выделили несколько ключевых задач. Это обеспечение единого подхода к процессу планирования расходов, снижение трудоемкости процесса и сокращение числа итераций на формирование планов и смет. Предстояло построить единое хранилище данных, выступающее источником информации для всех процессов планирования», — комментирует Пермяков.

Для этого было необходимо сделать единой существующую систему НСИ, обеспечить интеграцию с уже внедренными подсистемами контроллинга и логистики. Еще одним важным требованием стала недорогая поддержка системы, в том числе собственными силами. Важно было по ряду вопросов не зависеть от внешнего поставщика ИТ-услуг, и с этой целью следовало по воз-

возможности использовать при разработке стандартные решения.

«Разумеется, мы не пытались создать “одну кнопку”, способную решить все проблемы», — говорит Пермяков. Гораздо важнее решить ключевые задачи. Локальные же задачи не столь критичны: например, расход топлива или удельные показатели специалисты вполне способны рассчитать и вне системы.

СНИЖЕНИЕ РИСКОВ

Платформа SAP принята в компании в качестве корпоративного стандарта. Кроме того, было известно, что решение будет базироваться на уже построенном хранилище SAP BW. Таким образом, в первую очередь искали инструмент обработки данных.

Поначалу склонялись к тому, чтобы реализовать систему с помощью собственной разработки. «Раньше я работал в корпоративном центре и знаю, что одна из компаний неплохо реализовала данную задачу собственными силами. Однако партнеры посоветовали использовать стандартный функционал SAP BPC», — отмечает Пермяков. Во-первых, такой подход действительно упростит поддержку решения и обеспечит независимость. Во-вторых, модуль BPC уже был внедрен в части системы консолидации и бюджетирования, уже был накоплен опыт его использования.

В команду проекта входили стратегический партнер — «Лукойл-Информ» и компания «Парма-Телеком» (ITPS Group), осуществляющая внедрение и поддержку по проекту SAP.

«Крепкая команда — очень важный фактор. Мы сами хотели реализации этого проекта, были главным постановщиком задачи, понимая значимость уже построенных решений. Для нас это была творческая задача, и мы ее решали, не отрываясь от основной работы», — подчеркивает Пермяков. С другой стороны, было важно экспертное мнение разработчиков, объективно говоривших о сильных и слабых сторонах решений.

Функциональные рамки рождаются в начале проекта и имеют свойство меняться. Всегда может оказаться, что одна задача на самом деле не столь уж и значительна, а важность другой явно недооценена. Главное, чтобы споры не порождали конфлик-

тов. Это было достижимым в рамках партнерской, командной работы с подрядчиком.

ПЛАН И ФАКТ

Центральным звеном созданного решения является корпоративное хранилище данных на платформе SAP BW, в нем упорядоченно хранится вся история бюджетов, а также актуальные версии планов, утвержденные приказами. Каждый участник бюджетного процесса видит их и сам отслеживает выполнение. Созданное решение используется и для краткосрочного, и для долгосрочного планирования, а кроме того, является базой для предоставления отчетности регулирующим органам Ирака, в головной компании и для внутреннего пользования. Крайне важно, что при этом не требуется дополнительно согласовывать показатели — они уже согласованы и неоднократно проверены.

Нормативно-справочная информация и данные о фактических начислениях и оплатах загружаются в хранилище из системы SAP ERP. Из системы Oracle Primavera поступают сведения о целевом плане и прогнозе освоения средств.

После реализации проекта заметно повысилось качество планирования. Сотрудники понимают, что если планы составлены некорректно, то вопросы будут именно к ним, держателям бюджетов, а не к бухгалтерам. В случае сомнений проводятся консультации с бухгалтерией — например, чтобы капитальные расходы в планах случайно не оказались операционными. При планировании и бухгалтерском учете используется единая терминология, сотрудники заинтересованы в корректном отображении планов в системе. Сейчас иногда инциденты еще возникают, но в целом процесс стал гораздо качественнее.

На сегодняшний день в планировании бюджета участвуют почти 50 пользователей в различных подразделениях компании. За счет параллельной работы сократились сроки подготовки бюджетов и объемы вводимой пользователями информации. Намного снизились объемы рутинной работы в части выверки, так как стало гораздо меньше разночтений: планирование и бюджетирование ведутся в единой базе, и цифры сходятся.



«Качество планирования повысилось в первую очередь благодаря ответственности сотрудников: они понимают, что если планы составлены некорректно, то вопросы будут именно к ним», Сергей Пермяков, главный специалист отдела экономики и планирования Lukoil Mid-East

«Определяя верхнюю границу стоимости, мы ориентировались на аналогичные проекты. Часть работ мы старались выполнять собственными силами, постоянно участвовали в процессе реализации и, конечно, старались избегать излишнего администрирования. Кроме того, был важен комплексный показатель: решены ли задачи, довольны ли пользователи», — рассказывает о результатах проекта Пермяков.

Созданное решение оказалось весьма удачным. Компания планирует зафиксировать его как типовое. Если в дальнейшем у нее появится новый актив, можно будет, не изобретая велосипед, оперативно тиражировать отработанную функциональность. **CIO.RU**