

09 сентября 2016

Как мы автоматизируем бюджетирование

Экономические департаменты малозагруженным не назовешь. Обычно 90% времени сотрудников тратится на сбор информации. Наш клиент, Сергей Крылов, руководитель экономической службы «ИНВИТРО» рассказал «Клерк.Ру» о том, как автоматизировать рутинные задачи, увеличить качество данных, закладываемых в бюджет и освободить время сотрудников для стратегически важных задач.

■ Какие задачи решают высокие технологии в «ИНВИТРО», в частности, в экономическом департаменте компании?

Медицина вообще высокотехнологичный бизнес. Информационные системы тут играют важную роль, и потребность в них продолжает очень быстро расти. «ИНВИТРО» — крупнейшая медицинская компания в России, она широко представлена на всей территории страны – от Калининграда до Южно-Сахалинска. С 2010-х к этому добавились Украина, Беларусь и Казахстан. Чтобы сеть, состоящая более чем из восьмисот пятидесяти точек продаж и девяти лабораторных комплексов (четыре из которых расположены не в России), работала бесперебойно, нужны развитые информационные технологии. Они позволяют поддерживать высокое качество сервиса и продукта: мы в любой момент можем отследить, где находится конкретный



заказ, и что с ним происходит. Если что-то идет не так, важно понимать, на каком этапе произошел сбой, чтобы оперативно его устранить.

Автоматизация позволяет снизить пресловутый «человеческий фактор» и избавиться от большинства ошибок, которые происходят даже при самой грамотной организации. Люди – не роботы и не могут постоянно хорошо выполнять рутинную работу. При этом даже малейшая ошибка в медицинских анализах может дорого обойтись клиенту.

В группе компаний используются самые разные ИТ-продукты, каждый из которых предназначен для своей зоны, но все они связаны. Например, департамент продаж в работе с клиентами прибегает к Microsoft Dynamics CRM, и это же ПО используется для управления программой лояльности, на базе которой мы сейчас развиваем систему бизнес-аналитики.

В работе экономического отдела автоматизация помогает избегать ошибок в расчётах, повысить скорость и качество обработки информации, предоставляемой руководству компании и акционерам. Внедрение ИТ-продуктов высвободило время, которое раньше тратилось на сбор информации вручную, и теперь мы можем использовать его для решения других важных задач, на которые у нас просто не хватало ресурсов.

Как и в большинстве компаний в стране, основа финансового блока «ИНВИТРО» — это 1С, незаменимая в российских реалиях, и MS Excel. В связке с ними работает программа Oracle HyperionPlanning, которая используется для бюджетирования и отчётности.

■ Когда начался процесс автоматизации бюджетирования в экономическом отделе, и что послужило предпосылками?

Работы по автоматизации бизнес-процессов в экономическом отделе происходят постоянно. В начале мы опирались на средства MS Excel, однако в 2008 году компания выросла настолько, что Excel больше не мог поддерживать бизнес-процессы на высоком уровне. Руководство встало перед выбором: либо расширять штат сотрудников, чтобы обеспечивать потребности компании, работая со старым ПО, либо внедрять производительную систему бюджетирования. Любой информационный продукт такого класса — дорогое решение, поэтому какое-то время мы серьёзно размышляли над внедрением системы бюджетирования на базе 1С.

В это же время мы познакомились с **«КОРУС Консалтинг»** и решили привлечь их в качестве консультантов, как намного более опытную компанию. Консультанты системного интегратора «КОРУС Консалтинг», проанализировав наши процессы, посоветовали другой продукт – Oracle Hyperion Planning. Разница между внедрением 1С и Oracle колоссальна, и мы принимали решение, ориентируясь на возможности программных инструментов и их соответствие целям компании. Основными критериями выбора были гибкость системы и возможность масштабирования. Кроме того, важно было учитывать быстрый рост компании, чтобы не пришлось менять программный продукт после его внедрения. От 1С мы отказались практически сразу — программа не обладала необходимой нам гибкостью и набором инструментов.

В итоге мы выбирали между Oracle Planning и Cognos. Вторым «фильтром» стала критичность ограничений каждой из систем, которую мы определяли по специальной матрице после переговоров с поставщиками. Этот этап дал нам понять, что Hyperion Planning полностью интегрирован с MS Office, у него более простой механизм загрузки данных, есть возможность построения архитектуры на меньшем количестве кубов. А значит меньшие требования к аппаратной части, более простая техническая поддержка и снижение затрат на внесение изменений.

Внедрение проходило в два этапа. В первый год мы занимались только основным бизнесом «ИНВИТРО», отложив вспомогательные сервисы. Результаты, полученные на первом этапе, помогли более четко спроектировать решение для вспомогательных направлений с более сложной методологией.

В это же время у нас появилась задача формирования отчетности МСФО, и опыт внедрения Oracle Planning помог автоматизировать систему отчётности на базе Oracle HFM.

■ **Что вам дало внедрение программных продуктов Oracle Planning?**

Общая цель внедрения любых новых программных продуктов — ускорение процессов, снижение затрат и предоставление качественной информации, необходимой для принятия решений, руководству компании, ускорение реакции менеджмента на любые вызовы. Бизнес, который сильно распределен территориально, особенно нуждается в сведении финансовой информации воедино. Бюджетирование – это процесс, который позволяет менеджменту ставить цели и отслеживать их достижение. Общий бюджет

группы компаний состоит из бюджетов всех организаций, входящих в её состав, а они, в свою очередь, состоят из бюджетов отделов и т.д. Это множество разрозненных Excel-документов, сведенных в консолидированный бюджет, своеобразная матрешка.

При этом изменение в одном из файлов может сильно сказаться на общем результате, а проверка — ручной и долгий процесс. Бизнес, который сильно распределен территориально, особенно нуждается в сведении финансовой информации воедино, потому что данных очень много. Работая с таким массивом информации, сложно отследить нарушения методологии в каждом бюджете. Внедрение Oracle Hyperion объединило все системы: если менеджер вносит изменения в один документ, они автоматически появляются во всех связанных с ним документах. При этом заранее настроенные регламенты позволяют быть уверенными в том, что методология нигде не нарушена.

Кроме того, основная проблема Excel — серьёзная потеря ресурсов: около 90% рабочего времени тратится на сбор данных. Теперь же система бюджетирования осуществляет сбор данных самостоятельно, а освободившееся время сотрудников направленно на проверку и аналитику.

■ **Как сотрудники восприняли внедрение, как вы работали с сопротивлением и возражениями?**

Любое нововведение всегда порождает противодействие и негатив. Мы готовились к сопротивлению заранее: рассказывали сотрудникам о преимуществах нового ПО ещё до его внедрения, пытались продемонстрировать все выгоды. В больших компаниях нужно продавать

человеку идею, показывая плюсы, которые он получит от изменений. Мы узнавали у сотрудников, автоматизация каких процессов, по их мнению, облегчила бы работу, но старались ограничивать полёт фантазии, чтобы исключить автоматизацию ради автоматизации. После сдачи системы в эксплуатацию мы ещё раз собрали обратную связь о том, что можно сделать лучше. Когда вовлекаешь людей в процесс, влиять на конечный продукт им становится интереснее, чем просто сопротивляться. В результате такого подхода, в течение года, нам удалось справиться со всем негативом. Мы слушаем людей и предлагаем им помощь.

■ **Есть ли понимание эффекта от внедрения системы бюджетирования и какие планы по ее развитию стоят перед «ИНВИТРО»?**

Ежегодно мы прирастаем на 25%. Согласно данным консолидированной отчетности группы компаний «ИНВИТРО», за 2014 год оборот достиг 8,6 млрд рублей, а за первые шесть месяцев 2015 года выручка с учетом услуг франчайзинговых партнеров достигла 5,7 млрд рублей. Такой динамичный рост требует повышения качества получаемой информации.

Использование Excel в качестве основного программного продукта не обеспечивало необходимого уровня.

Oracle Hyperion — дорогая система, однако без неё нам было бы сложно прожить на этом уровне развития. Вложения окупались сполна благодаря повышению точности данных, которые мы предоставляем акционерам и руководству организации, а значит, принятию менеджментом более правильных решений. Внедрение инфраструктурного продукта в одном месте порождает новые возможности во многих других аспектах

деятельности. После системы бюджетирования у нас появился автоматизированный инструмент для подготовки МСФО. В данный момент мы работаем над внедрением системы бизнес-аналитики, но для этого нужен целый комплекс других решений, собирающих данные.

Сейчас в компании появляются новые бизнес-проекты, которые надо подключать к системе бюджетирования, методология в них отличается от текущей. Мы также хотим углубиться в базовые расчёты, т.е. планировать не строчку «Итого», а строить, где это возможно, расчеты на основе количественной информации и цен.

Необходимую дополнительную информацию мы сможем получить, развивая смежные системы: WMS на складе и ПО для оптимизации логистики. Грандиозная, но пока далёкая идея— это НСИ, нормативно-справочная информация, стандартизирующая и унифицирующая все данные внутри бизнес-структуры. Было бы интересно построить решение, которое будет отслеживать движение информации от момента закупки товарно-материальных ценностей до оказания услуг. Это даст возможность узнавать, в чем заключается ошибка, если услуга не была оказана, связана ли она с действиями персонала или поставщика.

Материал опубликован на портале Klerk.ru, сентябрь 2016 г.