

05 сентября 2024

Как внедрить российскую систему финансовой и управленческой отчетности

*[«Волжское пароходство»](#), одна из крупнейших судоходных компаний России, запустило систему бюджетирования и формирования управленческой отчетности на базе отечественного решения *Optimacros*.*

Система, получившая название «УМА» («Умная аналитика», ударение на первом слоге), была разработана и внедрена ГК «КОРУС Консалтинг» за рекордно короткие для задачи такого масштаба сроки — 7,5 месяца.

Создание «УМА» было основной частью глобального проекта по формированию системы Performance Management внутри компании. Поэтому было важно не только обеспечить автоматизацию процесса бюджетирования, но и выстроить оптимальный IT-ландшафт компании.

Система бюджетирования и управленческой отчетности — первоисточник для трансформации компании и выстраивания системы управления. Без достоверных оперативных данных в нужной степени детализации это невозможно. Поэтому проект был для нас критически важным.

Михаил Бибнев,
финансовый директор «Волжского пароходства»

До внедрения «УМА» финансовый учет в компании велся в нескольких отдельных системах, где по нескольким регламентам и процессам получали и обрабатывали разные категории данных. Одна система полностью покрывала коммерческую аналитику и натуральные показатели, другая — представляла собой классическую транзакционную систему, где ведется налоговый и бухгалтерский учет. Эти системы не были синхронизированы, а сводные данные формировались вручную в Excel, что порождало ряд методологических сложностей.

КАК ВЫБИРАТЬ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ ЕРМ-СИСТЕМ

Выбор нового решения в «Волжском пароходстве» начали в январе 2023 года, а в активную фазу проект запустили в июне. Старту проекта предшествовало

тщательное исследование отечественных EPM-решений, на базе которых должна была быть реализована достаточно чувствительная для компании система. Для этого был создан внутренний «квадрант Gartner», где по одной оси оценивали гибкость системы и возможность предоставления аналитической информации в разных разрезах (при этом важным параметром стали пластичность архитектуры решения и развитие системы с точки зрения self-service), а по другой оси — стоимость внедрения и владения, а также TCO на пять лет. Кроме того, была проведена проработка архитектуры, чтобы оценить, как новая система будет укладываться в текущий IT-ландшафт компании.

По совокупности этих факторов выбрали продукт Optimacros — одним из главных критериев при выборе интегратора стал опыт реализации проектов на этом решении. Задачу доверили ГК «КОРУС Консалтинг», которая уже реализовала несколько успешных внедрений на Optimacros (18+) и обладает одной из крупнейших команд по внедрению EPM-систем на российском рынке.

ЗАПУСК MVP И ХОД ПРОЕКТА

Чтобы не терять время на методологическом этапе, «Волжское пароходство» запустило сначала MVP (Minimal Value Product) — минимальную версию, на ней можно было протестировать все возможности системы. Первая версия системы была готова уже к августу, спустя всего два месяца после старта проекта. Она включала плановую бюджетную модель на год с возможностью

увеличивать горизонт планирования. Сразу после тестирования MVP бюджетную модель запустили в боевой фазе реальной бюджетной кампании, что помогло оценить возможности системы, сразу идентифицировать слабые места и значительно ускорить методологическую проработку и настройку полноценной модели.

Вторым этапом стартовал новый для компании блок — формирование фактической управленческой отчетности на базе двух существующих систем: транзакционной и системы коммерческой аналитики. После консолидации данных в единой системе удалось быстро идентифицировать и удалить разрывы. Далее была развернута прогнозная модель, которая включает в себя краткосрочный прогноз на два-три месяца вперед. Таким образом, MVP системы начала работать в сентябре, а полную функциональность в части факта, план-факта и факторного анализа компания протестировала в конце 2023 года. С закрытия отчетности января 2024 систему запустили в промышленную эксплуатацию.

Разработанная система включает пять подмоделей планирования и формирования отчетности, до 45 аналитических срезов, более 3000 расчетных показателей, более 400 скриптов-макросов, более 350 форм ввода, загрузки и отчетов, более десяти потоков интеграций. Все это позволит компании детально планировать и отслеживать финансовый результат и эффективность каждого отдельного судна, а также проектов судов, своевременно проводить необходимые оперативные корректировки планов.

В новой системе намеренно не стали делать дашборды, несмотря на хорошие возможности продукта. Компания уже использует целевое решение на специализированной BI платформе, поэтому не стали множить разные визуальные представления одних и тех же данных, чтобы не путать пользователей. Было важно сформировать качественные данные в необходимых разрезах, а также единую удобную для пользователей систему управления на основе дашбордов.

ОЖИДАНИЕ И РЕАЛЬНОСТЬ: ИТОГИ ПРОЕКТА

На старте проекта в «Волжском пароходстве» были четко сформулированы задачи, по каждой из них удалось достичь плановых показателей. Сроки на формирование ежемесячной управленческой отчетности, подготовку оперативной еженедельной отчетности, а также трудозатраты на эти процессы сократились вдвое. Ресурсы, которые удалось высвободить, были направлены на аналитическую работу. Благодаря этому с января 2024 года компания запустила в активную фазу проект по развитию бизнес-партнерства для функций — сотрудники контроллинга помогают смежным функциям улучшить опыт планирования ресурсов в своем направлении.

Также удалось сократить длительность проведения одной итерации подготовки годового бюджета в два раза. При прежнем процессе одна итерация занимала примерно четыре недели, с новой системой — меньше двух недель.

Одной из задач было снижение затрат компании на определенный процент от лимитных расходов. Это те расходы, которые не зависят от количества рейсов, но по которым в рамках планирования бюджета устанавливаются лимиты на год. Сюда включаются ФОТ берегового состава, лимит на капитальный ремонт определенных судов и т.д. По оценкам компании, в этом направлении удалось добиться экономии в 1,5 раза выше от запланированной. Это стало возможным благодаря выстраиванию процесса превентивного бюджетного контроля, который был бы невозможен без системы. Компания отметила больше финансовой дисциплины, отсутствие перерасходов без ущерба для бизнеса, более аккуратное планирование, возможность переприоритизировать расходы в моменте.

На текущий момент система является единым источником правды с точки зрения натуральных, коммерческих и финансовых показателей. На базе нее выстраиваются вся регулярная отчетность и весь каскад совещаний, для всех целей используются одни и те же данные, в которых компания уверена.

НЕОЧЕВИДНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Важным фактором успеха стала команда проекта. С нашей стороны это были ключевые эксперты, которые до этого долго работали на Oracle Hyperion (18+). Это продвинутые пользователи, так называемые моделлеры, которые могли на уровне IT вносить дополнения и изменения в базовую модель. Со стороны «КОРУС Консалтинг» была сформирована команда, которая уже имела опыт нескольких проектов на Optimacros. Мы понимали, как внедрить нужную функциональность на Hyperion, а команда подрядчика, зная возможности обоих продуктов, подсказывала, как это сделать на Optimacros. За счет такой синергии мы быстро решали сложные архитектурные вопросы.

Михаил Бибнев

Кроме того, «Волжское пароходство» уделяло внимание внутреннему PR проекта, чтобы помочь системе быстрее прижиться, а пользователям легче адаптироваться к изменениям. Внутри компании был запущен конкурс на лучшее название для новой системы. Было предложено более 60 вариантов, из которых выбрали один — «УМА» (18+). Пользователи быстро приняли новое название и активно применяют его в коммуникации. Кроме того, «УМА» решили визуализировать через нейросеть. И сейчас у системы есть не только имя, но и образ.

В ближайшем будущем «Волжское пароходство» планирует реализовать скользящее планирование на среднесрочной перспективе (пять-шесть кварталов вперед), стратегическую модель и ряд технических улучшений, чтобы сделать систему более удобной для пользователя.

