

17 июля 2024

# **Алексей Ходев, ГК «КОРУС Консалтинг»: Российские системы бюджетирования подходят большинству компаний**

Практике бюджетирования ГК «КОРУС Консалтинг» — 24 года. Как изменились потребности российских компаний за это время, сколько из них уже перешли на российские системы бюджетирования, а сколько пока приглядываются, и что нового им может предложить компания с самой большой практикой бюджетирования в России, рассказал Алексей Ходев, директор департамента ЕРМ ГК «КОРУС Консалтинг».

## **ПРАКТИКА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОТКРЫЛАСЬ В «КОРУС КОНСАЛТИНГ» 24 ГОДА НАЗАД. РАССКАЖИТЕ, КАКОЙ ПУТЬ ПРОШЛО НАПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ, И ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ СЕЙЧАС?**

«КОРУС Консалтинг» начинался с двух практик, одна из них — практика бюджетирования. Начинали работать с продуктом Comshare. Реализовали в



том числе один из самых больших проектов внедрения этой системы в мире в компании «Связьинвест».

Позднее Comshare стал частью Infor. Частые смены владельцев сказались на уровне развития продукта, и нам пришлось искать альтернативу. Так в 2005 году мы начали работать с новым продуктом Oracle EPB, однако быстро поняли, что система совсем «сырая». Тогда же Oracle купил Hyperion Solutions и начал продвигать Oracle Hyperion — продукт, который стал одним из лидирующих на рынке EPM-систем и является таковым до сих пор. На Hyperion мы успешно реализовали множество проектов. Затем стали расширяться: наращивать продуктовую линейку и размер команды.

Я пришел в компанию в 2017 году. На тот момент в практике бюджетирования работало 40 человек — уже тогда это была одна из самых больших EPM-команд в России. Сейчас в нашем департаменте 65 человек, и мы по-прежнему одни из крупнейших.

## **КАК ИЗМЕНИЛСЯ ВАШ ПОРТФЕЛЬ РЕШЕНИЙ ПОСЛЕ 2022 ГОДА?**

В 2022 году большинство западных вендоров прекратили работу в России практически одним днем. Заказчики лишились поддержки вендоров, но не нашей. Консультанты «КОРУС Консалтинг» и до ухода вендоров закрывали 99% вопросов технической поддержки, так что для наших клиентов, использующих западные системы, после 2022 мало что изменилось — мы



вместе продолжаем развивать и поддерживать работающие решения.

Параллельно мы стали расширять продуктовую линейку. Сейчас наш департамент внедряет российские решения: Optimacros, «ТУРБО», «Форсайт», также помогаем клиентам поддерживать уже внедренные иностранные системы бюджетирования — Oracle Hyperion, IBM Planning Analytics.

Продуктовый портфель направления максимально диверсифицирован — можем предложить заказчику подходящее под его задачи отечественное решение.

## **С КАКИМИ ЗАДАЧАМИ К ВАМ СЕЙЧАС ЧАЩЕ ВСЕГО ПРИХОДЯТ КЛИЕНТЫ?**

Две самых популярных задачи сейчас — импортозамещение и замена бюджетирования в Excel и согласований в электронной почте на что-то более продвинутое. При этом благодаря российским системам бюджетирования у нас появилась возможность помочь решить эти задачи компаниям самого разного масштаба. Oracle Hyperion и IBM Planning Analytics могли себе позволить только очень крупные компании, российские же системы доступны любому бизнесу: они дешевле и дают результаты уже через полгода.

Иногда к нам приходят заказчики, у которых уже внедрена система бюджетирования, и просят автоматизировать новую задачу по планированию. В этом случае мы рекомендуем рассматривать разные варианты систем вне зависимости от уже используемой платформы. Это позволяет наращивать экспертизу использования российских продуктов и



быстрее внедрять новую функциональность.

## **НАСКОЛЬКО В ЦЕЛОМ РОССИЙСКИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ МОГУТ КОНКУРИРОВАТЬ С ЗАПАДНЫМИ? ПРЕДОСТАВЛЯЮТ ЛИ ТАКОЙ ЖЕ ФУНКЦИОНАЛ? УСТУПАЮТ ЛИ В НАДЕЖНОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ?**

Эксперты, которые сейчас разрабатывают российские системы бюджетирования, раньше работали с ПО западных вендоров и хорошо знают его изнутри. Они учитывают все плюсы и минусы и создают современные, надежные и производительные решения.

Западные системы изначально разрабатывались под другие правила финансового учета и не были адаптированы под российское законодательство и специфику рынка. Очень многое приходилось кастомизировать. Сейчас российские вендоры проектируют системы сразу под запросы российских компаний, регулярно выпускают обновления и патчи, следят за изменениями законодательства и своевременно на них реагируют.

Что касается производительности, то и тут у наших систем есть фора: большинство западных решений созданы 20 лет назад, много раз корректировались и дополнялись, причем зачастую силами разных команд. В



итоге такие системы получаются тяжеловесными и на больших объемах данных требуют более глубокой архитектурной проработки. Российские же системы проектируются сразу с учетом лучших мировых практик и не имеют такого тяжелого «наследства».

Например, недавно мы проводили тестирование для нашего заказчика, который планировал перейти с западной системы бюджетирования на российскую. Мы перенесли функциональность, скрипты и начали давать нагрузку. Все были в шоке, когда западная система «упала» первой. Российская при этом ощутимо замедлилась, но тем не менее успешно выполнила все расчеты.

## **НАСКОЛЬКО СРОЧНО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, КОМПАНИЯМ НУЖНО ПЕРЕХОДИТЬ НА РОССИЙСКИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ?**

Если компания государственная, либо с госучастием, то вопросов нет: переходить на российские системы нужно как можно быстрее. Если компания частная, то главный вопрос — как быстро меняются бизнес-процессы, как развивается бизнес, какие строит планы. Если все стабильно, лет десять ничего не менялось и еще столько же не будет, то можно подождать — ведь хорошую систему бюджетирования можно использовать довольно долго. При этом понимая, что вендор не будет ее обновлять — рассчитывать нужно только на себя, и помнить, что специалистов по поддержке этих систем становится все меньше, а стоят они все дороже.

Если же компании нужны постоянные обновления, адаптация системы под новые законодательные требования и бизнес-задачи, тогда миграция обязательна, и делать ее нужно как можно быстрее. При этом стоит иметь в виду, что ресурсы интеграторов ограничены. Если что-то резко изменится в законодательстве и всем придется срочно мигрировать, то быстро найти ИТ-партнера с нужным опытом и готовой командой может быть сложно.

## **МОЖНО ЛИ ОЦЕНИТЬ, КАКОЙ ПРОЦЕНТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ УЖЕ ПЕРЕШЕЛ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ?**

Могу сказать так: в сторону импортозамещения смотрят абсолютно все компании — и государственные, и частные. Тренд перехода на отечественное ПО очевиден, западные системы у нас не поддерживаются и не развиваются, ИТ-специалисты переучиваются на новые решения и не хотят тратить время на то, что в долгосрочной перспективе будет все менее востребованным. Поэтому вопрос импортозамещения — это вопрос времени.

## **КАКИЕ ПРОЦЕССЫ КРОМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ МОЖНО АВТОМАТИЗИРОВАТЬ НА ЭТИХ ПЛАТФОРМАХ?**

Кроме непосредственно формирования бюджета в систему бюджетирования можно подгружать фактические данные, выстраивать прогнозы, заниматься

план-факторным анализом. Это важнейшая система для принятия управленческих решений.

Кроме того, систему бюджетирования можно использовать не только для составления общего бюджета компании, но и для планирования отдельных процессов и модулей: HR, административно-хозяйственные расходы, маркетинг и т.д. Это гораздо удобнее и эффективнее, чем вести в системе бюджетирования P&L, CashFlow, Баланс и KPI, а бюджеты подразделений по-прежнему составлять в экселе. У нас есть проекты, где в системе бюджетирования формируется и план продаж, и план закупок — это очень удобно.

## **РАССКАЖИТЕ ПРО ЗНАКОВЫЙ ПРОЕКТ ПРАКТИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ «КОРУС КОНСАЛТИНГ».**

Для меня самым знаковым является наш проект с компанией [«ЕВРАЗ»](#). Он стал победителем [конкурса Global CIO «Проект года 2023»](#) в номинации «Лучший управленческий проект по повышению эффективности компании».

В новой системе бюджетирования «ЕВРАЗ» формирует годовой бюджет, скользящий план (rolling forecast) на два года, оперативный ежемесячный план, прогноз до конца года, расчет ключевых показателей эффективности (КПЭ) и план-факт отчетность в едином информационном пространстве. Решение используют в повседневной работе более 700 сотрудников из 30

подразделений и 80 функциональных бизнес-блоков компании. С нашей стороны в проект было вовлечено 45 человек, со стороны «ЕВРАЗ» участвовала управляющая компания и несколько дивизионов — в общей сложности над проектом работали более 100 человек.

Проект начался в 2020 году, сейчас система внедрена, но ее развитие идет до сих пор: у компании большие планы по автоматизации факторного анализа, более глубокому анализу данных (data driven approach), улучшению аналитических систем визуализации данных для пользователей всех уровней в компании, а также распространению позитивного опыта на другие дивизионы.

## **У ПРАКТИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ «КОРУС КОНСАЛТИНГ» БОЛЬШОЙ ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ. КАК ВЫ ВЫБИРАЕТЕ, КАКУЮ ИМЕННО СИСТЕМУ РЕКОМЕНДОВАТЬ ТОМУ ИЛИ ИНОМУ ЗАКАЗЧИКУ?**

Нам очень важно внедрить именно то решение, которое подойдет конкретному клиенту наилучшим образом. Поэтому рекомендуем начинать с небольшого предпроекта, который у нас называется System selection. Он длится до двух месяцев, за это время мы изучаем бизнес-процессы, прописываем требования и показываем, с помощью каких решений можно закрыть ту или иную задачу.



Иногда заказчики предпочитают провести полноценный аудит с верификацией бизнес-процессов — мы выступаем и как системный интегратор, и как консалтинговая компания, помогающая оптимизировать бизнес-процессы. Это как раз и нужно многим заказчикам: не автоматизировать «в лоб» то, что есть, а найти пути улучшений, которые принесут максимальный результат.

## **АЛЕКСЕЙ, РАССКАЖИТЕ ПРО ВАШ СОБСТВЕННЫЙ КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ.**

Я начал работать еще во время учебы в университете: сначала системным администратором, затем программистом 1С. Закончив ВУЗ, устроился ИТ-специалистом в банк, а после — программистом в «Мегафон», где и познакомился с многомерными базами данных. По образованию я программист-экономист, и многомерные базы данных вместе с финансовой составляющей привели меня в полный восторг: это было именно то, с чем я хотел работать.

Пять лет я с удовольствием работал в «Мегафоне». Потом понял, что не хочу ограничивать себя одним клиентом — в работе инхаус есть своя специфика. Тогда я перешел в сферу консалтинга и за первый год получил больше опыта,

чем за все предыдущие годы работы. Мне нравилось переключаться между проектами, работать с людьми, управлять командами и заниматься продажами.

В 2017 году я перешел в «КОРУС Консалтинг» сразу на руководящую позицию: сначала был руководителем проектов, потом руководителем группы, директором проектного офиса, и впоследствии стал директором департамента бюджетирования и консолидации. Мне нравится корпоративная культура и ценности компании. Здесь люди, готовые быть открытыми и работать в режиме доверия и нацеленности на результат, быстро развиваются и достигают успеха. В «КОРУС Консалтинг» много специалистов с уникальной экспертизой — это мотивирует и заряжает работать.

## **КАКИЕ У ВАС ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ ПРАКТИКИ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД?**

Планы у нас масштабные! Мы будем помогать компаниям осваивать новые грани систем бюджетирования — ведь это не только составление годового бюджета, но и богатейшие возможности по автоматизации бизнеса и повышению его эффективности в целом.

