

15 мая 2023

ЕВРАЗ автоматизировал систему планирования и управления эффективностью

ЕВРАЗ запустил в промышленную эксплуатацию систему PPM Evraz. Генеральным подрядчиком и методологом проекта стала компания Керт, интегратором — департамент EPM ГК «КОРУС Консалтинг».

Последние несколько лет российский бизнес находится в условиях экономических и геополитических вызовов. Скорость и точность планирования и прогнозирования стали особенно важны. При статичных рынках можно было обойтись одной версией финансового плана, сейчас необходимо просчитывать множество вариантов развития событий, иметь от пяти до полутора десятков версий бюджета, и формировать прогноз исходя из оперативного факта.

На первый план выходит потребность в качественных системах планирования, которые обеспечивают возможность быстрой актуализации финансового плана, оценки нескольких его вариантов, исходя из возможных решений бизнеса о предпочтительных объемах, рынках и ассортименте сбыта, а также корректировки производственной программы с учетом принятых решений.



ЕВРАЗ внедрил систему, которая позволяет прогнозировать разные варианты и сценарии развития бизнеса.

КАК ЭФФЕКТИВНО СВЯЗАТЬ СТРАТЕГИЮ И ОПЕРАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

PPM Evraz (planning & performance management system, планирование и управление результативностью) — комплексная система, обеспечивающая формирование годового бюджета, скользящего планирования (rolling forecast) на два года, оперативного ежемесячного плана, прогноза до конца года, расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ) и план-факт отчетности в едином информационном пространстве. Система обеспечивает связь стратегического плана компании с операционным планированием дивизиона и является важным звеном в сложной цепочке цифровизации — от системы производственного планирования до консолидированного финансового результата.

Функционал PPM Evraz:

- планирование и анализ достижения КПЭ;
- автоматизированный сбор данных об объеме производства по основным видам продукции из системы производственного планирования и формирование на их основе производственных бюджетов;
- формирование функциональных бюджетов;

- расчет потребности во вспомогательных материалах, исходя из производственной программы;
- интеграция с ERP (enterprise resource planning, планирование ресурсов предприятия) для калькулирования плановой себестоимости;
- автоматизированный сбор факта об исполнении бюджета на детальном уровне;
- формирование оперативных ежемесячных планов и факт/план ракурсов;
- формирование отчетности как на уровне компании и дивизиона, так и на уровне управленческих сегментов внутри одного юридического лица;
- формирование мастер-бюджетов и передача данных из детальной системы дивизиона в систему консолидации без потери требуемой детализации и бизнес-логики операционного планирования дивизиона;
- анализ эффективности деятельности (план-факт отклонения, базис для факторного анализа выявленных отклонений);
- модель инвестиционного планирования с детализацией до элементов структурного плана проектов, которая позиционируется как база для инструмента Dashboard анализа CAPEX;
- заложена основа для реализации баланса генерации, транспортирования, преобразования, распределения и потребления всех видов энергетических ресурсов и энергии.

Система обеспечивает формирование данных по российским стандартам бухгалтерского учета и международным стандартам финансовой отчетности, что помогает избежать дополнительных трудозатрат для трансформации плана. Реализация в системе полноценной мультивалютной модели планирования позволяет точнее составить план и учесть макроэкономические прогнозы бизнеса.

PPM Evraz построена с применением нормативно-драйверного принципа, что позволяет проводить сценарный анализ и оперативно пересчитывать различные варианты, исходя из различных допущений и предпосылок. Это особенно важно для горно-металлургических предприятий: любое изменение ассортимента выпускаемой продукции требует перераспределения сырья между разными потоками производства и своевременного внесения корректировок в бюджеты подразделений.

В системе настроены методологические и технические контроли, обеспечивающие возможность проверки аномальных отклонений от нормативов, сходимости баланса, корректности допустимых сочетаний аналитик.

Общее количество пользователей PPM Evraz на данный момент достигает 700 человек. В работу PPM вовлечено 30 ответственных подразделений и 80 функциональных бизнес-блоков компании.

Система реализована и введена в промышленную эксплуатацию на консолидированном уровне и для дивизиона «Сибирь». В рамках проекта пройдена бюджетная кампания и несколько циклов оперативного ежемесячного планирования с выдержкой строгих корпоративных сроков. При внедрении одним из основных фокусов было быстрое действие системы, что обеспечило скорость формирования планов, соответствующую жестким корпоративным требованиям.

Внедрение системы PPM Evraz позволило:

- повысить прозрачность сбора данных за счет перехода в единое информационное пространство производственных, сбытовых и экономических подразделений как для дивизиона, так и для управляющей компании;
- обеспечить уверенность в едином подходе к бизнес-процессам, реализованным в разных системах, за счет унификации методологии и автоматизации расчетов всех связанных показателей;
- увеличить скорость и эффективность планирования и план-факт анализа с помощью инструментов автоматизации.

КАК РАЗВИВАТЬСЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В проекте принимали участие представители дивизионов и управляющей компании ЕВРАЗ, подрядчики, а также команды разработки и поддержки смежных систем.

Требования к системе выдвигались как со стороны функциональных и экономических служб дивизиона, так и со стороны управляющей компании. На вход для анализа подрядчиком было получено более 2000 файлов, используемых локально различными сторонами для планирования и анализа. В результате унификации методологии, использования единой модели данных и механизмов гибкой отчетности количество вводных и отчетных форм в PPM Evraz удалось сократить до 600.

Отдельным вызовом стал старт масштабного проекта в разгар пандемии COVID-19. Это диктовало условия [удаленной работы](#), при этом не отменяло требования слаженности работы большого количества участников процесса. Дополнительной сложностью была коммуникация с подразделениями дивизиона с учетом четырехчасовой разницы во времени.

Систему создавали ведущие методологи и архитекторы отрасли. Группа «Цифровые финансы» Керт обеспечила на проекте методологическую часть и управление проектом, департамент EPM ГК «КОРУС Консалтинг» — проектирование и техническую реализацию.

КАК БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ СИСТЕМА

Продуманная методология и архитектура PPM Evraz создают широкие возможности для дальнейшего развития. Использование нормативно-драйверного подхода и единой логической модели данных для плана и факта является базой для дальнейшей автоматизации факторного анализа на базе системы.

Наличие структурированных данных в PPM Evraz открывает путь для более глубокого анализа данных (data driven approach), в том числе для структурного анализа, анализа трендов и регрессионных зависимостей, поиска оптимизационных решений для достижения экономии затрат и рабочего капитала.

Качественная информация, доступная онлайн всем пользователям системы, является основой для развития аналитических систем визуализации данных для пользователей всех уровней в компании.