

27 августа 2024

Михаил Бибнев, «Волжское пароходство»: Система УМА вывела на новый уровень процессы подготовки отчетности

Лидер судоходной отрасли России в сегменте речных и смешанных, «река-море», перевозок компания [«Волжское пароходство»](#) запустила систему бюджетирования и формирования управленческой отчетности на платформе Optimacros. Система, получившая название УМА (ударение на первый слог), была разработана и внедрена ГК «КОРУС Консалтинг» за рекордно короткие для задачи такого масштаба 7,5 месяцев. Создание УМЫ было основной частью глобального проекта по формированию системы «перфоманс-менеджмента» внутри компании. Опыт внедрения стал показательным не только с точки зрения управления проектом, но и формирования лояльности к новой системе среди пользователей. О реализации масштабного проекта TAdviser рассказал заместитель генерального директора по финансам и экономике – **финансовый директор «Волжского пароходства» Михаил Бибнев.**

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ЗАНЯЛА ПОДГОТОВКА К СТАРТУ ПРОЕКТА?



Мы начали проработку в начале 2023 года, а запустили проект в июне. Изначально мы использовали несколько отдельных систем, 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.

То есть, по сути, проект закрывал не только базовую задачу – формирование бюджета и план-факт отчетности. Необходимо было еще и правильно выстроить ИТ-ландшафт учетных систем и доработать методологию.

Кроме того, мы запустились в новую эпоху, осознавая, что западные программные продукты, с одной стороны, доступны, но с другой, создавать на их платформе достаточно чувствительную для компании систему с непонятными перспективами поддержки в будущем будет рискованно. Поэтому мы начали с поиска альтернатив в России.

КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЛИ ПОМИМО ИМПОРТОНЕЗАВИСИМОСТИ?

На тот момент кроме продуктов на базе 1С мы ничего не знали. Но были приятно удивлены, что буквально за последние 2-3 года появилось несколько достойных продуктов. С учетом повышенного спроса со стороны российских компаний они очень быстро развиваются.

Процесс выбора занял 4-5 месяцев. Мы сделали внутренний «квадрант Гартнера», где по двум осям заложили ключевые параметры. С одной стороны, система должна быть гибкой, давать возможность посмотреть аналитическую информацию в разных разрезах, при этом архитектура не должна ломаться, если сделать какой-то нестандартный разрез. Важно было развитие системы с точки зрения self-service – чтобы аналитик, допустим, мог зайти и перестроить тот или иной отчет самостоятельно. С другой стороны, мы оценивали стоимость внедрения и владения, считали TCO на 5 лет.

Мы сами пробовали делать какие-то модели, изучали функциональность, технические параметры, возможности моделирования, консолидации, workflow с точки зрения согласования бюджетов, формирования отчетов, аллокации расходов. Затем наша ИТ-команда делала архитектурную проработку, чтобы оценить, как новая система будет укладываться в текущий ландшафт. По совокупности этих факторов у нас было два лидера, но в итоге мы выбрали продукт Optimacros.

**АКТИВНАЯ ФАЗА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ДЛИЛАСЬ
СТОЛЬКО ЖЕ, СКОЛЬКО И ПОДГОТОВКА К НЕМУ.**



БЫЛИ ЛИ ПРИЧИНЫ ДЛЯ СТОЛЬ СЖАТЫХ СРОКОВ И КАК УДАЛОСЬ ИХ ВЫДЕРЖАТЬ?

Изначально мы хотели запустить систему к старту нового финансового года, то есть к январю 2024-го. Первая версия системы была готова уже к августу, спустя всего два месяца после старта проекта.

Для того чтобы не терять время на методологическом этапе, мы запустили сначала MVP (Minimal Value Product) – минимальную версию продукта, на базе которого можно попробовать все возможности системы. В августе мы протестировали MVP бюджетной модели и вышли с ней в боевую фазу реальной бюджетной кампании. Это был большой риск, но нам это очень помогло – мы оценили возможности системы, сразу идентифицировали те моменты, которые нужно улучшить или вовсе сделать по-другому. И за счет этого методологическая проработка и настройка полноценной модели значительно ускорилась. MVP-системы начала работать в сентябре, а полную функциональность в части факта, план-факта и факторного анализа мы протестировали в конце 2023 года. Когда подготовили отчетность за январь 2024-го, перешли в промышленную эксплуатацию.

Несмотря на то что на старте мы понимали, что хотим получить в конце, мы пошли другим путем. В течение проекта несколько раз меняли приоритетность тех или иных блоков и немного переделывали функциональность. Но благодаря гибкому подходу в итоге пришли к финальной точке с нужным результатом и в короткие сроки.

Важным фактором успеха стала команда проекта. С нашей стороны это были ключевые эксперты, которые до этого долго работали на Oracle Hyperion. Это продвинутые пользователи, так называемые моделлеры, которые могли на уровне ИТ вносить дополнения и изменения в базовую модель. Со стороны «КОРУС Консалтинг» была сформирована команда, которая уже реализовала несколько проектов на Optimacros. У нас было понимание, как реализовать 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.

КАКАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ЗАЛОЖЕНА В СИСТЕМЕ?

Первый блок – это бюджетная модель, стандартная плановая модель на год с возможностью увеличивать горизонт планирования. Второй блок (ранее не был автоматизирован в компании) – это формирование фактической управленческой отчетности, как раз на базе двух систем, которые упоминал ранее, – транзакционной системы и системы, где формировалась вся коммерческая аналитика. После консолидации данных в единой системе мы идентифицировали разрывы и быстро их устранили.

Далее развернули третью модель – прогнозную, которая включает в себя краткосрочный прогноз на 2-3 месяца вперед. Мы осознанно не стали делать дашборды в системе, несмотря на хорошие возможности продукта. Дело в

том, что у нас уже есть целевое решение на специализированной BI платформе. Сейчас дашборды есть в каждой системе – там свои графики, инструменты визуализации. Данные одинаковы, но представляются они по-разному, и людей это путает. Для нас было важно сформировать качественные данные в необходимых разрезах, а также единую удобную для пользователей систему управления на основе дашбордов.

У НОВОЙ СИСТЕМЫ ЕСТЬ СОБСТВЕННОЕ ОРИГИНАЛЬНОЕ НАЗВАНИЕ. ПОЧЕМУ РЕШИЛИ ДАТЬ ЕЙ ИМЯ?

У системы должно быть название, которое пользователи будут использовать при обсуждении. Оно должно быть короткое, понятное, запоминающееся. Мы объявили конкурс внутри компании на лучшее название для новой системы и получили хороший отклик. Было предложено более 60 вариантов как от сотрудников плавающего состава, так и от берегового. В итоге мы назвали систему УМА (умная аналитика). Протестировали имя на большой фокус-группе – всем понравилось. Название очень быстро прижилось, и в компании все говорят только так: «Посмотри в УМЕ. Кроме того, мы решили визуализировать систему через нейросеть. И сейчас у УМЫ есть не только имя, но и образ.

УДАЛОСЬ ЛИ УЖЕ ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ УМЫ?

Когда мы заходили в проект, то старались очень четко сформулировать КПЭ. В итоге у нас на входе было 7 задач, по каждой из которых мы достигли плановых показателей.

В 2 раза мы сократили сроки на формирование ежемесячной управленческой отчетности и подготовку оперативной еженедельной отчетности. И на столько же сократили трудозатраты на эти процессы. При этом в рамках данного проекта мы заявляли, что высвободим существенное количество ресурсов по FTE в рамках подготовки отчетности и эти ресурсы направим на аналитическую работу.

Благодаря этому проекту с января 2024-го мы запустили в активную фазу проект по развитию бизнес-партнерства для функций. Сотрудники отдела контроллинга обеспечивают комплексную поддержку другим подразделениям: мы подсказываем, на что обратить внимание, следим за план-фактом, общим состоянием бюджета. Можно сказать, развиваем новую компетенцию у себя.

Также мы поручились снизить затраты компании примерно на 5% от лимитных расходов. Это те расходы, которые не зависят от количества рейсов, но по которым в рамках планирования бюджета мы устанавливаем лимит на год – например, ФОТ берегового состава, лимит на капитальный ремонт определенного судна и т.д. Экономия планировалась за счет выстраивания процесса превентивного бюджетного контроля, который невозможен без системы. Соответственно, процесс мы настроили, а методологически и

организационно он у нас заработал с 1 января 2024 года. Сейчас контроль осуществляется за счет того, что оперативная информация есть в УМЕ.

По оценкам на текущий момент экономия оказалась в 1,5 раза выше от запланированной суммы. Мы получили больше дисциплины, отсутствие перерасходов без ущерба для бизнеса, более аккуратное планирование, возможность переприоритизировать расходы в моменте. Также нам удалось сократить длительность проведения одной итерации подготовки годового бюджета в два раза. При прежнем процессе одна итерация занимала примерно четыре недели, сейчас – меньше двух недель.

Система является единым источником правды с точки зрения натуральных, коммерческих и финансовых показателей. И у нас есть 100%-я уверенность, что все это соотносится друг с другом, нет никаких разрывов. А далее мы на базе системы выстраиваем всю регулярную отчетность и весь каскад совещаний, т.е. для всех целей мы используем одни и те же данные.

НА ЧТО СТОИТ ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ТАКИХ СИСТЕМ В КОМПАНИЯХ ПОДОБНЫХ ВАШИМ?

- 1.** Делать MVP, особенно если вы выбрали незнакомый продукт. Это поможет понять все возможности и особенности решения и существенно ускорит дальнейшую реализацию.
- 2.** Тестировать систему на реальном процессе. Если сделать это на боевой кампании, то осознание правильности или неправильности решения придет быстрее.
- 3.** Прорабатывать методологию параллельно с проектированием системы, настройкой MVP.
- 4.** Уделять внимание формированию правильной команды.
- 5.** Не стоит недооценивать роль внутреннего PR, в хорошем смысле – это и про выбор названия, и некоторое одушевление этой истории.
- 6.** Изменения скоупа проекта – это нормально. Если вы понимаете, что цели и задачи поменялись, не нужно этого бояться, надо деприоритизировать некритичные вещи, а критичные продвигать.
- 7.** Не бояться неидеальных решений. Иногда какие-то смежные системы не готовы, где-то не очень качественная структура данных, но можно эту сложную задачу оставить на развитие, а на текущем этапе сделать промежуточное решение.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Из ближайших целей мы планируем скользящее планирование на среднесрочной перспективе (5-6 кварталов вперед), стратегическую модель и ряд технических улучшений, чтобы сделать систему более удобной для пользователя. Перед этим мы решили сделать 2024 год свободным от



развития. Нужно взять небольшую передышку, насладиться результатами уже достигнутого, пройти несколько операционных циклов. И по итогу года более осознанно идти вперед.

