

16 марта 2011

Уроки кризиса: внедрять или замораживать ИТ?

Финансовый кризис заставил многие организации сократить любые непрофильные расходы, в том числе и бюджеты на ИТ. В этой связи бизнесу зачастую приходилось отказываться от запланированных ИТ-модернизаций или переносить их "на неопределенное время". Одной из немногих компаний, решившихся на серьезное ИТ-изменение, стала С.А.Т.оil, которая осуществила внедрение системы автоматизации бюджетного управления. О причинах, побудивших начать проект именно в тот период, о сложностях и результатах рассказали CNews Екатерина Никитина, генеральный директор компании "Катойл-лизинг" и Юлия Макарова, заместитель генерального директора компании "КОРУС Консалтинг".

CNews: В кризисный период многие предприятия заморозили бюджеты на новые проекты. В первую очередь это касается внедрения систем автоматизации. Какие предпосылки привели к тому, что руководство С.А.Т.оil приняло решение о внедрении нового продукта?

Екатерина Никитина: Именно в кризисный период происходит переоценка ценностей, понимание сильных и слабых сторон организации бизнеса, конкурентных преимуществ компании. Для нас одним из важных выводов

явилось понимание необходимости усиления позиций ГК в области среднесрочного планирования и бюджетного управления. Для руководства было принципиальным создание единой методологической основы для получения финансовой отчетности по всем компаниям и внедрение единого инструмента бюджетирования для производственных подразделений.

CNews: По каким параметрам был выбран именно продукт компании Oracle (Oracle Hyperion Planning)? Чем, на ваш взгляд, он отличается от других решений, представленных на рынке?

Екатерина Никитина: Выбор инструмента осуществлялся на конкурсной основе и состоял из презентаций продуктов их вендорами. Необходимо отметить, что с нашей стороны (С.А.Т.оил) на презентациях присутствовали как лица, принимающие решение, так и будущие пользователи системы. Это позволило учесть все требования и сделать правильный выбор. Одним из наиболее важных параметров было наличие функциональных возможностей для реализации сложной бюджетной. Также большое значение имели удобство интерфейса и наглядность форм ввода данных, простота отчетов и аналитических форм, поддержка "многоязычности" пользовательского интерфейса. По итогам тендера мы выбрали продукт компании Oracle - Oracle Hyperion Planning, максимально отвечающий нашим требованиям.

CNews: Каким образом происходил выбор интегратора? Почему в результате предпочтение было отдано компании "Корус Консалтинг"?

Юлия Макарова: Общее руководство проектом, построение методологии системы бюджетирования и управленческой отчетности в терминах МСФО, выбор платформы для проведения автоматизации осуществлялось

консалтинговой компанией с мировым именем из "большой четверки". Платформа для проведения автоматизации тоже была выбрана и согласована с заказчиком заранее. Мы ("Корус Консалтинг") были приглашены на условиях субподряда к участию в проекте в качестве интегратора, имеющего достаточный опыт и подтвержденную экспертизу по внедрению Oracle Hyperion Planning.

CNews: Внедрение осуществлялось только в столичном офисе компании или же охватывало всю территориально распределенную систему предприятия (если да, где именно оно проводилось)? Если так, то какие проблемы возникали в этой связи и как они были преодолены?

Юлия Макарова: Предварительное тестирование системы и ввод ее в действие осуществлялись на территории крупнейших производственных компаний группы в городах Нижневартовск и Когалым. Обучение ключевых пользователей производственных и обслуживающих компаний проводилось в Москве.

Опытная эксплуатация системы была максимально приближена к условиям промышленной. Одной из основных проблем стала длительная адаптация конечных пользователей к новой системе из-за высокой загрузки и отсутствия свободного времени, что сказалось на конечных сроках проведения опытной эксплуатации. С целью поддержки и консультирования пользователей проектная команда находилась сначала в Когалыме, затем в Нижневартовске. Благодаря высокому уровню квалификации специалистов производственных компаний и быстрому реагированию проектной команды на все вопросы и замечания в конечном итоге испытания системы прошли

успешно.

CNews: Потребовало ли внедрение решения инфраструктурной перестройки? Как организована интеграция с уже существующими системами компании?

Екатерина Никитина: Вопрос по интеграции системы бюджетирования с учетными системами возник еще на этапе постановки методологии бюджетного управления. При этом мы столкнулись с необходимостью некоторых изменений в существующих учетных системах производственных компаний. На данный момент в АС бюджетирования данные об исполнении бюджета попадают посредством ручного ввода.

CNews: Какие бизнес-процессы были модернизированы в результате внедрения?

Екатерина Никитина: В ходе проекта специалисты проектной команды со стороны "Корус Консалтинг" автоматизировали процессы подготовки итоговых бюджетов и отчетов об исполнении бюджетов как в терминах РСБУ, так и в терминах МСФО для каждой компании группы, а также процессы консолидации плановых и фактических данных С.А.Т.оil и трансформации фактической отчетности в терминах МСФО. Для обеспечения работы пользователей как российского, так и иностранного сегментов группы компаний С.А.Т.оil автоматизированная система бюджетного управления поддерживает русско- и англоязычный интерфейсы.

CNews: Расскажите, пожалуйста, о результатах внедрения. Какие преимущества получил С.А.Т.оil после перехода на новую систему? Что

нужно для успешного внедрения системы автоматизации бюджетного управления?

Екатерина Никитина: Сейчас, по прошествии почти года с начала использования системы, можно с уверенностью говорить о достижении определенных положительных результатов. Первым и самым важным из них является получение управленческой отчетности, охватывающей все производственные и обслуживающие компании, в требуемой детализации. Для руководства это значит повышение качества бюджетов и планов, более оперативный и скоординированный бюджетный процесс.

Для успешного внедрения системы бюджетирования требуются высокий профессионализм всех участников проекта и готовность к совместному поиску оптимальных решений.