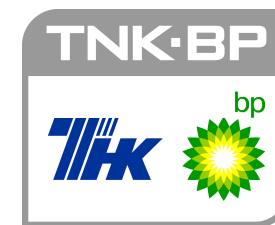


Эволюция Программы ре-инжиниринга финансов и логистики в ТНК- ВР: "жизнь в системе"

Ирина Воронина
ТНК-ВР



Оглавление

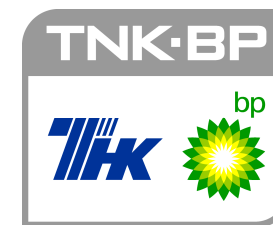


Общая информация о проекте

Ключевые факторы, влияющие на успех проекта

Соответствие целей проекта целям предприятий

Краткая информация



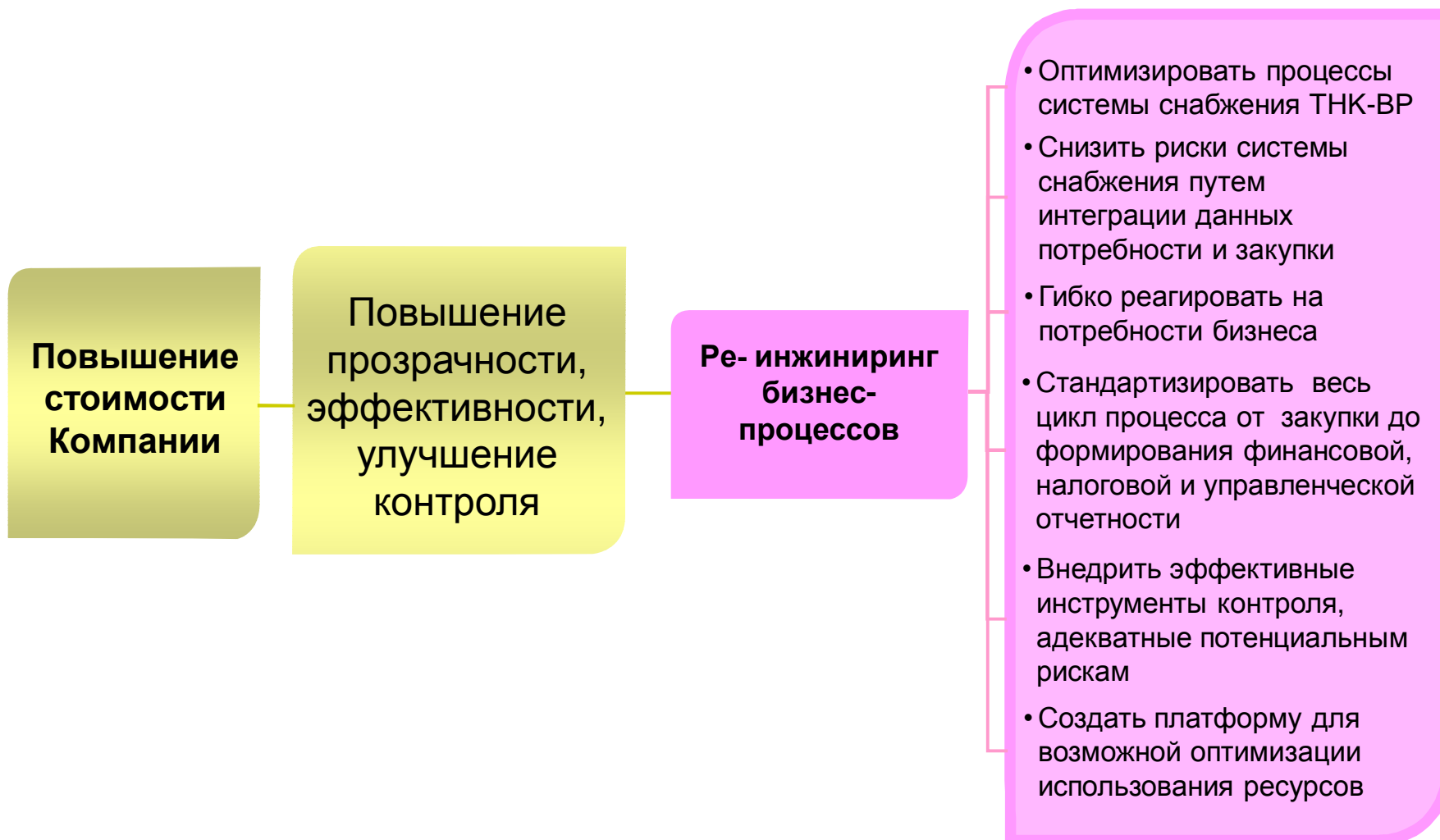
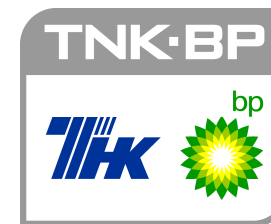
Воронина Ирина

**Менеджер Бизнес направления Разведка и Добыча
ТНК-ВР**

Начала работу в Компании в 1996 году.

Участвовала в организационных преобразованиях, которые проводились в Компании, и во внедрении ряда важных инициатив – внедрение единой информационной системы на предприятиях компании, проект трансформации бухгалтерского учета и отчетности ТНК-ВР (АТР), проект внедрения электронного документооборота, проект стандартизации и консолидации управленческой отчетности (GFO), Программа ре-инжиниринга финансов и логистики (GFL) и другие проекты, направленные на оптимизацию деятельности.

Цели проекта: Стратегический уровень



История и Эволюция развития Программы



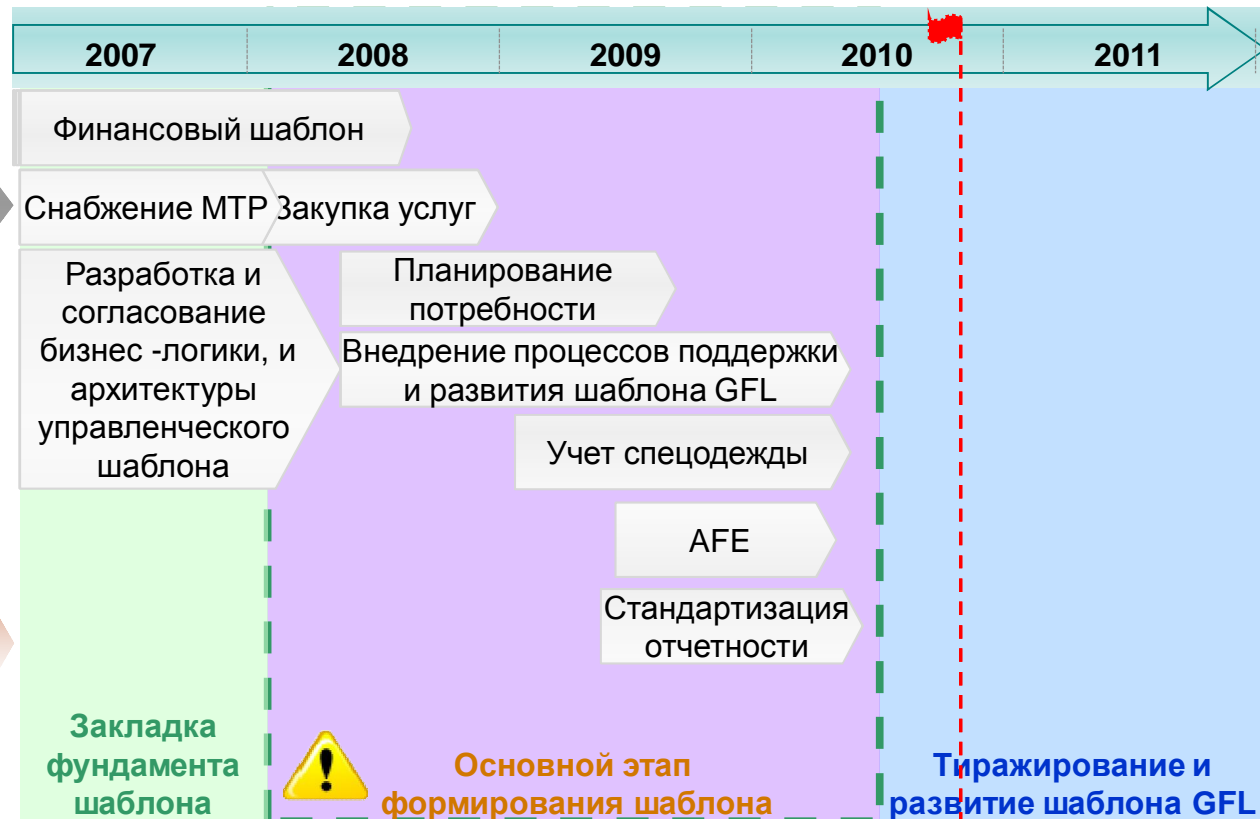
Программа ре-инжиниринга процессов снабжения и Проект стандартизации финансовых бизнес-процессов и систем объединились в рамках программы, получившей название - Программа ре-инжиниринга финансов и логистики(шаблон GFL)

Проект ре-инжиниринга процессов Управления системы снабжения

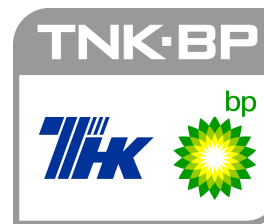
- Улучшение стратегий системы снабжения
- Стандартизация процессов
- Внедрение систем поддержки
- Улучшение планирования потребности
- Совершенствование закупочной деятельности, движение материалов и управление запасами

Проект стандартизация финансовых бизнес процессов и систем

- Стандартизация процессов на всех предприятиях ТНК-ВР
- Разработка и внедрение шаблона финансовых процессов на платформе SAP
- Электронный документооборот



БДО — партнер Проекта GFL



ОПЫТ SAP с 1996г.

- Более 100 проектов, 25000 пользователей
- Реализация сложных комплексных проектов:
 - Логистика, производство, экономика, финансы
 - Все стандарты учета
 - Процессы, методология, система, изменения, передача знаний
- Разработка и тиражирование Шаблонных решений
- Масштабные единовременные внедрения:
 - Предприятий - более 100
 - Производств (заводов) – 8
 - Регионов – 9, городов – более 50
 - Пользователей – более 3500
 - Проектная команда – более 200чел.
- Создание Общих Центров Обслуживания
- Работа с подрядчиками (более 10)

ОПЫТ РАБОТЫ В ТНК-BP С 2001 г.

Проекты внедрения SAP: сбыт и реализация нефти и нефтепродуктов, управление персоналом и расчет з.п., бух. и налоговый учет нефтегазодобывающих предприятий, управление финансами Управляющей компании, реализация учета МТР и услуг для добывающих предприятий, создание Шаблона GFL и тиражирование его в ЦДО БН Рид

КОМПЕТЕНЦИЯ

- Лучший сервисный партнер SAP



ВОЗМОЖНОСТИ

- Самая большая численность Практики SAP в России и СНГ – более 350 консультантов
- Практика управленческого консалтинга – более 100 консультантов
- Международный опыт сети BDO
- Собственная Библиотека разработок, разработчик ТПР НУ, ПБУ 18/02 для SAP
- Аутсорсинг приложений SAP - сопровождение
- Аутсорсинг функций учета

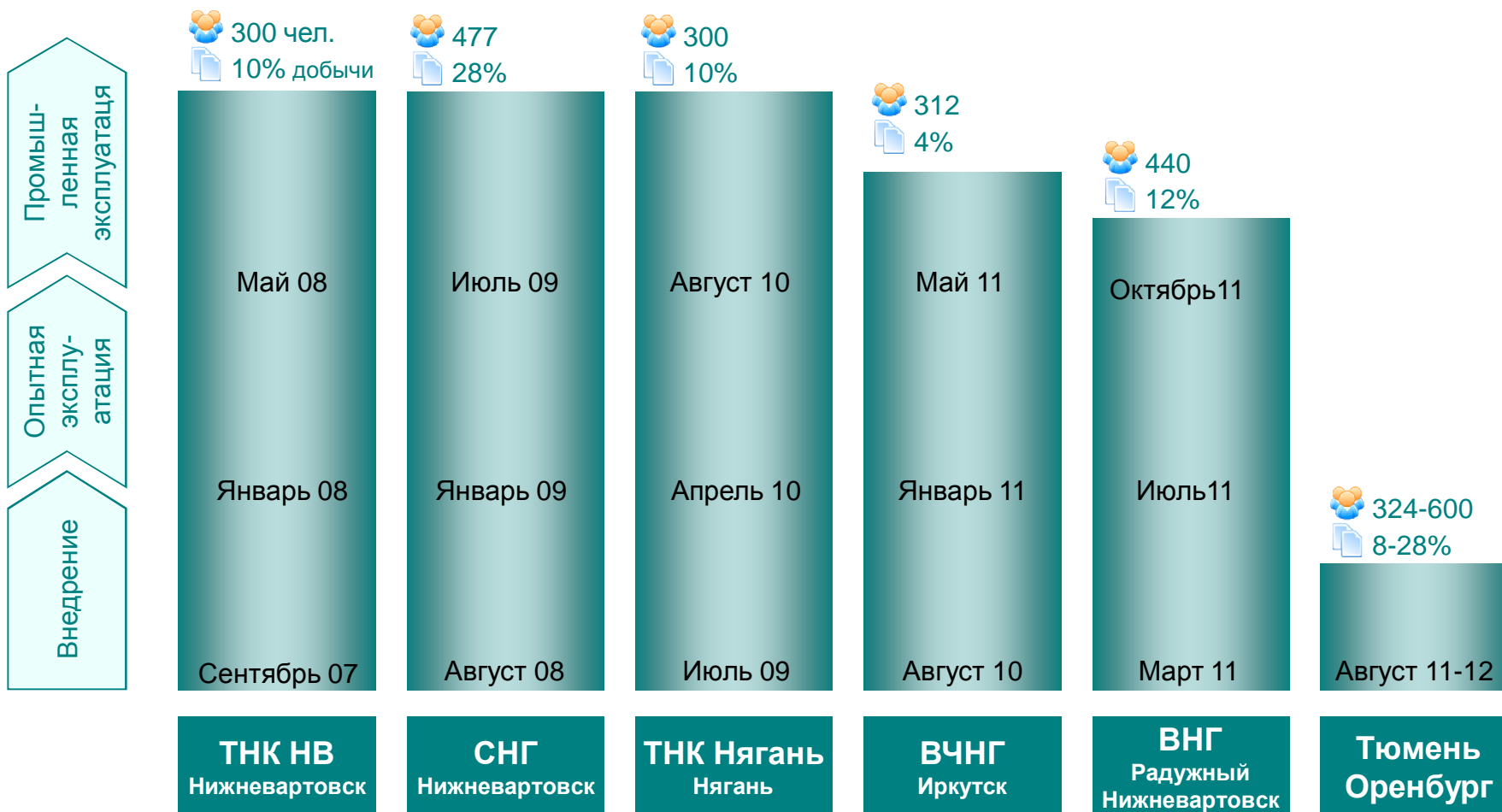
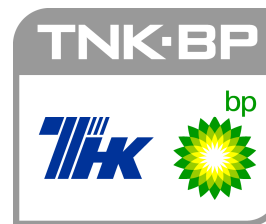
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Генеральная ответственность за результаты Проекта
- Ответственность за целостность и работоспособность системы
- Закрытие первых периодов с формированием отчетности
- Постоянство проектной команды
- Гарантийное сопровождение

ОПТИМИЗАЦИЯ

- Комплексность услуг
- Обеспечение проведения изменений
- Внутренний контроль качества
- Мобилизация команд при запуске системы
- Дистанционное обучение

Где мы сейчас



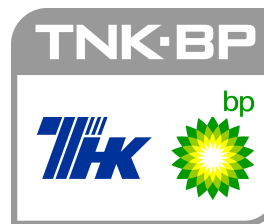
• На май 2011 г. GFL покрывает ЦДО, обеспечивающие 51% всех затрат БН Рид ТНК-ВР, запуск GFL в ВНГ позволит полностью контролировать затраты Западно-Сибирского дивизиона – 64% затрат БН Рид.

Извлеченные уроки при реализации Программы GFL

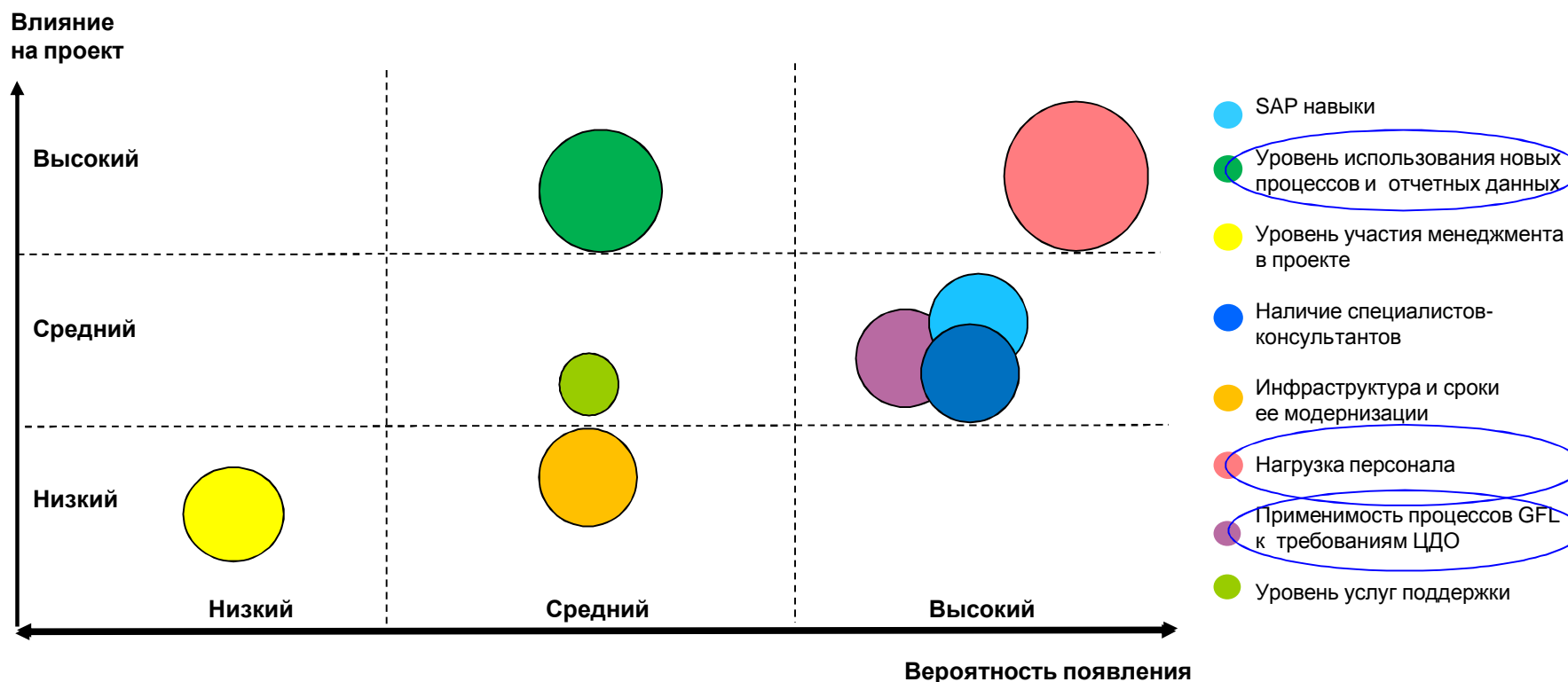


Управление Проектом	<p>➔ Усиление структуры управления проектом (создание группы Шаблона GFL, создание Центра внедрения GFL, создание группы внедрения с сайт-менеджером на площадках тиражирования, создание Совета управления изменениями, Создание Группы качества проекта)</p>
Объем изменений Шаблона	<p>➔ Начало тиражирования Шаблона GFL только после его разработки и документирования, Тщательный GAP анализ на фазе «Определение» с предварительным обучением работе в Шаблоне GFL представителей ЦДО</p>
Усиление роли Комитета по изменениям	<p>➔ Функционирующий Комитет по изменениям. Жесткий контроль соблюдения регламента согласования и внесения изменений в Шаблон, своевременное документирование изменений в SSM, регламентация интеграции проектных и текущих решений</p>
Управление объемом изменения Шаблона	<p>➔ Контроль объемов изменений Шаблона на соответствие бюджету изменений Приоритет использования шаблонного решения в ЦДО Оценка трудозатрат по каждому изменению и влияния их на бюджет Оценка приоритета, степени влияния и рисков внесения изменений в Шаблон</p>
Фиксация результатов каждой фазы проекта	<p>➔ Переход к очередной фазе проекта только после согласования отчетных документов предыдущей фазы Сокращение сроков принятия решений и утверждения отчетных документов</p>
Соответствие внутренних регламентов срокам и целям Проекта	<p>➔ Выработка и реализация решений ТНК-ВР для ускорения присвоения ролей и полномочий в ландшафте системы Раннее согласование матрицы ролей и полномочий, разработка и применение шаблонных матриц Создание постоянной группы управления полномочиями на весь период проекта от Консультанта и Заказчика Тщательное тестирование ролей и полномочий</p>
Повышение качества обучения	<p>➔ Использование системы дистанционного обучения SAP навыкам перед очным обучением Вовлечение кадровых служб в процесс обучения Мотивация пользователей на самообучение Учет отпусков и занятости пользователей другими работами при составлении графиков обучения</p>
Качество данных и сроки их миграции	<p>➔ Жесткий контроль своевременности предоставления данных для миграции Заблаговременное выявление нештатных ситуаций в ходе поставки ТМЦ из РЦ МТО Ограничение выполнения корректировок потребности в период миграции данных Привлечение дополнительного персонала для выполнения процедур миграции данных</p>
Обеспечение поддержки пользователей на местах	<p>➔ Использование региональной ресурсной базы Консультанта для обеспечения постоянного присутствия в ЦДО Предоставление специалистам Консультанта удаленного доступа к экранным формам конечных пользователей</p>
Поддержка пользователей при формировании плановых данных	<p>➔ Оказание квалифицированной поддержки пользователей силами Консультанта по функциям планирования (корректировка годовых и оперативных планов)</p>
Усиление вовлечения и знаний пользователей	<p>➔ Проведение GAP-анализа с демонстрацией системы Обучение Руководства (ГД и ЗГД) предприятия, дополнительное обучение пользователей до начала проекта Организация встреч по обмену опытом с другими ЦДО, включение в ОПЭ сотрудников всех ЦДО Закрепление КПЭ для подразделений ЦДО и Группы внедрения ЦДО</p>

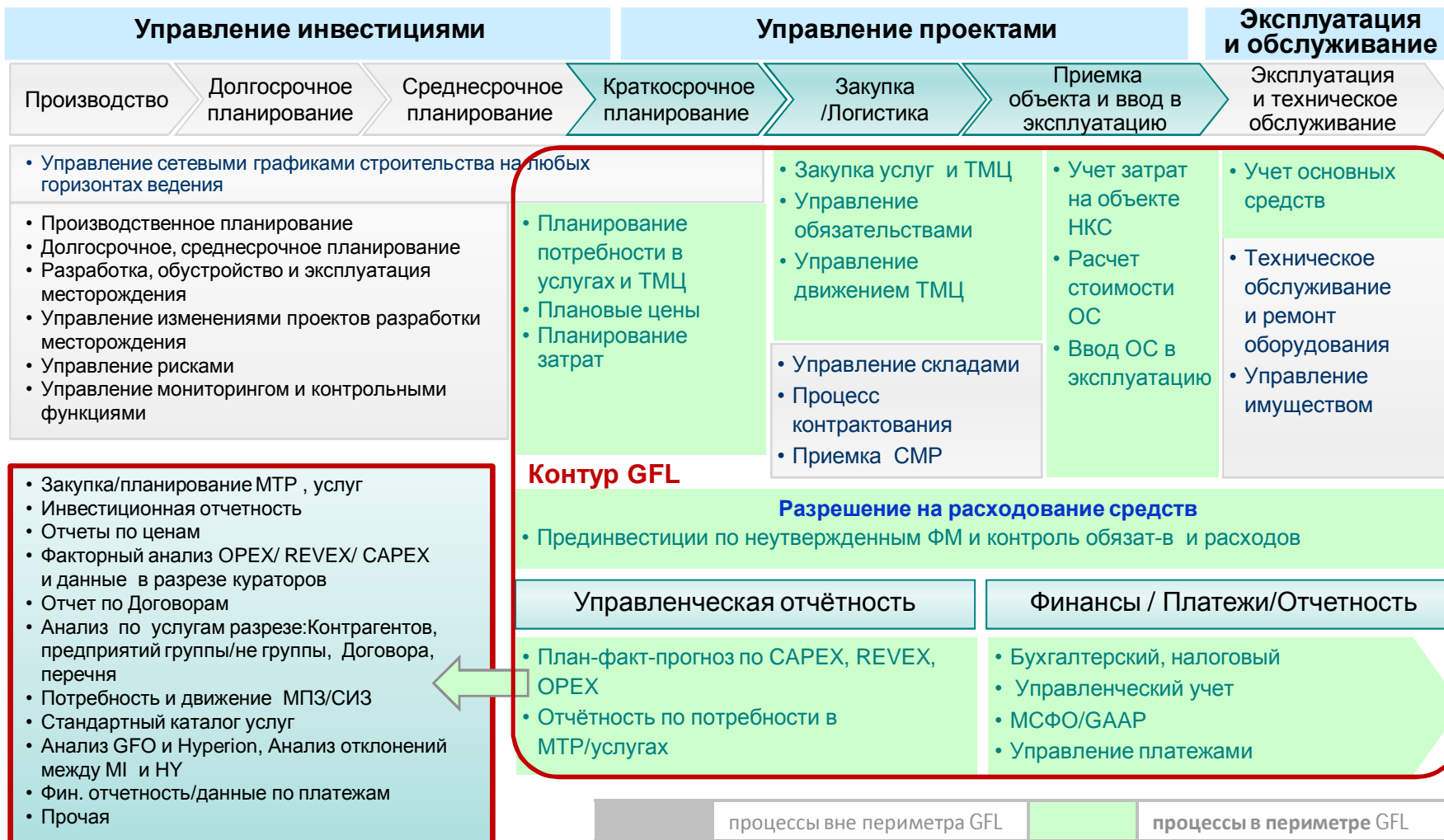
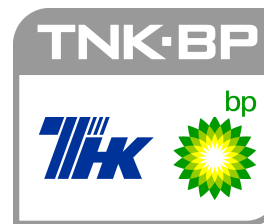
Ключевые факторы, влияющие на успех проекта



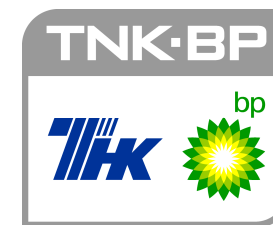
На основании извлеченных уроков мы зафиксировали восемь ключевых факторов, которые приводят к задержкам решения вопросов при реализации проекта, увеличению трудозатрат всех участников и оказывают негативное влияние на реализацию проекта.



Контур шаблона GFL в рамках текущей модели бизнес-процессов



Уровень использования системных данных



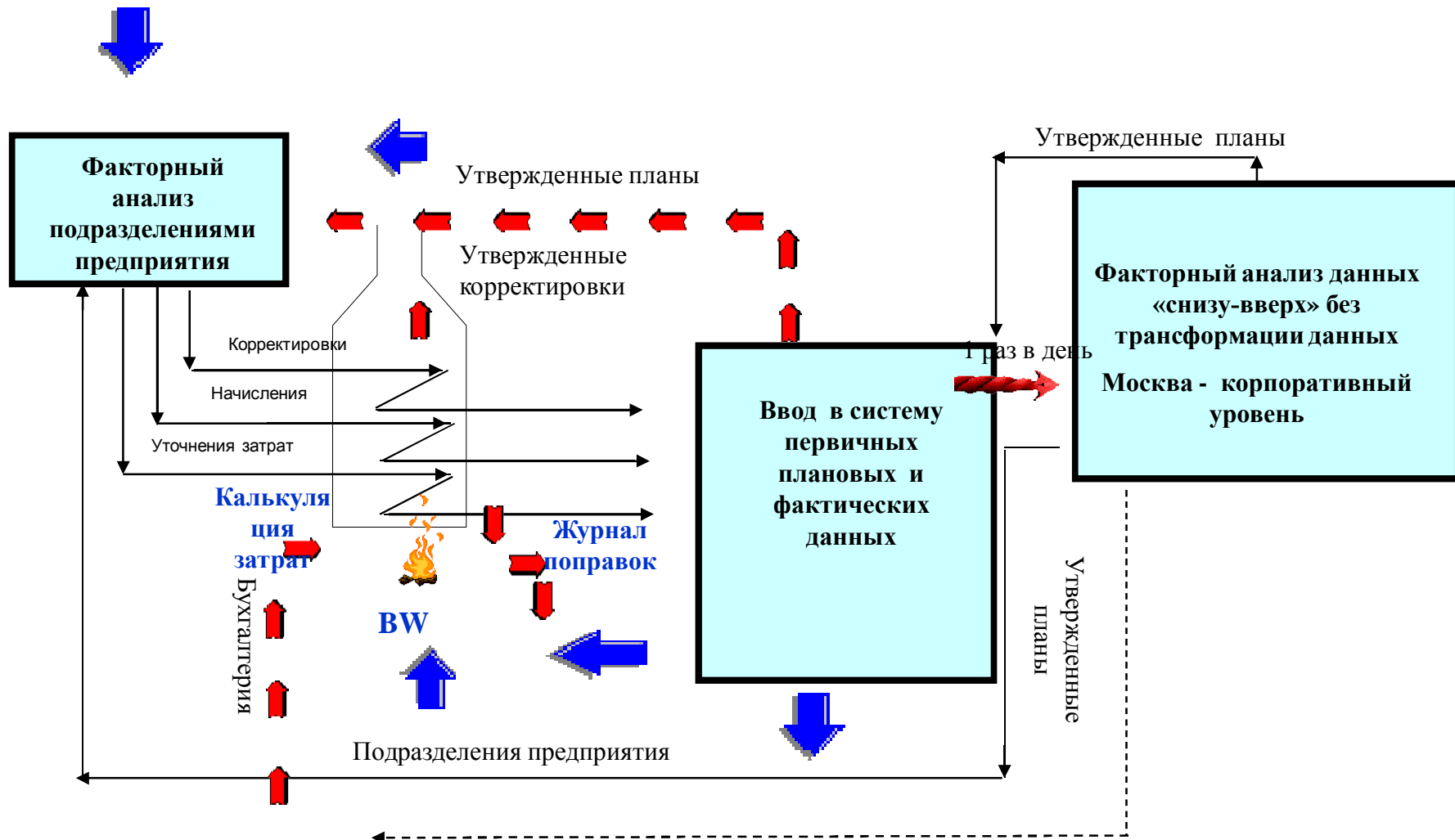
В ходе проекта был сформирован Альбом отчетности для разных направлений деятельности и групп пользователей. Для план/факторного анализа и возможности проведения сравнительного анализа между дочерними обществами была разработана стандартная методология формирования статей затрат и сформированы унифицированные отчетные формы в модуле BW.

Направление использования	Кол-во
Закупка/планирование МТР, услуг	104
Инвестиционная отчетность	4
Отчеты по ценам	18
Факторный анализ OPEX/ REVEX/ CAPEX и данные в разрезе бюджетов кураторов	12/4/4
Отчет по Договорам	7
Анализ по типам сделок в разрезе: Контрагентов, предприятий группы/не группы, Договора, перечня услуг	1
Потребность и движение МПЗ/СИЗ	20
Стандартный каталог услуг	6
Анализ отклонений плана и сформированной управленческой отчетности	3
Финансовая отчетность/данные по платежам/ бухгалтерская и налоговая отчетность	130
Прочая управленческая, внутрибухгалтерская отчетность и контрольная отчетность	158

Всего в Альбоме более **400** отчетных форм, включая бухгалтерские, GAAP/МСФО и налоговые отчетные данные.

- 40%** новые отчеты, обусловленные новыми процессами (каталог услуг, иерархия работ, плановые и прогнозные цены, структура проектов в процессе планирования)
- 24%** отчетных форм содержат данные по затратам
- 15%** отчетных форм содержат данные по динамике запасов и данным по закупкам
- 21%** отчетных форм содержат прочие управленческие данные

«Жизнь в системе» на примере получения управленческих данных



Анализ работы производственных подразделений в новых условиях



Вопрос Руководителей о работе пользователей в новых условиях — ключевой вопрос, который возникает на первых встречах и в ходе проекта постоянно обсуждается. Большое значение в этом вопросе имеет обмен опытом между предприятиями и подразделениями.



Расчет производился исходя из оценки процессов «как есть» и процессов «как будет»



Процессы «to-be» учитывают утвержденные процедуры Компании, на основании которых разработаны новые процессы (регламенты утверждения актов, контрольные процедуры, регламенты взаимодействия между предприятиями и подразделениями, четкое закрепление ролей и полномочий)



Норматив времени – взяты рабочие дни с учетом отпуска (28) дней, без учета сокращенной недели - 1888 часов на 1 FTE



FTE- (full time equivalents) - эквивалент полного времени одного работника

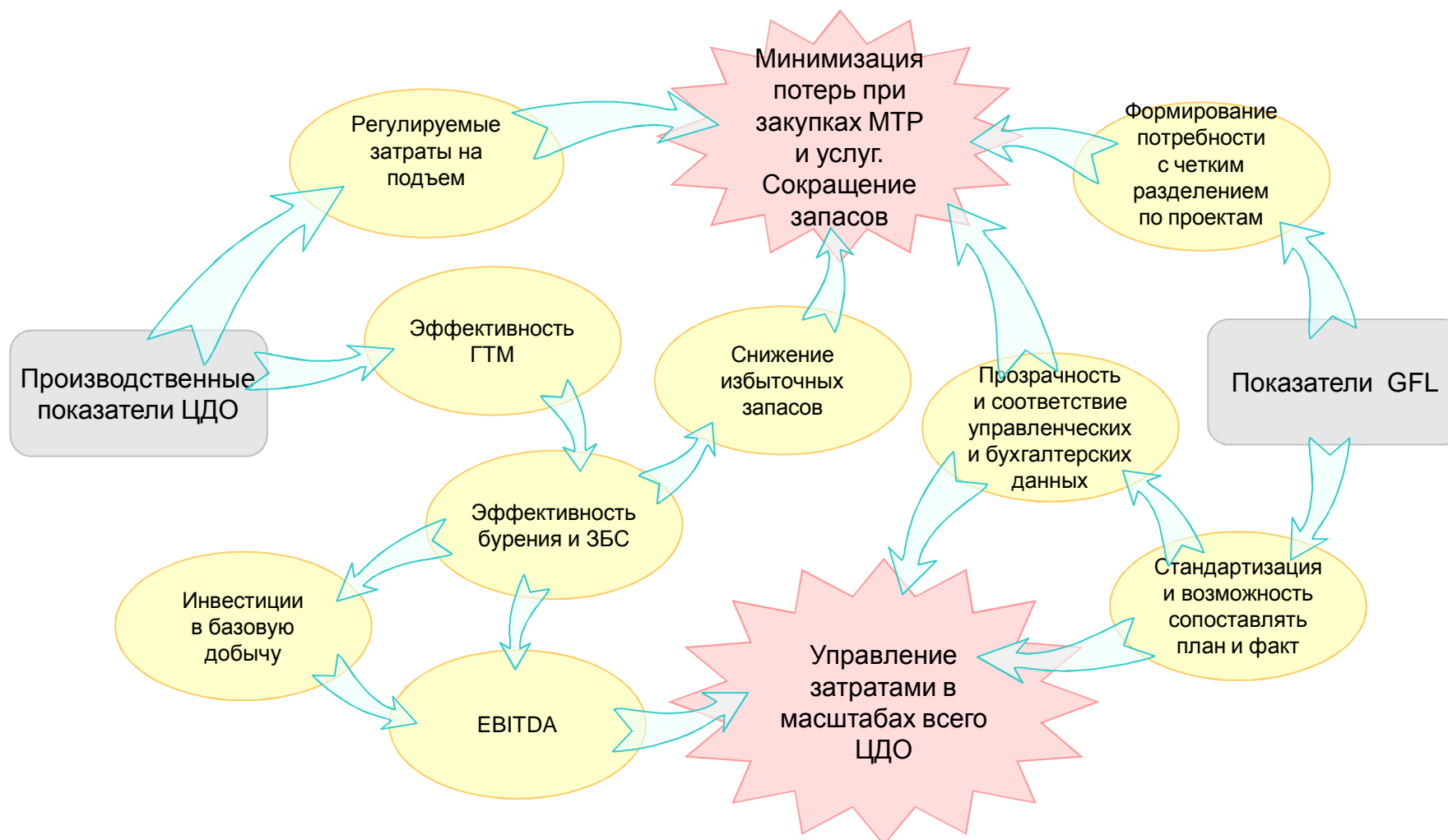
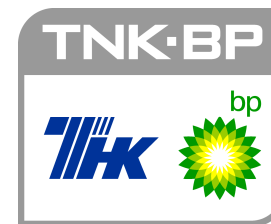


Перечень процессных областей, включенных в анализ:

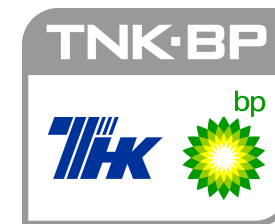
- ✓Цены
- ✓Планирование
- ✓ От Договора до счета
- ✓ Управление запасами и СИЗ (HSE)
- ✓ Управление платежами
- ✓Формирование отчетности

Область	(+;- FTE)	Комментарии
1. Цены	+ 0,27	Контроль корректности параметров расчета цен, автоматический расчет цен и применение цен к плану потребности, анализ результатов. Увеличение за счет расчета цен он-лайн
2. Планирование	+ 3,9*	Создание структур проектов, планирование/корректировка потребности в разрезе проектов, номеров услуг, номенклатуры МТР, корректировка структур инвестиционных проектов. *Ручной ввод первичных данных заменяется интерфейсами ввода, решается вопрос о внедрении производственного планирования
3. От Договора до счета	-1, 2	Экономия за счет интеграции логистики и финансов, настроенного каталога услуг, проводок и стандартных условий оплат, а так же стандартизации Договоров с Контрагентами
4. Управление запасами и СИЗ (HSE)	-	Формирование ручных резервирований на отпуск ТМЦ, выравнивание потребности с учетом ежедневного прогона ППМ для актуализации заявок на закупку перекрываются интеграцией систем между подразделениями снабжения и ЦДО
5. Управление платежами	- 2,6	Системный контроль и автоматизация сложных условий оплаты, сквозной автоматизированный процесс формирования платежей.
7. Формирование отчетности	-0,42*	Получение управленческой информации, доступность всем подразделениям, сокращение цикла получения оперативной информации. *Дальнейшее развитие отчетности

Соответствие целей GFL и КПЭ Генерального директора



Что дальше?



«Успех не окончателен, неудачи не фатальны: значение имеет лишь мужество продолжать» У.Черчилль



Тиражирование Программы ре-инжиниринга финансов и логистики на все предприятия

Постоянные улучшения и совершенствование процессов, направленные на сокращение рутинных операций, развитие функции бизнес – аналитиков, централизацию функций

Спасибо за внимание!

