



**Программа САПФИР:  
изменение подхода  
к автоматизации**

23 июня 2010

# Программа САПФИР

## Определение

**Программа САПФИР** — это взаимосвязанные проекты управляемые централизованно и имеющие общие цели:

- спроектировать и внедрить стандартный набор Финансовых процессов;
- выполнить редизайн финансовых процессов, направленный на максимальное использования выгод SAP как ERP системы;
- обеспечить интегрированное решение учетной системы SAP и систем электронного архива.

**Прежде всего, проект нацелен на шаблон процессов и методологии и поэтому может использоваться не только SAP.**

# История SAP Газпром нефть похожа на многие другие



Инвестирование средств в SAP без наличия четко проработанных стандартов может закрыть функциональные пробелы, но при этом существует риск возникновения противоречий с последующими инициативами, подразумевающими значительные инвестиции

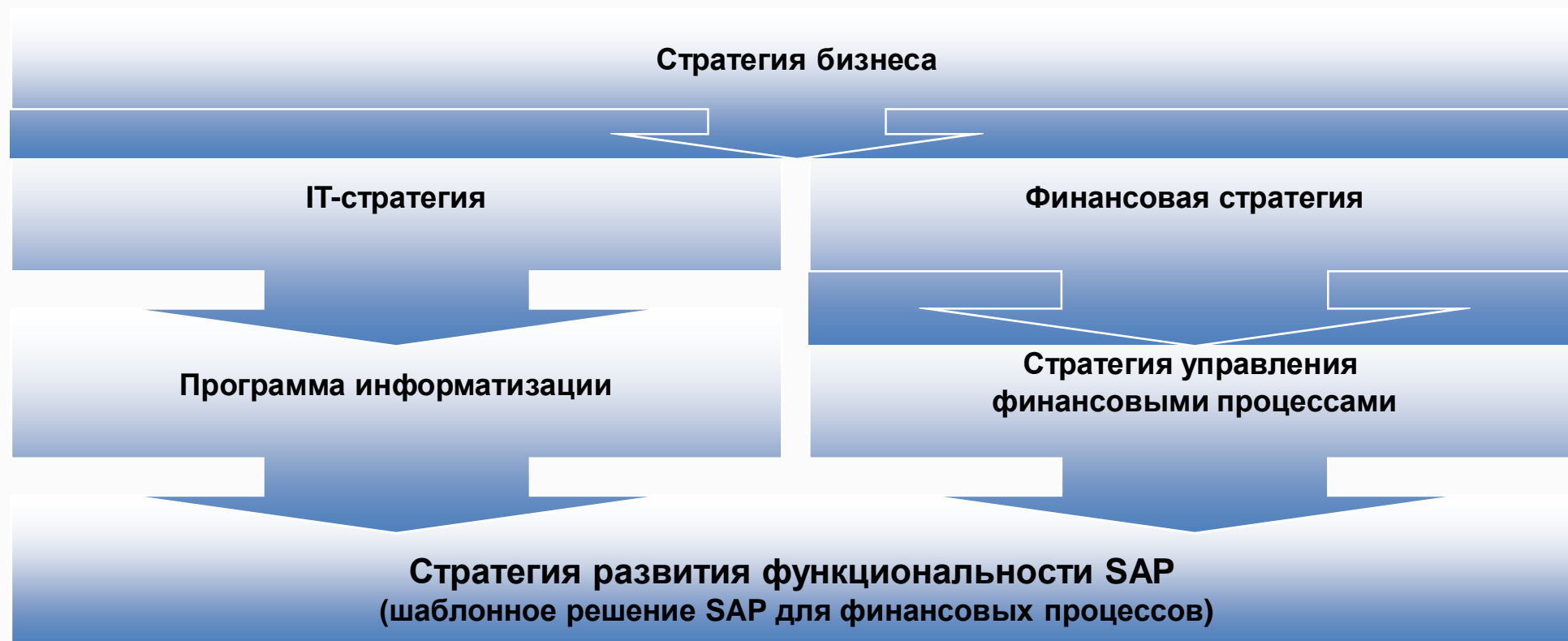
## Факторы

- Финансовые модули системы слабо интегрированы с прочими процессами МТО, Кадрового учета; Кап. строительства, что приводит к стыковке SAP с прочими приложениями и увеличивает стоимость владения либо трудоемкость операций
- Отсутствуют целевые бизнес-процессы и целевые учетные коды, что вызывает определение собственных моделей данных каждым ДЗО (исключение – справочник материалов, справочник контрагентов)
- При внедрении редизайн процессов не проводится, что приводит к кастомизации системы под требования конкретного пользователя, без проведения анализа на целесообразность изменений (объем кастомизации ~ 60% функционала)
- Отсутствие практики повторного применения решений (методологических, технологических), что вызывает дополнительные расходы. Это особенно актуально в связи с централизованными инициативами (консолидация, ОЦО, быстрое закрытие)
- Существует часть нереализованных функций (AFE; Клиент банк; Налоговый учет; Казначейство)

## Последствия

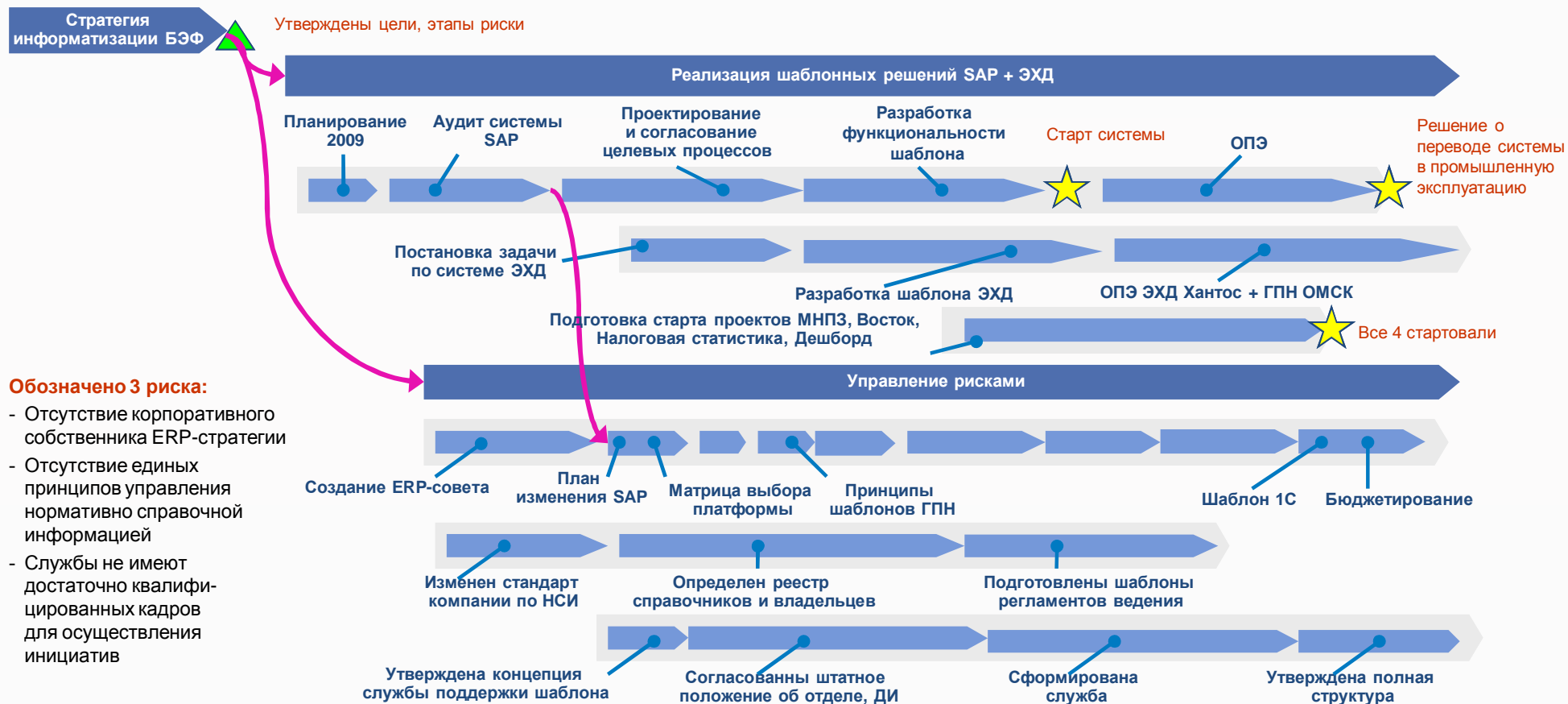
- Трудность получения сопоставимости данных\отчетов
- Увеличение стоимости поддержки
- Увеличение сроков подготовки отчетности, увеличение сроков реализации и количества инцидентов, увеличение трудоемкости учетных операций
- Увеличение стоимости и сроков реализации стратегических инициатив (быстрое закрытие, объединенные центры обслуживания)
- Увеличение стоимости новых внедрений
- Не исполняются цели консолидации финансовой отчетности. Увеличивается вероятность финансовых рисков
- Мы де-факто не имели ERP-системы

# Местоположение стратегии финансового шаблона



**Шаблонное решение (Шаблон)** — совокупность описаний бизнес–процессов и сопутствующих им основных данных, НСИ, аналитик и форм отчетности (процессная часть шаблона) и их частичная или полная реализация в системах SAP (техническая часть шаблона).

# Информатизация БЭФ



## (1/2) Цели и принципы стратегии развития функциональности SAP. Процессы

- Выполнен редизайн бизнес-процессов, направленный на максимальное использования выгод SAP как ERP-системы
- Финансовые процессы стандартизированы и описаны. Каждый процесс имеет владельца.
- Выполняются требования быстрого закрытия.
- Финансовые процессы интегрированы с процессами МТО; Кадрового учета; Кап. строительства. Процессы финансового шаблона не противоречат другим шаблонным решениям (Переработка).
- Внедрены примеры передовой мировой практики и практики предприятий Холдинга. Процессы соответствуют организационной модели объединенных центров обслуживания и объединенного казначейства.
- Организационная модель и система полномочий не содержит конфликтов SOD (Segregation of Duties).
- Ввод информации в ERP-системах при регистрации хозяйственных операций в IT-системах распределен и/или делегирован профильным подразделениям.
- Работает система управления изменениями шаблонными решениями (процессная часть шаблона).
- Функционирует единая система управления НСИ.
- Методология учета обеспечивает процессы подготовки внешней и внутренней отчетности по МСФО, УО, US GAAP.

## (2/2) Цели и принципы стратегии развития функциональности SAP. Системы

- Система SAP обеспечивает шаблонные бизнес-процессы и единую методологию учета.
- Техническая часть шаблона включает интегрированное решение учетной системы SAP и систем электронного документооборота/ электронного архива.
- Шаблонное решение SAP используется для предприятий блока добычи и переработки, 1С — для предприятий блока сервиса.
- Максимально используются стандартный функционал SAP-системы. Редизайн бизнес-процессов предпочтительней доработки SAP под особенности предприятия (ДЗО).
- Учет в системе SAP ведется в нескольких валютах.
- Используется версия SAP ERP 2005.
- Формы первичных документов и формы строгой отчетности реализованы в Crystal Reports.
- Внедрены функционалы (SAP - FI; CO; MM; CD; FM; PS; BPC; SAP BI как система отчетности). Обеспечена интеграция с другими модулями (HR и т.д.).
- Работает система управления изменениями шаблонными решениями (техническая часть шаблона).
- Внедрена единая транспортная политика SAP.
- Все SLA оказания бухгалтерских услуг подкреплены документами по приобретаемым услугам ИТ.

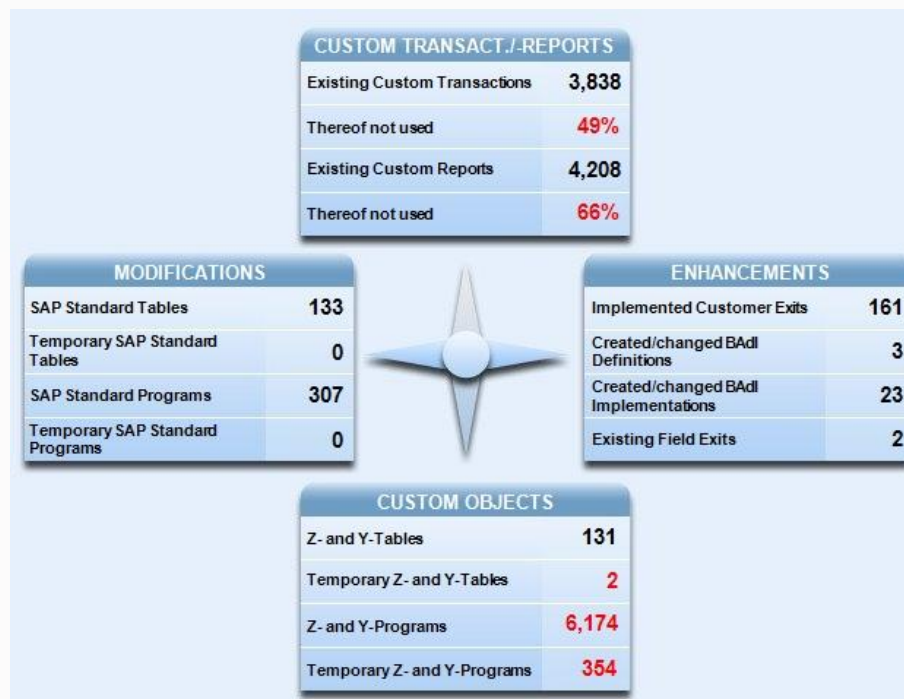
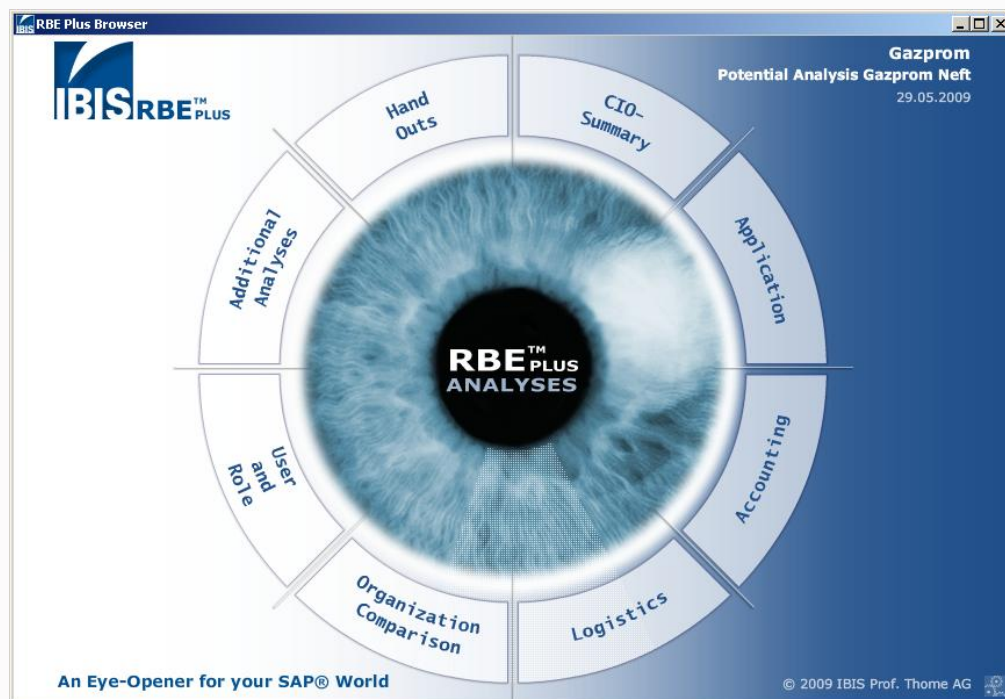
# Аудит SAP-системы



- Проект окончен в июне 2009 г.
- Высоко технологичный проект с участием компании IBIS Германия.
- Аудит проводился в 2 этапа:
  - тех.анализ;
  - редокументирование процессов.
- Получено более 200 различных отчетов по системам SAP.
- Аудит подтвердил первоначальные опасения, но декомпозировал их по каждой транзакции, пользователю, роли.
- Аудит проводился с учетом сравнения с лучшей практикой более 800 компаний.
- В ходе аудита рассматривались вопросы SOD-конфликтов в существующей ролевой модели.
- По итогам проекта разработаны и согласованы планы по оптимизации системы SAP.



# Аудит с использованием RBE занял 2 месяца



Z_ZADAN_BUDG	Загрузка плановых данных из Excel	Custom report used	*	1,774
Z_ZAGR_TXT	Импорт из TXT-файла в таблицу zzadan_sootv	Custom report not used	*	
Z_ZAGRUS_SVIAZ	Присвоение номеров	Custom report not used	*	
Z_ZAJ_ZIP	Исполнение плана МТО по ЗИП	Custom transaction not used	Z_ZAJ_ZIP	
Z_ZAJ_ZIP	Отчет по исполнению заявок на МТО по ЗИП	Custom report not used	*	
Z_ZAKAZ	Оборотно-сальдовая ведомость(заказы)	Custom transaction used	Z_OTCHET_ZAKAZ	14,300
Z_ZAKAZ_KSNK	Оборотная ведомость по заказам	Custom report used	*	2

## Основные принципы разработки шаблона финансовых процессов

1. Минимизация ручных проверок за счет формализации контрольных процедур, жесткости системных контролей. Анализа и устранения SOD-конфликтов и иных финансовых рисков.
2. Учет наличия ОЦО. Организация процессов и ролей с учетом ОЦО.
3. Использование синергетического эффекта от реализации шаблонного решения на нескольких ДЗО за счет организации «безакцептного» прихода готовой продукции, передачи услуг.
4. Использование SSM для построения, сопровождения и изменений шаблонного решения.
5. Организация ввода информации в местах ее возникновения и в момент реализации бизнес-процесса: включение в процесс производственных служб для отражения закупаемых услуг, отражение материалов в пути.
6. Максимальное использование стандартного функционала системы SAP ERP, использование дополнительных разработок только для расширения стандартной отчетности и облегчения трудоемких операций ввода данных.
7. Реализация наиболее гибких и наименее трудоемких с точки зрения тиражирования и дальнейшего сопровождения решений (возможность поддержки непосредственными пользователями).
8. Интеграция со смежными (в том числе специализированными) системами Reuters, Bloomberg, «клиент-банк», налоговые программы (напр. Налогоплательщик), ЭХД.

# Особенности процессов управления финансами и казначейскими операциями



## В части платежных операций

- Минимизация согласования стандартных счетов на оплату за счет реализации процедуры Due Date (формирование заявки на платеж по наступлению условий платежа по договору), основанной на принципе three-way matching (сверка заказа с подтверждающим документом поставки, оказания услуг и счета (счета-фактуры)).
- Переход к стандартизированной системе осуществления платежей, формирования данных для систем «клиент-банк» и обработки банковской выписки.
- Включение данных предприятий в единую систему прогноза ликвидности и планирования платежей компании.
- Возможность реализации системы cash-pooling при последующем тиражировании шаблона финансовых процессов.
- Запрещение платежей контрагентам при наличии дебиторской задолженности.

## В части операций Казначейства

- Автоматизация процедуры расчета денежного потока по сделкам привлечения и размещения денежных средств на базе стандартной функциональности SAP.
- Использование данных по операциям Казначейства в единой системе прогноза ликвидности и планирования платежей компании.
- Интеграция с трейдинговыми системами в части передачи данных о заключенных сделках и рыночных данных (курсов валют и ссылочных процентных ставок).

# Новое в управленческом учете



## Калькуляция затрат по процессам:

- Подъем жидкости
- Подготовка и сдача нефти и газа
- Поддержание пластового давления
- Транспортировка нефтегазожидкостной смеси (НГЖС)
- Сбор, подготовка и транспортировка газа
- Внешний транспорт нефти

## Директ-костинг

В течение отчетного периода затраты списываются на МВЗ общехозяйственных расходов, на которых они возникают.

В соответствии с единой учетной политикой ГК «Газпром нефть» общехозяйственные расходы ежемесячно списываются в полном размере на результаты финансово-хозяйственной деятельности - в дебет счета 90 «Продажи» в разрезе видов продукции, работ, услуг пропорционально выручке от реализации продукции, работ, услуг.

## Закрытие себестоимости

В конце периода после сбора всех первичных затрат и регистрации ссылочных баз перерасчета выполняется операция вычисления фактических тарифов.

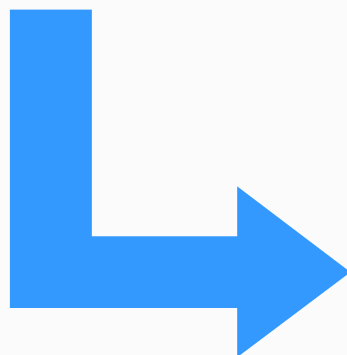
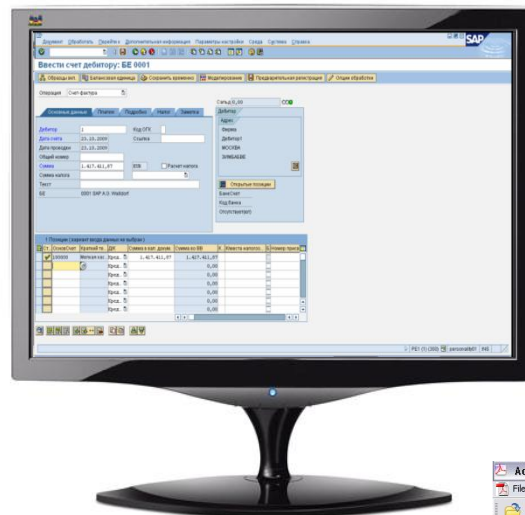
В результате все перерасчеты работ оцениваются по фактическому тарифу, и рассчитывается фактический тариф единицы работ.

В итоге **потребление на заказы на производство, потери и на потребление на собственные нужды** будет иметь одинаковую оценку единицы продукции – по себестоимости текущего месяца.

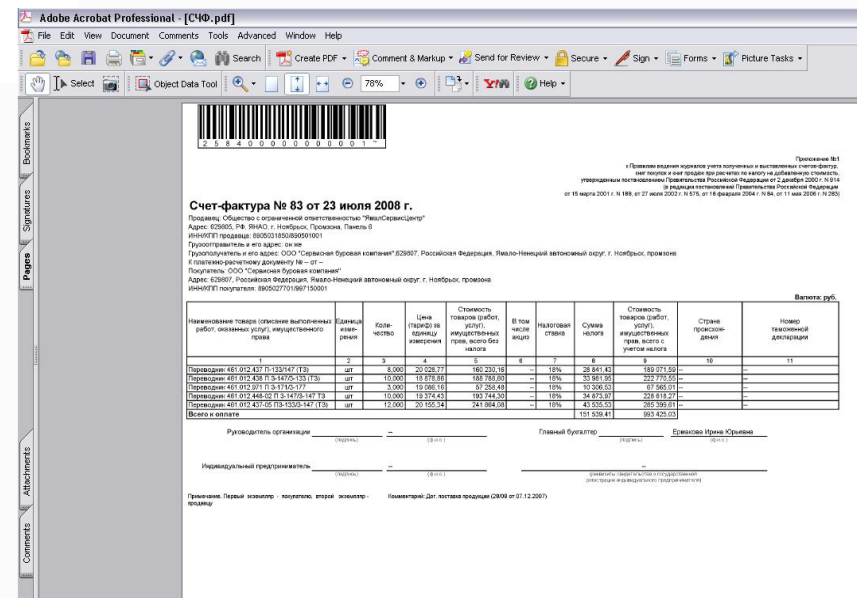
## Процедуры контроля доступного бюджета на уровне проекта

Реализация заявочной компании с адресным планом потребления (пообъектно) для обеспечения постоянной актуализации планов бюджета.

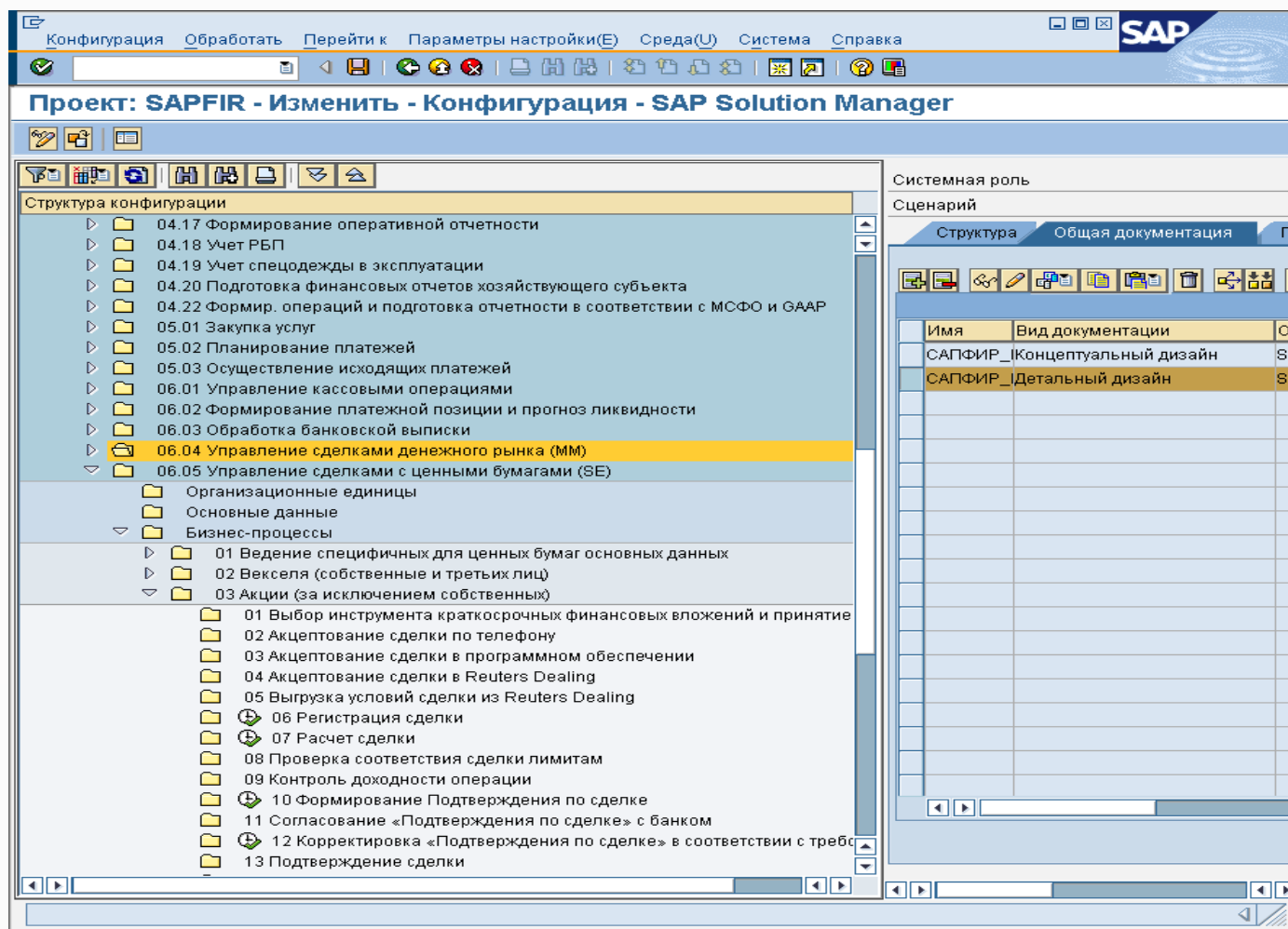
# Интеграция SAP и ЭХД



Просмотр скан-образа документа из учетной системы



# Использование SAP Solution Manager для управления шаблоном



## Используется для:

- Управления инцидентами
- Управления изменениями
- Документирования
- Контроля влияния на технический шаблон через механизм BCset

## Основные проблемы проекта

### Организационные

#### **Сопротивление изменениям**

Бизнес-единицы не имеют непосредственной заинтересованности во внедрении стандартизированных процессов.

#### **Предлагаемое направление развития**

Использование опыта БДО в части управления коммуникациями.

### Технологические

#### **Существенные затраты на разработку функционала**

(особенно в части форм документов и отчетности) более 700 человеко-дней разработчиков.

#### **Предлагаемое направление развития SAP**

Развитие решения SAP по интеграции SAP и Crystal Reports.

## Дальнейшие шаги



**Единый шаблон финансовых процессов, применимый для всех видов деятельности и покрывающий полный цикл процесса, начиная с планирования и бюджетирования, и учитывающий:**

- особенности переработки;
- особенности управляющей компании;
- организацию процесса управления оборотным капиталом.

### Ожидаемый результат



- Готовая модель процессов, методологии и систем для всех видов бизнеса и для всей цепочки создания стоимости
- Готовый инструмент и механизм тиражирования-внедрения



## Достижения



- **Уникальные сроки проекта**
- **Изменения в понимании необходимости изменений**
- **Уникальные технологические решения**
- **Срок тиражирования — 3 месяца до продуктивного старта**
- **Доказанная состоятельность идеи (подход транслируется для 1С)**

