



ПОЛЮС digital

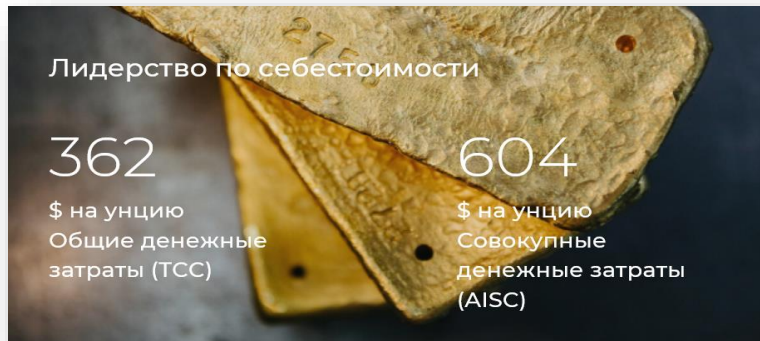
Группа компаний Полюс

О компании

Группа компаний Полюс — **крупнейший производитель золота в России** и ведущая золотодобывающая компания в мире, себестоимость производства на предприятиях которой является одной из самых низких.

Доказанные и вероятные запасы (P&P) оставляют 104 млн унций — первое место в мире по запасам.

Основные предприятия компании расположены в богатейших добывающих регионах страны и включают **5 действующих рудников, золотоносные россыпи и ряд проектов в стадии строительства и развития.**



Индустрия:	Золотодобыча
Продукция	Слитки доре и флотоконцентрат товарный
Ежегодный оборот Руб/Eur:	Выручка за 2020 год составила \$4 998 млн, превысив показатель предыдущего года на 25%. Скорректированный показатель EBITDA группы за 2020 год по сравнению с предыдущим годом вырос на 38%, до \$3 690 млн.
Количество сотрудников:	~20 тыс. человек

Программа внедрения интегрированной системы управления на базе ERP – является основой большинства программ трансформации Компании

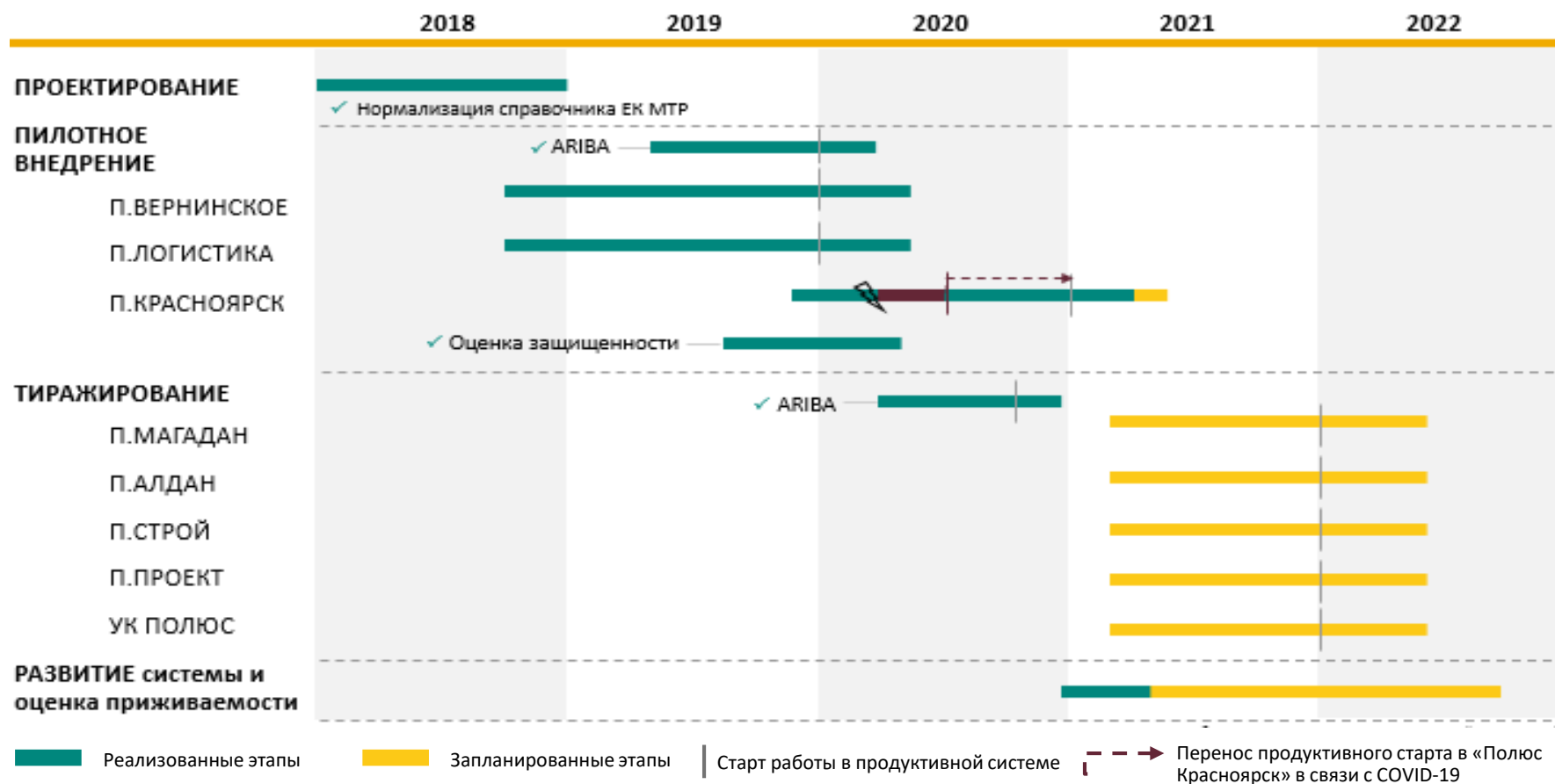


Портфель программ трансформации был сформирован в 2017 году, обновляется ежегодно


Цели, этапы внедрения и состав Программы

Цели Программы:

1. Обеспечение **горизонтальной и вертикальной интеграции** бизнес-процессов и потоков данных
2. Создание возможностей **повышения эффективности бизнеса** и реализации бизнес-программ с качественными эффектами
3. Обеспечение руководства эффективным инструментом **для принятия своевременных управленческих решений** как **на оперативном**, так и **на стратегическом уровнях** за счет создания единого интегрированного информационного пространства с достоверными и актуальными данными



Применение стандартов качества управления проектом позволило минимизировать последствия основного вызова 2020 года – **COVID-19**

 Полностью удаленный режим работы, реализация дополнительного объема ЗНИ (запросов на изменение)

Функциональный объем

Производственно-экономическое планирование (SAP PaPM)

- Формирование производственной программы по ГТК и ЗИФ на год \ месяц \ сутки
- Балансировка производственных мощностей

Производство

- Ведение производственных нормативов
- Формирование потребностей в материалах
- Оперативный производственный учет
- Операции по аффинажу золота
- Формирование технического отчета

Техобслуживание и ремонт оборудования

- Планирование воздействий на производственные активы
- Планирование замен, модернизации
- Планирование потребности в материалах и услугах
- Мобильные решения
- Детальное управление ресурсами

Капитальное строительство инвестиции

- Управление проектом
- Интеграция с Primavera
- Формирование потребностей в материалах

Закупочные процедуры (SAP Ariba)

- Взаимодействие с поставщиками
- Проведение тендерных процедур
- Техническая оценка

Материально-техническое обеспечение

- Управление закупками и запасами
- Анализ и обеспечение потребностями
- Расширенное управление складом
- Управление процессами транспортировки МТР

Охрана труда, промышленная безопасность и экология

- Управление происшествиями, проверками и аудитами в области ОТПБиЭ
- Управление рисками в области охраны труда, здоровья и безопасности
- Интеграция с АСУП, Success Factors

Контроллинг

- Контроллинг косвенных затрат
- Учет по центрам затрат
- Фактическая калькуляция
- Анализ рентабельности

Управление контрольными процедурами, рисками и полномочиями (ролями) и ИТ-безопасность

- Управление внутренним контролем
- Единый вход в систему
- Защита ценной информации

Бухгалтерский учет и учет по МСФО, налоговый учет, казначейство

- Главная книга
- Дебиторы и кредиторы
- Обеспечение финансовыми ресурсами
- Налоговый учет
- Основные средства
- Управление закрытием периода
- Обеспечение казначейских операций

Отчетность \ Дашборды

- Накопление данных по всем направлениям
- Дашборды по всем направлениям
- Интеграция с АСКБ

Более 20 интегрируемых систем, 70 отчетов с 1600 показателями + 620 аналитик и более 55 дашбордов

Ключевые достигнутые результаты в рамках Пилота

Ключевые стратегические цели (бизнес-выгоды):

- ✓ Обеспечение **горизонтальной и вертикальной интеграции** бизнес-процессов и потоков данных;
- ✓ **Унификация подходов** к решению различных производственных задач, через регламентацию и стандартизацию;
- ✓ Обеспечение руководства Компании **эффективным инструментом для принятия своевременных управленческих решений**, как на оперативном, так и на стратегическом уровнях, за счет создания единого интегрированного информационного пространства с достоверными и актуальными данными.

Стратегические бизнес-потребности (предпосылки к запуску Программы ERP):

1. Сложность интеграции бизнес-процессов на текущих ИТ-платформах, особенно в части операционных процессов
2. Большая часть операционной/производственной отчетности формируется в ручном режиме на уровне БЕ
3. Уровень регламентации бизнес-процессов требует улучшения

Количественная и качественная оценка фактически достигнутых выгод по направлениям :

Дополнительные материалы см.сл.24

Производственное планирование

- Сокращение времени формирования комплекта форм П из производственной программы

до 1 часа

с 2-3 дн.

План производства синхронизирован с планом ремонтов в разрезе **СУТОК**

Производственный учет

- Достигнутый срок формирования технического отчета

3й день

- Возможность формирования технического отчета о работе горного оборудования **по каждой единице**

Техобслуживание и ремонт оборудования

- Регистрация дефектов и сообщений ремонтными и производственными службами
- Реализованы **ключевые отчеты**:
 - ✓ Планирование и исполнение воздействий на ПА
 - ✓ Бюджет воздействий на ПА

Капитальное строительство инвестиции

- Автоматический контроль лимитов на уровне объекта лимитирования на этапе передачи потребности в закупку; Интеграционные процессы управления проектами ПИКПИП и ERP, **минимизация ручных операций**;
- Планирование и учет затрат в единой структуре в привязке к ИСР и сетевым графикам

Управление рисками и внутренний контроль

645 унифицированных контрольных процедур, включая **48** КП GRC PC

- Количество превентивных КП увеличилось с 33% до **51%** ↑
- Количество автоматических КП с 3% до **28%** ↑

Материально-техническое обеспечение

- Формирование показателей по реализации транспортных услуг с 1-2 дн **до 3 часов**
- Выстроена сквозная цепочка документов и операций + контроли
- Сверка по заправкам между ПЛ и ПВ **выполняется по каждому факту** отражения заправки и закрытия путевого листа

Охрана труда, пром. безопасность и экология

- Новый подход к проведению СОУТ для водителей **уменьшен объем и стоимость оценки**

на 15-20%

- Сокращение времени на формирование списков и документов по **медосмотрам**

980 чел. в 2019
3400 чел. в 2020

Контроллинг

Автоматизировано баз распределения:

83% ПВ **78%** ПЛ **90%** КБЕ

- Единые подходы и процесс управления лимитами затрат и закупок
- Выворнены **схемы переделов** производственного и фин. учетов

Финансы и Казначейство

- Сквозные потоки информации** от первичных документов, введенных подразделениями опер.блока, до фин.показателей Компании
- Параллельный учет БУ/НУ/МСФО в единой системе** с процессами опер.деятельности

↑ увеличение аналитичности информации для целей упр.отчетности

Аналитическая отчетность и дашборды

70 отчетов

показателей **1590**

620 аналитик

8 дашбордов в т.ч.разделов **55**

Сильная и высококвалифицированная проектная команда – ключевой фактор успеха проекта

Внутренняя команда



Набор команды

Баланс компетенций:

30% по IT, 70% по процессам

- Эксперты переведены из **линейной деятельности** в проект (100% занятости)
- Выделены **ключевые эксперты по процессам от каждого департамента** (20% раб. времени)
- Частичное привлечение в проект: **владельцы бизнес-процессов** (по распоряжению)
- Привлечены с рынка лучшие эксперты по IT-компонентам, в т.ч. архитекторы в региональные проектные офисы



Мотивация и балансировка

- **Приказ** о привлечении проектной команды и вовлечении выделенных экспертов
- **КПЭ** на каждый этап проекта по всем ключевым работам
- Командообразующие мероприятия/семинары



Обучение

- Готовность проектной команды для каждого этапа проекта обеспечивалась **семинарами и обучением** перед ключевыми этапами:
 - На этапе «Проектирование»
 - Перед обучением конечных пользователей
 - Перед запуском и поддержкой
- Готовность проектной команды для каждого этапа проекта обеспечивалась **семинарами и обучением** перед ключевыми этапами:
 - Перед обучением конечных пользователей
 - Перед запуском и поддержкой

Партнеры по внедрению

Процесс выбора партнера по внедрению:

1. Объем работ декомпозирован на лоты
2. Каждый лот отдан партнеру с лучшими компетенциями в том числе:
 - **успешный опыт реализации** аналогичных проектов;
 - **наличие сертификатов** подтверждающих знания и компетенции

Баланс компетенций:

70% по IT, 30% по процессам



Проектная команда

70 сотрудников – внутренняя команда

От **70** до **180** человек – подрядчиков (в зависимости от фазы проекта)

Специализация:

5 блоков / **18** групп



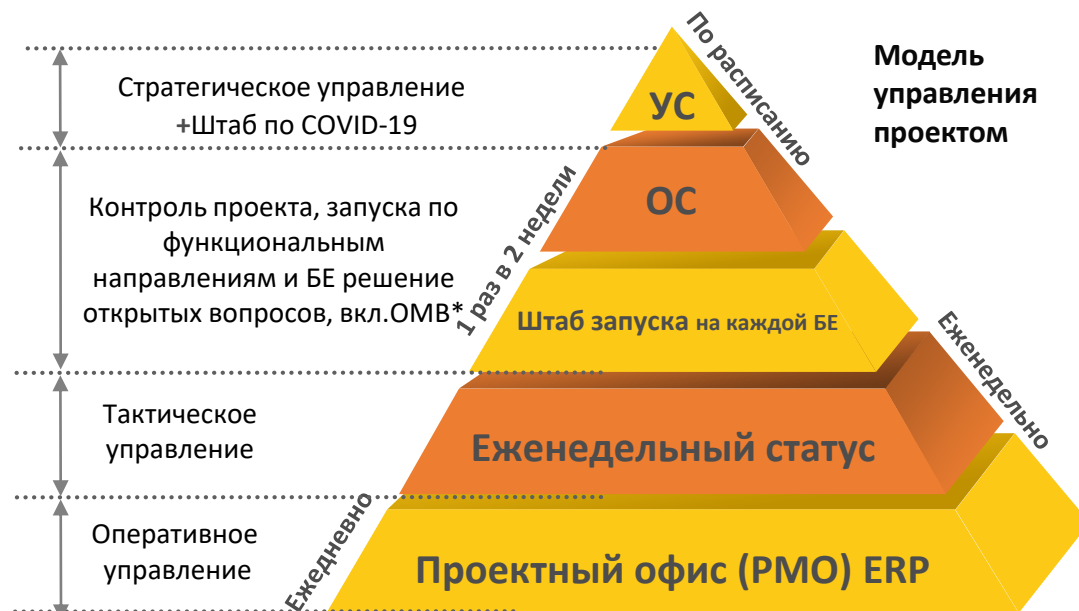
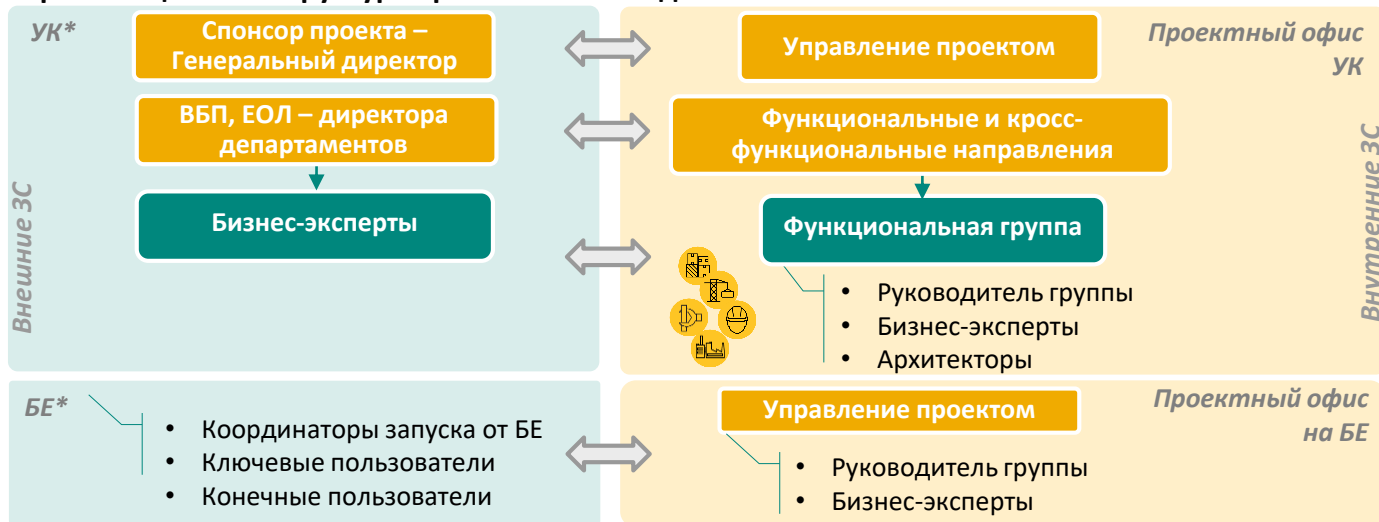
Локализация:

Проектные офисы в **5** регионах

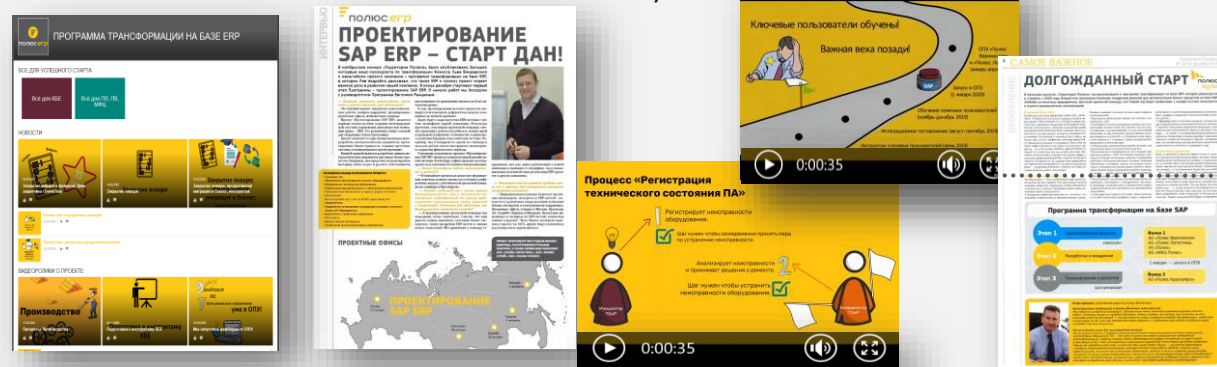


Эффективная структура команды и управление проектом

Организационная структура проектной команды

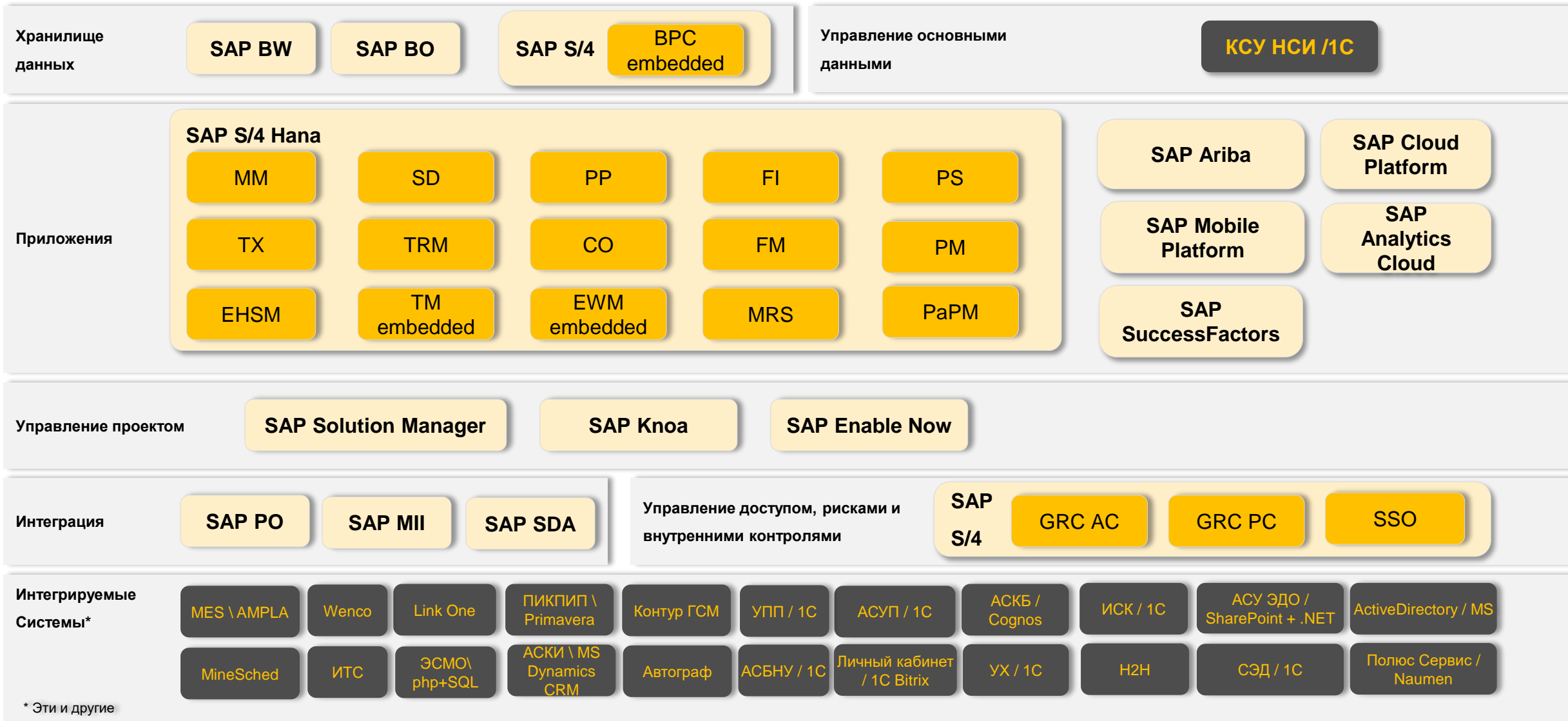


Перед ключевыми этапами проводился анализ и оценка заинтересованных сторон, план коммуникаций разработан на основе данной оценки (для разных типов ЗС* различные каналы)



*УС-Управляющий совет, ОС – Оперативный совет, OMB – организационно-методологические вопросы, УК – управляющая компания, БЕ – бизнес-единица, ЗС – заинтересованные стороны

Ландшафт информационных систем Полюс



* Эти и другие