

Среди других промышленных компаний металлурги идут в авангарде использования современных технологий и методик менеджмента. Сейчас нередко приходится слышать о завершении в российской металлургии очередного проекта по внедрению новейшей корпоративной информационной системы управления. О том, какие ИТ-проекты реализуются сегодня, какие решения наиболее востребованы в металлургической отрасли, мы беседуем с **И. Орловым**, директором проектов в отраслевом сегменте «Промышленность» департамента корпоративных систем управления компании IBS.



# ИТ-вертикаль

металлургических холдингов



**Орлов Илья Михайлович**, кандидат экономических наук, директор проектов департамента корпоративных систем управления компании IBS. Имеет 8-летний опыт работы в области внедрения информационных систем, участвовал в реализации более 20 проектов. Компания IBS, основанная в 1992 г., является лидером российского рынка ИТ и консалтинга. IBS — консалтинговая компания №1 в России (данные журналов «Эксперт», «Финанс», «Коммерсантъ-Деньги»).

**Практика корпоративных систем управления IBS на сегодняшний день располагает крупнейшей в России командой сертифицированных консультантов по внедрению корпоративных информационных систем. Практика работает по принципу отраслевой специализации: в ее структуре выделены экспертные команды, специализирующиеся на проектах в отраслях: ТЭК, металлургия, финансовые услуги, машиностроение, производство ТНП, торговля.**



ной общей тенденцией — усилением роли управляющих компаний (УК) в уже сформировавшихся металлургических холдингах. Возрастающее значение холдинговых структур, передача основных функций управления с уровня отдельных предприятий на общекорпоративный уровень затронули все компании отрасли. И если, например, в алюминиевой отрасли изначально формировались интегрированные компании с вертикальной системой управления, то для предприятий других подотраслей процесс консолидации управления на уровне УК — относительно новая тенденция.

В условиях наблюдающейся стабилизации, когда в целом основные игроки на рынке уже сформировались, крупные металлургические компании перестают быть просто набором предприятий с общим владельцем, стремясь выстроить систему управления вертикально интегрированной структурой как единым целым. Холдинги ищут эффективные методы управления своими активами и инструменты, позволяющие более жестко контролировать деятельность компаний.

Рынок в определенном смысле «созрел»: сегодня у участников есть и ресурсы, и очевидная потребность в повышении уровня и качества корпо-

ративного управления. Кроме того, это естественным образом совпало со стремлением многих предприятий выйти на фондовый рынок — если компания собирается прорваться со своими акциями на западные биржи, она вынуждена принимать и использовать в работе международные стандарты в области открытости и прозрачности бизнеса и качества корпоративного управления.

**Каким образом изменились потребности российских металлургов в ИТ в результате формирования крупных металлургических холдингов? Каково место и роль ИТ при укрупнении компаний металлургической отрасли?**

Эти изменения напрямую продиктованы описанной тенденцией усиления функции управляющих компаний в холдингах.

Раньше на первом плане находились интересы отдельных металлургических комбинатов, самостоятельно решавших свои задачи средствами ИТ. В 1990-е годы концепция ERP была, если можно так выразиться, «модной», поэтому многие верили, что внедрение ERP-системы станет панацеей от всех проблем в управлении промышленным предприятием, хотя практического опыта применения подобных но-

**Илья Михайлович, какие тенденции металлургического рынка оказывают наибольшее влияние при формировании спроса металлургов на ИТ? С чем, на ваш взгляд, связан наблюдающийся рост активности металлургов в области модернизации своих систем управления?**

Процессы, которые мы сейчас наблюдаем в металлургии, связаны с од-

ваций тогда было чрезвычайно мало. ERP-системы решали понятные задачи уровня отдельного производственного предприятия — управление материально-техническим снабжением, бухгалтерский учет, расчет себестоимости и т.п. Для многих крупных предприятий внедрение ERP-системы выливалось в многолетний проект, иногда успешный, иногда не очень. Так или иначе, решались, по сути, отдельные учетные задачи операционного уровня. Задачи холдинга, такие, например, как стратегическое управление, корпоративная отчетность, практически находились вне поля зрения ИТ-менеджеров.

Сейчас с ростом значимости функций корпоративного управления именно эти решения выходят на первый план.

Менеджменту вертикально интегрированных металлургических холдингов необходимы инструменты, которые позволили бы повысить уровень управляемости группы компаний за счет повышения контроля над дочерними предприятиями, типизации и унификации их бизнес-процессов (там, где это возможно), а также централизации отдельных функций на уровне всей структуры. Необходимы гибкие решения, которые бы позволяли легко тиражировать изменения в бизнес-процессах, формируемых в УК, «вниз» по всей цепочке управления.

Вообще, в российской металлургии можно встретить две основные модели или, по сути, разные стадии развития холдингов. Одни идут путем максимальной централизации функций. Входящие в корпорацию металлургические комбинаты решают в основном производственные задачи, а поддерживающие функции — бухгалтерия, управление персоналом, ремонтные и другие — централизуются и передаются единым сервисным центрам. Две эти тенденции — типизации бизнес-процессов на основе тиражируемого решения и централизации сервисных функций — мы, к примеру, видим на Русале. Консультанты IBS участвовали во внедрении типового решения для алюминиевых предприятий Русала, в частности, на Братском алюминиевом заводе; кроме того, в том же Русале сейчас идет внедрение решений единого расчетного центра, охватывающего все компании группы.

Другая модель корпорации — когда контроль над активами осуществляет-

ся преимущественно на уровне ключевых показателей, устанавливаемых со стороны холдинга, при этом предприятия в значительной мере сохраняют свою самостоятельность. Для таких холдингов на первом плане стоят задачи бюджетирования и консолидации управленческой отчетности.

Компания IBS известна своей экспертизой именно в сфере создания систем управления для крупных территориально-распределенных структур, поэтому рост спроса на решения уровня управляющих компаний со стороны металлургических корпораций непосредственно отразился на специфике наших проектов в металлургии. Вообще, заказчиками подобных систем, даже реализующихся на конкретном заводе, сейчас в большинстве случаев являются именно УК.

**То есть сегодня задачи отдельных предприятий полностью решены, и основные усилия компаний и консультантов сосредоточены на модернизации функций управления уровня холдинга?**

Нельзя сказать, что задачи производственного уровня сейчас в металлургических компаниях полностью решены. Системы управления ресурсами, внедренные 8—10 лет назад, довольно часто уже не устраивают менеджмент и собственников. Изменились требования к бизнес-процессам, стали актуальными новые задачи — например, налоговый учет, управление техническим обслуживанием и ремонт оборудования (ТОПО), планирование производства, управление персоналом и т.д.

Сам подход к построению корпоративной системы управления тоже значительно отличается от того, который применялся в 1990-е годы. На смену масштабным единым решениям класса ERP приходят гетерогенные корпоративные информационные системы. Заказчики понимают, что принцип «реализуем все бизнес-процессы в одной системе» не всегда применим. Часто гораздо эффективнее выбирать оптимальные решения для реализации конкретных задач. Разумеется, речь идет не о применении хаотического набора продуктов, а о создании целостной продуктовой линейки, единого решения на основе продуктов разных вендоров.

Если говорить об отдельном предприятии, то уже внедренные учетные

системы на базе SAP или 1С могут быть эффективно дополнены, например, продуктами Datastream в части ТОПО или решениями линейки Cognos для бюджетирования и стратегического планирования.

Если говорить о холдинге, то та же mySAP ERP может применяться для автоматизации крупных предприятий, решение на базе «1С:Предприятие» — хороший вариант для небольших подразделений (металлотрейдеров, транспортных компаний и т.п.), а продукты класса Cognos и mySAP BI могут стать платформой для построения информационно-аналитической системы уровня холдинга.

Комплексное решение при формировании системы управления требует новых подходов как со стороны консультантов, так и со стороны заказчиков. В структуре практики корпоративных систем управления IBS сейчас выделено специальное подразделение, которое будет заниматься только интеграционными проектами. Со стороны же заказчика необходимы грамотные ИТ-менеджеры — бизнес-лидеры, способные четко формулировать текущие бизнес-задачи компании и участвовать в разработке интегрированного решения.

**Какие новые решения востребованы в связи с формированием холдингов, и какие новые роли могут взять на себя ИТ?**

Как бы то ни было, наш опыт показывает, что модернизация управления, как правило, начинается с решения задач финансового блока. На уровне холдинга — это консолидация отчетности и бюджетирования.

Одновременно с реализацией этих задач «верхнего эшелона», многие компании задумываются о достоверности данных первичного учета. И тут с точки зрения максимальной контролируемости и регламентации процессов получения бизнес-информации возникает потребность в типовых решениях для подразделений холдинга. Кроме уже упомянутого Русала, который сам разработал такое решение для алюминиевых и глиноземных заводов, могу привести пример Норильского никеля, где мы сейчас разрабатываем типовое решение для автоматизации бухгалтерского учета на базе 1С. Планируется, что в результате будут унифицированы процедуры бухгалтерского учета в подразделениях компании.





В холдингах, где проблем с управлением финансами нет, сейчас востребованы решения для управления цепочкой поставок (логистические), позволяющие увязать все предприятия группы компаний в единый производственный цикл, а также другие решения для автоматизации сквозных бизнес-процессов группы, таких, например, как системы управления имуществом (единые реестры имущества холдинга).

**В чем выражается отдача от использования ИТ и модернизации управления? Можно ли каким-то образом оценить экономический эффект таких проектов?**

Это вопрос, который возник давно, но до сих пор не имеет однозначного ответа. Существуют различные подходы, но ни один из них еще не признан стандартом.

Разумеется, есть статистика отдельных вендоров, которые на примере своих проектов дают некие средние показатели достигнутой экономии за счет внедрения тех или иных функциональностей. Однако это оценочные цифры, а успех проекта существенным образом зависит и от готовности бизнеса заказчика, и от квалификации компании-консультанта.

Надо понимать, что основной эффект от использования информационных технологий связан с ускорением обмена данными, с уменьшением затрат труда и времени на подготовку и передачу информации. Поэтому экономический эффект от ИТ максимален именно при внедрении в масштабах

целого холдинга — здесь гораздо больше информационных разрывов, значит, большее расстояние, и эффект от решения задач обмена данными за счет ИТ может быть колоссальным.

Мне кажется, сейчас уже многие осознали, что сама по себе та или иная информационная система не делает бизнес более успешным — реальную пользу приносит реинжиниринг бизнес-процессов, который становится возможным в результате внедрения информационной системы управления. Поэтому речь должна идти о комплексном подходе — одновременно с внедрением информационной системы должны меняться процессы управления. Поэтому при реализации проектов для крупных компаний серьезным преимуществом обладают предприятия, имеющие экспертизу не только в области внедрения ИТ-систем, но и управленческого консультирования.

Мы видим, что все больше компаний способны заранее четко сформулировать те эффекты, которых они хотят добиться в результате внедрения ИТ-систем. То есть тенденция такова, что заказчики хотели бы покупать не просто абстрактные «консалто-часы», а конкретный результат для собственного бизнеса. С моей точки зрения, это очень правильный подход: важно заранее понять, для чего нужен тот или иной проект, каких результатов заказчик хочет добиться благодаря ИТ-системе. А такой подход предполагает существование сильных бизнес-лидеров со стороны заказчика, которые способны формулировать задачи своего биз-

неса, анализировать способы их решения и брать на себя ответственность за конечный результат.

**Если судить по сообщениям самих металлургов, складывается ощущение, что масштабные проекты по модернизации управления в металлургических компаниях «научились» реализовывать быстрее и успешнее. Верно ли это впечатление, и с чем, прежде всего, это связано — с повышением уровня консалтинга или изменениями в психологии заказчиков?**

Причин этому несколько. С одной стороны, действительно, уровень консультантов вырос. На рынке появились компании-лидеры, способные выполнять комплексные консалтинговые проекты. Некоторые из них (тот же Русал) пошли по пути формирования собственных мощных команд консультантов, однако и они зачастую обращаются к услугам консалтинговых компаний, поскольку масштабы задач, которые им приходится решать, очень велики.

Другой фактор — приход на уровень холдинга грамотных менеджеров с западным бизнес-образованием, в том числе ИТ-менеджеров. Уже сформировалась такая позиция, как СЮ холдинга в классическом, западном смысле. Такие менеджеры видят реальные бизнес-задачи компании и способны совместно с привлеченными консультантами находить пути максимально эффективного решения этих задач. ■

*Интервью подготовил Д. Дехканов*