



Сергей Кумов
Руководитель проектов
(отраслевой сектор «металлургия») Департамента
корпоративных систем управления компании IBS

Управляемое развитие

Компания IBS, основанная в 1992 г., является лидером российского рынка информационных технологий и консалтинга (данные журналов «Эксперт», «Финанс», «Коммерсант-Деньги»). Созданная в 1998 г. практика корпоративных систем управления IBS на сегодняшний день располагает крупнейшей в России командой сертифицированных консультантов по внедрению данных систем. Практика работает по принципу отраслевой специализации. В ее структуре выделены экспертные команды, ориентированные на конкретные проекты: ТЭК, металлургия, финансовые услуги, машиностроение, производство ТНП, торговля.

IBS признана лучшим партнером компании SAP AG в России и странах СНГ («Лучший SAP Local Service Partner» по итогам 2005 г.).

В течение последних двух лет крупные российские металлургические компании активно инвестируют в развитие своего бизнеса. Существует несколько направлений финансовых вложений. В частности, идет процесс консолидации бизнеса и выстраивания вертикально-интегрированных холдингов в металлургической отрасли. Российские компании продолжают приобретать активы как внутри страны, так и за рубежом. Кроме того, темой дня стало привлечение средств для развития бизнеса на свободном финансовом рынке путем выпуска облигаций и первичного размещения акций на биржах (IPO).

Какой бы путь развития не избрала металлургическая компания, перед специалистами встают непростые задачи адаптации и модернизации систем управления предприятиями. И хотя гуру менеджмента Ли Якокка утверждал: «В докомпьютерные времена финансовые директора компаний уже выполняли роль компьютеров», сейчас единственно верным решением является применение в управлении современных информационных технологий.

Тщательный анализ состояния отрасли, с учетом опыта работы компании IBS на металлургических предприятиях, позволяет выделить несколько наиболее значимых стратегических задач развития бизнеса, эффективное решение которых невозможно без привлечения интегрированных информационных систем.

Выход на новые рынки

Важнейшая задача для крупных российских металлургических компаний и холдинговых структур — это принятие управленческих решений в условиях освоения новых рынков и интеграции России в мировую экономику. Разрабатывая стратегии развития, приходится учитывать поведение конкурентов, в том числе за пределами страны, даже если операции проводятся только на внутреннем рынке.

Стратегическое планирование является важнейшим приложением корпоративной информационно-аналитической системы. Анализ на долгосрочную перспективу требует учета огромного количества различных факторов как внутренних, так и внешних. Обработку таких больших объемов информации можно (и нужно) переложить на специализирован-

ные информационно-аналитические системы (ИАС).

В ИАС входят следующие системы: стратегического планирования, бюджетирования, консолидации, динамического моделирования и корпоративной отчетности. Они несут в себе различную аналитическую функциональность. В качестве первоначальной информации используют содержимое корпоративного хранилища данных. Результаты обработки исходников сразу же становятся доступны пользователю либо оказываются в хранилище для последующей обработки.

Таким образом, интегрированная ССУ — это информационная модель предприятия и внешнего окружения, подходящая для стратегического анализа всех сторон его деятельности и интегрированная по вертикали.

ССУ предусматривает автоматизацию процедур выбора долгосрочных целей, разработки стратегий бизнеса и контроля принятых решений. Для их реализации могут быть использованы традиционные маркетинговые методы (SWOT-анализ деятельности компании; конкурентной среды; жизненного цикла товара; портфолио-анализ и др.). Для всестороннего мониторинга реализации принятых стратегических решений, применяемых компанией IBS, в системах используются такие методы, как сбалансированная карта показателей



ки к процессу слияния и получения большей отдачи от новых предприятий необходимо заранее готовить систему управления к предстоящим изменениям.

Даже если не предполагается внедрение единого ERP-решения на всех предприятиях объединенной компании, должна быть предусмотрена взаимная интеграция систем, входящих в холдинг, для планирования распределенного производства и формирования консолидированных отчетов.

- определение финансового и экономического контура для компании в целом.

Система консолидации предназначена для автоматизации процесса формирования бухгалтерской или управленческой отчетности компании, которая является обязательным звеном в отношениях с инвесторами и партнерами по бизнесу. Она осуществляет сбор исходных данных на предприятиях, контроль, внесение поправок (исключение внутренних

Задача системы стратегического управления (ССУ) — это, прежде всего, создание управленческого плана. Он состоит, по меньшей мере, из двух взаимосвязанных уровней: стратегии бизнеса и функциональных стратегий/политик (в области производства, инноваций, финансов, маркетинга, кадров). Если на первом уровне ответственность закрепляется за руководителями функциональных направлений бизнеса, то на втором — за высшим руководством компании.

(Balanced Scorecard); пульт управления (Management Cockpit); дерево показателей стоимости (Value Driver Tree).

Новые активы

Одна из главных целей приобретения новых активов — сокращение издержек и снижение себестоимости производимой продукции. Однако при этом возникают проблемы, связанные с различным уровнем развития систем управления приобретаемых предприятий и невозможностью получить быстрый синергетический эффект от консолидации активов. Для подготов-

Инструментом решения этих задач являются автоматизированные системы бюджетирования, консолидации корпоративной отчетности.

Построение единой корпоративной системы бюджетирования и финансового планирования холдинга позволяет решать следующие задачи:

- планирование, контроль и анализ внутривладельческих отношений, возникающих между центрами ответственности;
- консолидация плановой и фактической информации о деятельности обособленных подразделений;

оборотов, элиминирование дебиторской и кредиторской задолженностей, консолидацию капитала) и формирование результирующего пакета документации — регламентированной управленческой и нерегламентированной аналитической отчетности.

Выход на фондовые рынки

Привлечение средств на мировом фондовом рынке для инвестиций в развитие предъявляет к компаниям наиболее жесткие требования по информационной открытости и соб-

людению международных стандартов корпоративного управления вообще и отчетности в частности. Признание высоких стандартов корпоративного управления в фирме обычно приносит выгоду в виде премии к оценке стоимости компании при IPO. Возникает необходимость создания на предприятии стандартов управления, соответствующих требованиям, принятым в мире, в том числе введение международных стандартов отчетности (МСФО, GAAP). В России согласно «Концепции развития бухучета и отчетности на среднесрочную перспективу» предусмотрено использование МСФО (IFRS) в качестве основного стандарта формирования финансовой отчетности общественно значимых компаний к 2010 г.

Важность постановки учета по международным стандартам уже оценена многими российскими предприятиями. Только за первое полугодие 2005 г. затраты отечественных компаний на трансформацию отчетности с привлечением 30 ведущих аудиторских фирм выросли более чем вдвое и составили \$3,7 млн. Однако приоритетным направлением с точки зрения качества бухгалтерской отчетности и снижения затрат на ее подготовку и аудит является реализация полноценного параллельного учета по двум и более стандартам в режиме реального времени. Принципиальное отличие такого подхода от периодической трансформации (перекладки) отчетности в том, что в данной ситуации создается не отдельная финансовая функция, а система, полностью интегрированная в цепочку бизнес-процессов. В этом случае, как показывает опыт компании IBS, внедрение решений для учета по МСФО открывает дополнительные возможности повышения эффективности использования информационной системы в целом и, что особенно актуально, позволяет реализовать одно из наиболее сложных различий учета — принцип разнесения во времени для признания доходов и расходов компании.

Развитие в условиях нестабильности внешних факторов

Выход на новые рынки только усиливает воздействие внешних факторов. Топ-менеджменту приходится решать сложные управленческие задачи, свя-

занные с развитием бизнеса в условиях быстро меняющейся агрессивной внешней среды.

При этом традиционные автоматизированные системы управления класса ERP не могут помочь в ответах на вопросы, которые чаще всего интересуют руководителей компаний: «Ты ли продукцию мы производим?», «Тем ли клиентам пытаемся продать произведенное?», «Насколько мы конкурентоспособны?», «Правильно ли выбрана стратегия развития предприятия?». Ключевым в этом случае является поиск ответов на вопросы вида «Что будет, если?...».

Оценивать возможные последствия изменения внешних факторов и отвечать на вопрос «Что будет, если?...» помогают системы динамического моделирования. Они позволяют прогнозировать результаты деятельности с использованием динамических моделей рынка, проектировать ситуацию с учетом возможных изменений конъюнктуры (изменение цен на сырье, готовую продукцию, энергоносители, транспорт).

В частности, для одного из заказчиков командой консультантов IBS был реализован проект для поддержки процессов интегрированного управления стоимостью корпорации, включая разработку программной и методической части.

В модель было заложено 500 показателей бизнеса компании, анализом охвачено 6 бизнес-направлений с возможностью прогноза на 10 лет.

Модель позволяет решать следующие задачи:

- рассчитывать капитализацию компании и прогнозировать ее изменение;
- проводить оценку влияния факторов стоимости на результаты деятельности компании;
- оценивать влияния риск-эффектов на результаты деятельности;
- определять методы преодоления дефицита капитализации в автоматическом режиме;
- вести оценку рентабельности бизнесов и выбирать приоритетные направления развития.

Кадровый вопрос

Многие эксперты отрасли сегодня обращают внимание на необходимость серьезных инвестиций в развитие персонала. Перед российскими металлургическими холдингами возникают

новые задачи по управлению людьми, особенно в связи с потребностью обеспечить ведение операций на производственных площадках, расположенных в разных странах и регионах с различной социо-культурной средой, специфическими требованиями налогового и трудового законодательства. Кроме того, с 2003 г. каждая компания, выходящая на рынок IPO, в свой инвестиционный меморандум должна включать раздел «Человеческие ресурсы».

Информационная система для управления персоналом становится одним из важнейших компонентов системы управления крупной корпорацией, решая задачи по развитию человеческого капитала.

Применение интегрированных информационных систем для управления персоналом позволяет не только упростить деятельность отдела кадров и упорядочить процедуры кадрового менеджмента, но и предоставляет руководителям эффективные инструменты для выработки стратегических инициатив в связке с общими целями развития бизнеса.

Базовые функции по управлению персоналом включают администрирование, расчет заработной платы, организационный менеджмент, учет рабочего времени сотрудников, ведение отчетности. Также современные системы предлагают эффективные решения для повышения качества работ и экономии затрат в области развития персонала, формирования кадрового резерва, управления талантами и т.д.

По оценке некоторых заказчиков компании IBS, экономия от внедрения данной системы может составлять до нескольких миллионов долларов ежегодно.

Сбалансированное развитие

Подводя итоги, важно отметить, что для долгосрочного успеха наибольшее значение имеет сбалансированное развитие инструментов управления, обеспечивающих устойчивый рост бизнеса. Инвестиции в указанные системы создают основу для обеспечения непрерывного развития металлургической компании и использования новых возможностей. Это подтверждается опытом зарубежных фирм, IBS и наших клиентов, которые уже используют самые современные инструменты управления, соответствующие новым возможностям внешней среды. ■