

ИЛЬЯ ОРЛОВ, ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ
 ДМИТРИЙ САМОЙЛОВ, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ SAP BI
 ДЕПАРТАМЕНТ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ IBS

СТРОИМ ХОЛДИНГ

ЗАКОНЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ ИНТЕГРАЦИИ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ

ПРОЦЕСС УКРУПНЕНИЯ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НЕ ПРЕКРАЩАЕТСЯ УЖЕ МНОГО ЛЕТ. ПЕРВЫМИ ШАГАМИ НА ПУТИ СТРОИТЕЛЬСТВА ХОЛДИНГОВ МОЖНО СЧИТАТЬ СКУПКУ РАЗРОЗНЕННЫХ АКТИВОВ ЕЩЕ В НАЧАЛЕ 1990-х ГОДОВ, НО ТОЛЬКО В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ В ОТРАСЛИ ПОЯВИЛИСЬ ЗРЕЛЫЕ ХОЛДИНГОВЫЕ СТРУКТУРЫ С ЧЕТКИМИ ЦЕЛЯМИ И ВНЯТНОЙ ВНУТРЕННЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ПОСТЕПЕННО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ ПЕРЕСТАЮТ БЫТЬ ХАОТИЧЕСКИ СОБРАННЫМИ «КОЛЛЕКЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ» И ПРЕВРАЩАЮТСЯ В МОЩНЫЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ.

Формирование вертикально интегрированных групп — неизбежный процесс для металлургии. Это диктуется особенностями данной отрасли. Производственный процесс в металлургии объединяет целый ряд разнородных предприятий, включая источники сырья, первый, второй и т.д. переделы, источники энергоресурсов, различные сервисные службы (строительство, транспорт, ремонт). Крупные игроки также стараются контролировать сбыт продукции, выстраивая собственные металлоторговые компании.

Именно так может выглядеть вертикально интегрированный металлургический холдинг в идеале. Что касается ситуации в российской металлургии, то здесь многие группы находятся еще в стадии формирования. Исторически, после развала советской экономики, возникла ситуация, когда хозяйственные связи между отдельными производственными единицами были утрачены практически полностью. И довольно долго в металлургии процесс объединения отдельных предприятий в группы шел стихийно и хаотически. Активы переходили из рук в руки, а речи о формировании единого производственного цикла в рамках холдингов до определенного момента не шло. Холдинги лишь владели предприятиями, не управляя группой как единым целым, не извлекая дополнительных выгод из синергии объединения предприятий.

Однако сегодняшний интерес металлургических холдингов к новым управленческим и информационным технологиям говорит сам за себя: упорядочение приобретенных активов и попытки выстраивания групп в интегрированные эффективные производственные структуры — тенденция последнего времени. Вместо бессистемно собранных «букетов предприятий» в отрасли один за другим формируются «настоящие холдинги» — структуры, которые интегрируют имеющиеся активы и благодаря выстраиваемым горизонтальным и вертикальным связям добиваются существенно-

го повышения эффективности бизнеса и, соответственно, капитализации.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ХОЛДИНГОВ

Итак, группа компаний превращается в холдинг, когда между ними возникают эффективные производственные связи. Увязывание активов в единое производство неизбежно сопровождается выстраиванием информационных связей. От их качества напрямую зависит эффективность работы холдинга как единого целого.

Выстраивание холдинга должно сопровождаться изменением требований к предоставляемой руководителям и владельцам управленческой информации. Вместе с новыми регламентами информационного обеспечения в повседневную жизнь холдинга внедряется новая структура и философия корпоративного центра.

Информационные потребности менеджмента зависят от степени интеграции и роли управляющей компании (УК) в холдинге. С этой точки зрения можно разделять все УК на четыре типа: Инвестор, Стратег, Контролер и Оператор (рис. 1). Основная задача Инвестора — балансирование портфеля активов: ресурсы, которые он контролирует — финансовая отчетность. Стратег более жестко задает «правила игры» для входящих в холдинг компаний, формируя их цели в виде KPI, регламентирующих, к примеру, планы по выручке и прибыли, объему дивидендов. Контролер непосредственно регулирует затраты, влияет на структуру цепочки добавленной стоимости, оперативно управляет отклонениями. Оператор полностью вовлечен в текущую финансово-хозяйственную деятельность своих «дочек» и управляет всеми активами как производственными площадками единого предприятия, полностью замыкая на себя процессы снабжения, сбыта, производства.

По причинам, которые уже описывались, для металлургии характерно формирование верти-

кально интегрированных компаний с высокой степенью интеграции — типов «Контролер» и «Оператор». Компании с развитой организационной структурой уже прошли путь от Инвестора до Контролера или Оператора, другие находятся на этом пути.

Чем глубже степень интеграции внутри холдинга, тем более сложные задачи в информационном поле приходится решать управляющим компаниям. Рассмотрим задачи в области информационного обеспечения, которые возникают перед корпоративными центрами разного типа.

ИНВЕТОР

Степень контроля над активами со стороны холдинга в роли Инвестора ограничивается анализом консолидированных финансовых результатов, которые позволяют определить, насколько эффективно работает инвестиционный портфель группы.

Поэтому задачи в области управления и ИТ, которые приходится решать такому холдингу, — это сбор и консолидация финансовой и управленческой отчетности с дочерних компаний, а также, в случае необходимости, трансформация этих данных в стандарты МСФО. Сама задача консолидации в случае подобного слабо интегрированного холдинга весьма проста как методологически, так и технически. Как правило, даже не требуется внедрение сложных специализированных информационных систем.

Однако для металлургии роль Инвестора для управляющей компании не характерна, поскольку более высокая степень внутренней интеграции позволяет добиться лучших экономических результатов. А подобная интеграция требует новых информационных инструментов.

СТРАТЕГ

Действительно интересные задачи в области холдингового управления и информационной поддержки возникают тогда, когда УК более глубоко

погружается в управление своими активами. Для ролевой модели «Стратег» вмешательство в работу предприятий заключается в задании целевых сценарных условий деятельности, финансовых показателей стратегического уровня, таких как прибыльность, структура производственных и непроизводственных затрат, нормативы отчислений на ремонтные и инвестиционные программы, показатели рентабельности активов. При этом детальное финансовое планирование, как и управление операционной деятельностью, по-прежнему выполняется на уровне отдельных предприятий.

Для металлургии это означает, что УК не вмешивается в производственные процессы внутри холдинга, в частности, в ценообразование, контролируя лишь консолидированные финансовые показатели — плановые и фактические.

Для подобного контроля в холдинге должна существовать система бюджетного управления. В данном случае используется консолидационная модель бюджетирования, то есть в информационной системе консолидируются финансовые планы дочерних предприятий, а сформированный таким образом консолидированный финансовый план сопоставляется со сценарными условиями на предмет соответствия. После закрытия периода формируется консолидированная отчетность в управленческом разрезе, которая сопоставляется с текущим планом, и, возможно, уточняются планы на текущий год или составляется скользящий прогноз на 12 или более месяцев.

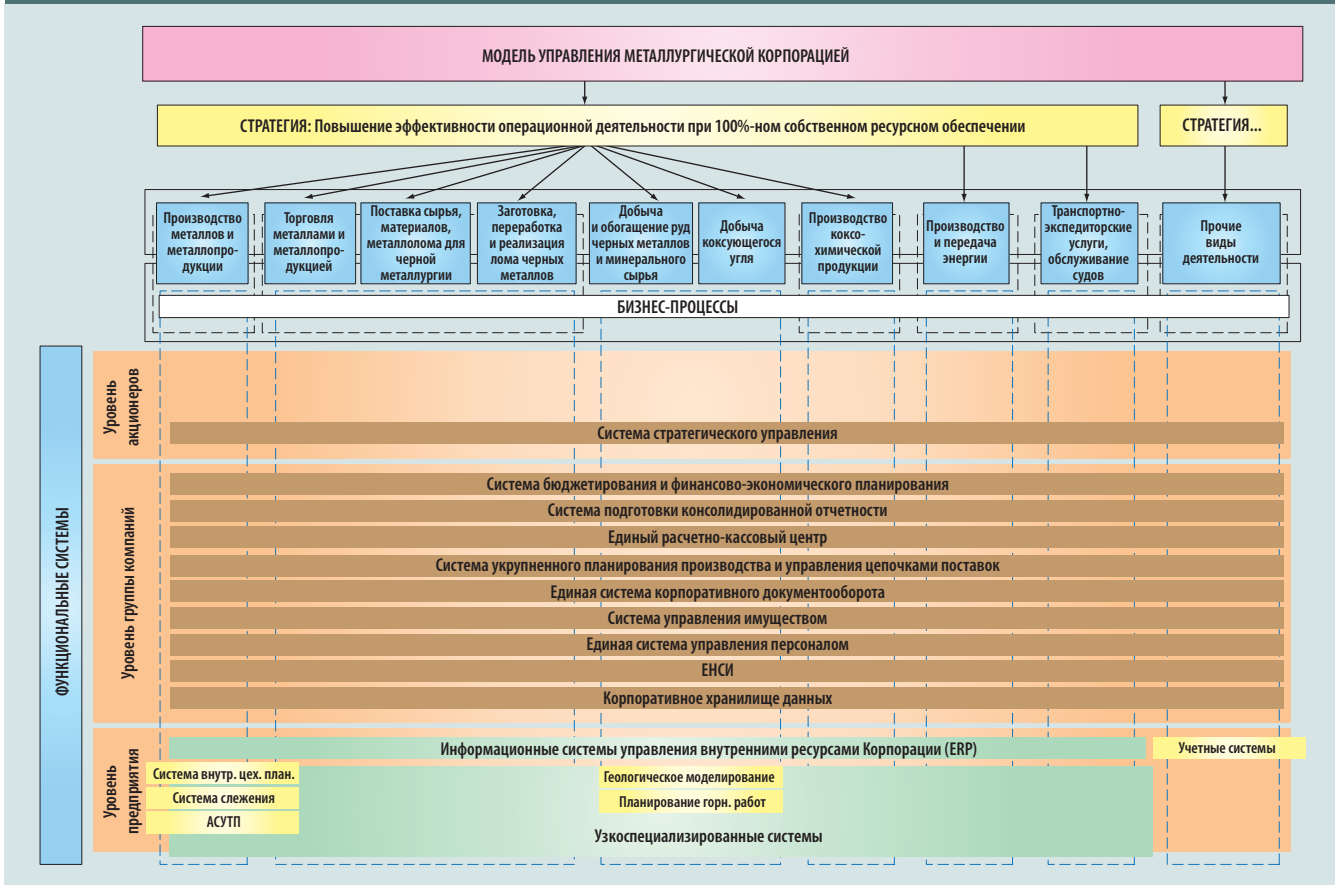
Подобная модель управления была характерна для большинства металлургических холдингов на первоначальном этапе их развития, когда установлению прочных производственных связей препятствовала неустоявшаяся структура холдинга. Сейчас такая ситуация сохраняется в некоторых группах черной металлургии в России и на Украине. Причем это, скорее, промежуточная ситуация, которая была связана с тем, что процесс приобретения активов еще не был завершен. Как правило, владельцы таких групп в качестве на-

Рис. 1. Типы управляющих компаний

	ИНВЕТОР (анализ консолидированных финансовых результатов)	СТРАТЕГ (определение стратегического направления)	КОНТРОЛЕР (постоянный финансовый контроль)	ОПЕРАТОР (непосредственное оперативное руководство)
• Трансформация и консолидация финансовой и управленческой отчетности (РСБУ, МСФО)	✓	✓	✓	✓
• Единая система управленческого учета и бюджетирования • Сводное планирование и бюджетирование		✓	✓	✓
• Единая регламентная база по функциональным областям • Предварительная консолидация по единицам консолидации • Оперативное планирование и бюджетирование			✓	✓
• Единые сквозные бизнес и технологические процессы • Планирование производства, закупок, сбыта				✓

+
Возле ценности в оперативное управление

Рис. 2. Модель управления металлургической корпорацией



правления развития корпоративного управления видят повышение контролируемости активов, увязывание их в единые производственные цепочки и, в конечном счете, переход этих холдингов к моделям управления «Контролер» и «Оператор».

Таким образом, основным инструментом контроля над активами со стороны Стратега является периодический анализ «план/факт» консолидированных финансовых данных по холдингу.

КОНТРОЛЕР

Для управляющей компании, действующей как Контролер, одним из основных инструментов управления эффективностью холдинга становится участие в ценообразовании. В таком холдинге существует единая производственная цепочка, компания должна непрерывно управлять добавленной стоимостью на всех этапах производства продукции в этой производственной цепочке.

В задачи УК входит прогнозирование рынка, планирование продаж и дальнейшее формирование распределенной производственно-логистической программы. Она, в свою очередь, должна учитывать потребности и возможности каждого отдельного предприятия, в особенности текущие производственные и логистические мощности, план ремонтов, план ввода в строй новых мощностей, возможности по снабжению пред-

приятий сырьем и материалами, энергоресурсами, потребности обеспечения инвестиционных программ, налоговые требования. Также она должна гарантировать выполнение прогнозируемых показателей отпуска продукции. Управляющая компания формирует цены на каждом производственном переделе и таким образом влияет на себестоимость продукции и финансовые показатели каждого подразделения и холдинга в целом.

В металлургии это, как правило, выражается в необходимости поиска оптимальных трансфертных цен для каждого передела. Обоснованием этой цены занимается отдел ценообразования управляющей компании. Цены устанавливаются на основании информации о натуральных производственных планах, прогноза производственных издержек, прогноза потребностей финансирования программ ремонтов, техперевооружения, капитального строительства, покрытия текущих финансовых издержек. Таким образом, для решения задач необходимы гораздо более детальные сведения о деятельности дочерних компаний.

Для крупного холдинга анализ всего объема информации, оптимизация производственно-логистической программы, расчет цен невозможны без серьезной информационной и методологической поддержки.

Во-первых, это требует более глубокой проработки регламентной базы управления. Если для ре-

шения задач Инвестора и Стратега было достаточно унифицировать статьи затрат (планы счетов) для решения задач консолидации отчетности, то для Контролера становится актуальной более глубокая интеграция нормативно-справочной информации, унификация и поддержка справочников материалов, контрагентов и т.п.

Во-вторых, необходим инструмент для консолидации всей финансовой информации по холдингу с учетом существования сложных финансово-хозяйственных связей в группе. Для этого нужна система финансового планирования другого типа — назовем ее интегрированной. Она решает методологически и технически гораздо более сложную задачу финансово-экономического планирования, нежели просто выверка и элиминация внутреннего оборота. Система обеспечивает сбор и расчет прогнозных данных по всем элементам управленческой модели предприятий холдинга, расчет оптимальных трансфертных цен на всех переделах. Она формирует обоснованный финансовый план, глубоко аналитический для целей оперативного управления, непременно включающий в конечном итоге собственно план движения обязательств, лимиты финансирования по статьям платежного бюджета, исполнение которых финансовой службой холдинга гарантирует группе предприятий достижение требуемого уровня эффективности.

Решение задачи оптимального распределения трансфертных цен по переделам холдинга и устранение других оптимизационных проблем (например, в области логистики снабжения, оптимизации производственного портфеля и др.) целесообразно с помощью внедрения автоматизированных инструментов оптимизации и динамического моделирования, позволяющих решить многофакторные оптимизационные задачи для сложных динамических систем с обратной связью.

Еще одной важной задачей в области ИТ, которую приходится решать на этом уровне интеграции бизнес-процессов в холдинге, — это разработка типовых учетных систем для дочерних предприятий, что позволяет добиться унификации методик учета внутри холдинга, без чего практически невозможны сбор и корректная консолидация финансовых данных с большого количества предприятий. Даже разработав единые регламенты финансового учета для предприятий, трудно добиться единообразия ведения учета на разных предприятиях. Типовая учетная система филиала — наиболее практичный инструмент с точки зрения унификации учета внутри холдинга.

ОПЕРАТОР

Для холдинга типа «Оператор» характерна наиболее высокая степень внутренней интеграции. В этом случае вся компания управляется из единого центра в оперативном режиме. Отдельные предприятия выполняют в таком холдинге роль

производственных площадок, большинство непроизводственных функций централизуется на уровне УК. Это позволяет добиться наибольшей эффективности производственных процессов, однако — особенно в случае территориальной распределенности компаний — требует очень высокого уровня информационной поддержки бизнес-процессов. Речь идет уже не о периодическом контроле финансовой отчетности, а о сквозной поддержке всех бизнес-процессов в режиме онлайн.

Традиционный подход в данном случае — замена имеющихся информационных систем предприятий на единую информационно-управляющую среду на мощной промышленной платформе. Существует и альтернативный, более экономичный путь, подходящий для ситуации, когда в холдинг входят активы с собственными достаточно современными информационно-управляющими системами. В этом случае для обеспечения сквозных бизнес-процессов в холдинге можно объединить существующие информационные системы дочерних компаний общей интеграционной средой, обеспечивающей передачу информации о транзакциях между информационными системами в режиме онлайн.

Как показывает рисунок 1, каждый новый уровень интеграции подразумевает, что в холдинге уже решены все задачи предыдущего этапа. То есть для Оператора также актуальны и все задачи, характерные для других типов холдинга — трансформации и консолидации отчетности, централизованного оперативного финансового планирования, управления НСИ. Причем в силу высокой степени интеграции эти задачи для Оператора требуют более глубокой методологической проработки.

Пример целевой модели интегрированной информационной среды металлургического холдинга, позволяющей решить все описанные нами задачи, показан на рисунке 2. Для улучшения эффективности управления холдингом в целом и повышения контроля над активами необходим комплекс информационных подсистем, относящихся к уровню группы компаний. Помимо уже упомянутых решений для бюджетирования, консолидации отчетности, укрупненного планирования производства и НСИ, оптимально вынести на уровне холдинга задачи управления имуществом, финансами (единый расчетно-кассовый центр), управления персоналом.

При решении каждой из описанных выше задач перед компанией возникает множество вопросов и проблем — как с точки зрения технологий (выбор платформы, архитектуры систем, организация ИТ-проекта), так и с точки зрения методологии. В следующих статьях мы собираемся ответить на некоторые из этих вопросов и предложить наиболее эффективные способы решения задач с помощью современных информационных технологий. ■