

## Построение корпоративного управления в судостроении

Кораблев А.В.

Ген. директор Р-Про Консалтинг, к.э.н.

[www.r-p-c.ru](http://www.r-p-c.ru)

Семенова И.О.

Ведущий корреспондент и руководитель пресс-службы Инженерного клуба

[www.enginclub.ru](http://www.enginclub.ru)

Опубликована на интернет порталах [Enginclub.ru](http://Enginclub.ru) и [Shipbuilding.ru](http://Shipbuilding.ru)

В статье дается обзор концепции корпоративного управления в судостроении а также функциональности и технологии внедрения корпоративной информационной системы для судостроительной группы компаний. Данная концепция была представлена в рамках судостроительной выставки «Нева 2009», на круглом столе Инженерного клуба, посвященном проблемам корпоративного управления в судостроении.

В последнее время в отечественном судостроении прослеживается тенденция объединения судостроительных предприятий в холдинговые структуры – такие как Объединенная промышленная корпорация, группа Морские и нефтегазовые проекты, Каспийская энергия, ну и, конечно, – Объединенная судостроительная корпорация. При этом, в ноябре 2009 года президент РФ Д. А. Медведев в своём послании Федеральному собранию заявил, что считает форму госкорпораций в современных условиях в целом бесперспективной - в первую очередь в связи с низкой эффективностью управления такими структурами. И, хотя, ОСК создана в форме ОАО, а не ГК, критерии оценки ее эффективности также размыты.

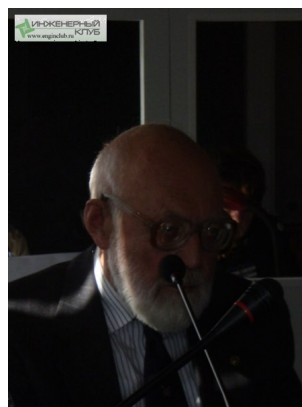
Несмотря на очевидность соответствия используемых организационно-правовых форм специфике и сложившимся обстоятельствам в столь капиталоемкой отрасли, как судостроение, мнения о том, как правильно организовать эффективную систему управления такими корпорациями, расходятся. Вряд ли стоит пренебрегать стратегически значимой отраслью, которая не только интегрирует многие виды промышленности, но и является показателем политического, военного и экономического статуса нашей страны. Необходимо искать пути эффективного корпоративного управления в судостроении.



Осенью 2009 года, в рамках судостроительной выставки «Нева 2009», на круглом столе Инженерного клуба, посвященном проблемам корпоративного управления в судостроении, была представлена концепция корпоративного управления и построения информационной системы, поддерживающей эффективное управление в отрасли, которая была разработана Р-Про Консалтинг и Институтом Инновационных технологий в бизнесе в сотрудничестве с международными лидерами - консалтинговой компанией IDS Scheer и крупнейшим производителем корпоративных информационных систем – SAP.

На круглом столе присутствовали и руководители ОСК и других промышленных групп, и представители ведущих судостроительных предприятий и КБ – и с «подачи» авторов концепции, между ними развернулась интереснейшая дискуссия. Некоторые специалисты уверены, что для

таких структур как ОСК ключевой целью деятельности является военно-политическая составляющая. Именно поэтому отрасль финансово поддерживается государством. Что же касается экономической эффективности, то со временем оптимальная корпоративная система управления судостроением сформируется естественным образом. Действительно, пока что еще рано что-либо планировать и предсказывать, а в целом отрасль развивается нормально. Но что именно подразумевается под естественным образом? Скорее всего, метод проб и ошибок. Если сроки и последствия адаптации отрасли под новые условия предсказать еще пока сложно, то как раз стоимость таких ошибок уже сейчас можно определить как очень высокую. Без достижения показателей сокращения удельной трудоемкости в 3-4 раза и длительности цикла постройки судов не менее чем в 2 раза говорить о конкурентоспособности российского судостроения и о дальнейших перспективах его развития нет оснований. А государственная поддержка нужна в первую очередь для модернизации судостроительной инфраструктуры и при этом, получаемые инвестиции тоже должны быть грамотно освоены. И с этой точки зрения система управления, направленная на эффективность деятельности корпораций, крайне необходима.



Выступления на круглом столе Инженерного клуба в рамках выставки «Нева 2009»

контр-адмирала Захарова И.Г., руководителя проекта НТР департамента перспективного развития ОАО «Объединенная судостроительная корпорация», члена научно-экспертного совета Морской коллегии при Правительстве Российской Федерации, д.т.н. проф.

Волосных В.В., д.э.н., проф. Санкт-Петербургского Государственного Морского Технического Университета

Не менее важную проблему, чем собственно внедрение прогрессивных методов управления, поднял в своем выступлении и Волосных Вадим Викторович, доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского Государственного Морского Технического Университета. Он считает, что для достижения успеха как экономического, так и технологического, необходимо специально готовить высококвалифицированных менеджеров. По его словам, в современных реалиях и в постоянно меняющихся условиях только качественно подготовленный управленческий состав способен вывести судостроительное предприятие, будь то небольшой завод или огромная корпорация на новый уровень экономической эффективности.

Сделанные на круглом столе выводы подтверждает и зарубежный опыт. Только крупные корпорации с грамотной системой управления и поддерживаемые со стороны государства могут выжить в жестокой конкурентной борьбе. К таким корпорациям можно отнести британскую авиационную «BAE Системс», итальянскую железнодорожную «Финмекканика», французские военно-промышленную «Талес» и авиадвигательную «Снекма». По такому пути пошли и немецкие судостроители при реформировании отрасли после объединения восточной и западной Германии.

Использование самых современных и инновационных управленческих решений, а также информационных технологий, позволяет значительно упростить построение эффективной

системы управления любым предприятием. Именно этот принцип и был положен в основу фундаментальной концепции построения корпоративной системы управления для судостроения. Инструментарий, который использован в концепции – это лучшая международная управленческая практика и информационные решения, с учетом многолетнего опыта работы с судостроительными компаниями, в частности с ОАО Адмиралтейские верфи, ОАО Северная верфь, ФГУП ЦНИИТС и др., что способствовало четкому пониманию и учету всех особенностей отрасли.

Наиболее перспективный подход к построению систем управления корпорацией включает в себя четыре этапа:

Этап 1. Определение основных функций корпоративного центра на основе понимания его задач в обеспечении достижения стратегических целей корпорации.

Этап 2. Выбор роли корпоративного центра

Этап 3. Изучение (одновременно с этапом 2) текущей деятельности корпоративного центра и холдинговой структуры в целом

Этап 4. Разработка и согласование со всеми заинтересованными сторонами программы и плана работ по приведению системы управления корпорации в требуемое состояние.

Остановимся на каждом из этапов подробнее.

**Этап 1.** При определении наилучшей модели деятельности корпоративного центра и корпорации используются стратегический и экономический критерии. При этом стратегический критерий подразумевает возможность обеспечения управленческого воздействия на ДЗО (дочерние зависимые общества) с целью достижения стратегических целей деятельности корпорации, а экономический критерий – возможность создания дополнительной стоимости при деятельности корпорации в целом.

Выработка стратегических целей корпорации, вытекающих из приоритетных направлений внутригосударственной политики и потребности развития военно-морского и гражданского флота России, а также внешнеэкономической политики, и реализация данных целей ДЗО возможны при обеспечении выстроенной системы стратегического управления. Первой фазой такого построения, в текущих условиях, должна явиться юридическая проработка и нормализация всех аспектов объединения и функционирования корпорации. После чего можно переходить собственно к построению механизмов стратегического управления.

Корпоративный центр располагает возможностью увеличения стоимости, управляемых активов двумя способами: изменяя структуру портфеля активов или повышая его эффективность.

Построение системы стратегического управления и повышение объема экономической отдачи от деятельности корпорации зависят от двух групп факторов:

- Степень взаимозависимости различных предприятий корпорации.
- Глубина конструктивного участия в работе подразделений с целью изменения портфеля бизнеса компаний или реализации инициатив по совершенствованию результатов деятельности.

Эти факторы — «горизонтальный» (степень взаимосвязанности бизнесов) и «вертикальный» (уровень децентрализации полномочий) — определяют наиболее подходящую ролевую модель организации корпорации.

Зависимость функции корпоративного центра от наличия «горизонтальных» возможностей увеличения стоимости для отдельных направлений или корпорации в целом обусловлена возможностью синергетических эффектов или лучшей координации деятельности подразделений. Корпоративный центр компании может создавать дополнительную стоимость, вырабатывая более качественные стратегические подходы к развитию связанных направлений бизнеса, обеспечивая обмен опытом между подразделениями, работающими на разных рынках, и выгодную для компании в целом кооперацию различных подразделений. Важным фактором является организация корпорации: баланс между обособленной деятельностью ДЗО и использование общих услуг корпоративных функциональных служб (НИОКР, маркетинг, внешнеэкономическая деятельность, управление, подготовка и развитие персонала и т.д.). Естественно, что чем выше степень их взаимозависимости, тем больше у центра способов создания дополнительной стоимости в результате координации подразделений «на стыках» их деятельности.

Функции корпоративного центра зависят также от природы и степени «вертикального» вмешательства центра в деятельность ДЗО. Оптимальная степень участия корпоративного центра в деятельности бизнес - единиц будет зависеть от четырех факторов:

- Сущность основных решений, принимаемых в корпорации. Надо формализовать механизм определения - какова суть основных решений в бизнесе — «ставят ли они на карту» судьбу всей корпорации или их реализация означает для корпорации относительно небольшие риски и не слишком значительные расходы. Как правило, если основные решения связаны с большими рисками, то от корпорации требуется более серьезное вмешательство, чем во втором случае.

- Структура судостроительной отрасли, в которой действует корпорация. Следует осуществлять мониторинг состояния отрасли и ее сегментов: является она стабильной или быстро меняется под влиянием технологических изменений, обострения конкурентной борьбы, политической и экономической конъюнктуры. Стабильные бизнесы требуют меньшего внимания со стороны корпоративного центра.

- Эффективность бизнеса. Необходимо проанализировать эффективность корпоративных бизнес-единиц, т.е. насколько они конкурентоспособны и в состоянии ли генерировать масштабные и непрерывные денежные потоки и прибыль.

- Зрелость организации корпорации. Необходимо составить представление о степени зрелости организационной структуры, получив сведения об истории предприятий и сроках пребывания ключевых должностных лиц на своих постах. Если бизнес-единица или создана недавно, или пребывает в экономически кризисной ситуации и т.п., то очевидно, не стоит предоставлять ей самостоятельность в ведении бизнеса. Напротив, в случае, когда и организационная структура, и управленческий персонал демонстрируют эффективность, нужно ускорить процесс передачи полномочий «сверху вниз». Для судостроения актуальна задача ревизии дееспособности отдельных предприятий.

**Этап 2.** Корпоративные центры обычно выполняют четыре основные функции, которые связаны с особенностями их деятельности:

- стратегическое развитие и формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами, клиентами и т.д.).

- формирование корпоративного бизнес-портфеля;

- повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля;

- управление стоимостью и источниками финансирования;

С учетом этого мы выделили четыре принципиальных модели роли корпоративного центра:

#### **1. Финансовый холдинг.**

Состоит из самостоятельных бизнес-единиц, имеющих крайне слабые связи с материнской компанией. Функции корпоративного центра в данной модели заключаются, прежде всего, в финансовом контроле путем бюджетирования, тщательного надзора за формированием прибыли и денежных потоков, а также использовании двух базовых решений: «нанимаем / увольняем» при работе с руководителями подразделений и оценке эффективности их работы. При этом головной офис не координирует деятельность бизнес-единиц.

#### **2. Стратегический архитектор.**

Выполняет две основные функции: вырабатывает общую концепцию, в рамках которой бизнес-единицы обладают свободой для развития собственных инициатив, и осуществляет мониторинг их бизнеса, периодически инициируя дискуссии по вопросам общей стратегии подразделений, а также проводя выборочную ревизию их наиболее важных стратегических решений.

#### **3. Стратегический контролер.**

Делает акцент на тщательном и часто функциональном анализе и разработке стратегий для бизнес-единиц и предпринимает большие усилия в стремлении реализовать эффект синергии и предоставить различным подразделениям компании общие услуги.

#### **4. Оператор.**

Развивает ключевые направления бизнеса. Холдинг принимает самое активное участие в оперативном управлении текущей деятельностью бизнес-единиц и координации тесно связанных между собой видов деятельности.

Выбор функциональной роли и превалирования той или иной модели корпоративного центра – это процесс, который зависит от текущего состояния развития корпорации и требует регулярного оперативного анализа текущего функционирования отрасли, корпорации в целом и отдельных предприятий.

В результате на каждом этапе развития корпорации, корпоративный центр выбирает наиболее приемлемую роль, определяющую порядок управленческого воздействия на ДЗО, корпоративную дисциплину и взаимосвязь бизнес-единиц.

**Этап 3.** После того как будут собраны и формализованы материалы о взаимосвязях бизнес-единиц и распределении полномочий по корпоративной иерархии, определяются функции, выполняемые корпоративным центром и разрабатываются варианты их изменения в будущем.

Далее, необходимо провести выявление проблем, возникающих в процессе выполнения корпоративным центром своих функций. На данном этапе накапливается ценный материал для разработки программы развития и трансформации корпоративного центра.

Проблемы можно структурировать в виде пяти связанных категорий, причем первые две являются результатом неправильного определения модели корпоративного центра или структуры организации, а последние три — результатом плохого исполнения корпоративным центром своих функций.

1. Неправильная организационная структура бизнес-единиц. Центр втягивается в процесс принятия текущих решений или координации оперативной деятельности потому, что организационные подразделения компании недостаточно структурированы. Бизнес-единицы не могут самостоятельно обеспечить свою эффективную деятельность, потому что лишены контроля над такими ключевыми функциями, как, например, разработка новых продуктов. Поэтому может возникнуть потребность в реорганизации всей структуры, чтобы передать некоторые обязанности корпорации на уровень бизнес-единиц.

2. Неправильно выбранная или нечетко определенная модель управления. В корпорации вообще отсутствует четкое представление роли центра, или он выполняет неподходящие функции. Подобная ситуация складывается в следующих случаях.

- Организация развивается быстро и несколько хаотично, главным образом за счет слияний и поглощений.
- Корпоративная структура играет излишне доминирующую роль. В таком случае даже после проведения определенной децентрализации власть некоторых топ-менеджеров остается такой, что они продолжают удерживать бразды правления.

3. Неправильная реализация выбранной модели. Основная модель и организационная структура центра определены верно, но качество работы центра оставляет желать лучшего. В результате центр не создает добавленной стоимости. Например, разработка общей технологической стратегии - центр выполняет эту функцию неэффективно, и тогда технологическая стратегия вообще отсутствует: либо потому, что она не разрабатывалась, либо потому, что не удается добиться согласия по поводу ее содержания. Сходные проблемы выявляются и в других сферах, которые относятся к функциям центра — например, в управлении персоналом.

4. Управленческий стиль топ-менеджмента. Стиль управления, используемый топ-менеджментом, оказывает решающее влияние на формирование модели корпоративного центра. Выбранный высшим руководством способ взаимодействия с сотрудниками оказывает самое серьезное влияние на то, как они выполняют свои обязанности, насколько склонны к проявлению собственной инициативы.

5. Избыточные затраты. Функции корпоративного центра определены правильно, однако затраты на его содержание оказываются высокими — либо в абсолютном выражении, либо в сопоставлении с создаваемой ею стоимостью. После энергичного запуска процесса реструктуризации следует вести мониторинг и проверку структуры затрат корпорации.

На основе анализа ключевых задач, текущей деятельности и существующих проблем документально формируется система корпоративного управления в виде организационной структуры, моделей ключевых подсистем и бизнес процессов, корпоративных процедур и правил.

**Этап 4.** Определив и формализовав, какой должна быть роль корпоративного центра, следует разработать соответствующую программу изменений, структурированную по основным элементам организационного построения:

- Стратегия организационного развития:
- Разработка видения развития организации в целом, ее организационной философии;
- Разработка стратегии организационного развития бизнес–единиц, отражающие их перегруппировку или отказ от некоторых функций корпоративного центра.
- Организационная структура:
- Разработка модели деятельности корпоративного центра и план трансформации деятельности корпоративного центра согласно модели.
- Корректировка либо верификация моделей деятельности отдельных подразделений;
- Разработка планов по реорганизации отдельных бизнес–единиц.
- Анализ влияния предполагаемых перемен на отдельных сотрудников, подготовка планов решения возможных проблем с персоналом.
- Управленческие подсистемы и процессы:
- Трансформация процессов разработки стратегии, планирования и контроля, развития кадров в соответствии с переменами в организационной структуре и управленческой философии.
- Трансформация подсистемы управленческого учета и организации информационных потоков, включая документооборот.
- Стиль управления
- Определение и трансформация стиля управления в зависимости от выбранной модели организации корпорации.
- Пересмотр индивидуальных стилей управления генеральным директором и топ–менеджерами.
- Персонал компании и его квалификация
- Оценка квалификации сотрудников.
- Выявление слабых мест бизнес–единиц с точки зрения обеспечения кадрами и разработка планов по улучшению ситуации.

Параллельно с разработкой системы корпоративного управления мы решали задачу построения и внедрения поддерживающей ее корпоративной информационной системы (КИС). При этом в качестве одного из наиболее эффективных подходов к автоматизации процессов корпорации было выбрано процессно-ориентированное внедрение КИС. При данном подходе основное внимание уделяется не автоматизации отдельных функций или функциональных областей организации, а автоматизации сквозных процессов, в выполнении которых участвуют различные структурные подразделения. При таком способе управления существенно повышается эффективность деятельности организации, устраняется фрагментарность в работе, происходит смена ориентации вектора управления организации от «вертикальной» («на руководство») к «горизонтальной» («на результат»).

Данный подход позволяет решить ряд стоящих перед Корпорацией задач, таких как:

- управление активами (основными фондами);
- управление комплексным портфелем программ и проектов;
- управление проектированием и жизненным циклом продукции
- управление закупками и продажами;
- подготовка и управление производством
- финансовый и налоговый учет, консолидация отчетности, в том числе для наблюдательного совета и правительства;
- планирование и бюджетирование в рамках всей Корпорации;

- контроль исполнения бизнес-планов, бюджетов разного уровня;
- управление казначейством.

Для автоматизации основных бизнес-процессов Корпорации целесообразно использовать комплекс лучших решений (информационных систем) по различным предметным областям от ведущих производителей программного обеспечения. Это позволит сократить сроки внедрения при сохранении высокого уровня качества и удовлетворить потребности Корпорации в долгосрочной перспективе. При этом целесообразно максимально сократить число поставщиков решений, что обеспечит экономию на совокупной стоимости владения КИС и наилучшим образом организовать интеграцию данных. К функциональным областям информационных решений КИС следует отнести:

- хранилища данных (для создания банка данных проектной информации по кораблям и судам, информации по технологическому потенциалу верфей, управленческой отчетности, аналитической информации пр.);

- систему управления основными фондами корпорации;
- системы проектирования, инжиниринга, подготовки производства, управления жизненным циклом продукции;

- систему класса ERP (Enterprise Resource Planning - система планирования ресурсов), включая:

- подсистему управления маркетингом и взаимоотношениями с клиентами и контрагентами

- подсистему управления проектами

- подсистему управления производством

- подсистему управления материально-техническим снабжением

- подсистему бюджетирования, финансового планирования и управления

- подсистему бухгалтерской и налоговой отчетности

- аналитическую подсистему для топ-менеджмента

- и др.

- корпоративный портал;

- системы управления бизнес-процессами и документооборотом

- систему управления ИТ-инфраструктурой.

Автоматизация решения задач судостроительной корпорации позволит достичь основных бизнес-целей Корпорации, а именно:

- совершенствование стратегического корпоративного управления;

- создание конкурентных преимуществ для устойчивого развития;

- обеспечение эффективного создания новых продуктов и услуг и выхода на новые рынки;

- повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности и обеспечение отчетностью в соответствии с выбранной моделью управления корпорации;

- повышение эффективности основной деятельности.

Наш подход к внедрению корпоративных информационных систем носит название AVE (ARIS Value Engineering) – он разработан международной консалтинговой компанией IDS Scheer и с успехом реализован в крупнейших холдинговых промышленных группах и предприятиях во всем мире. Он состоит из четырех основных фаз:

- стратегия;

- проектирование;

- реализация;

- контроллинг.



Рисунок 1. Фазы ARIS Value Engineering для проектов внедрения КИС

Основой процессно-ориентированного подхода в соответствии с AVE является определение требований к ИТ-решению, исходя из стратегических целей, системы корпоративного управления и бизнес-процессов Корпорации. Для определения этих требований, в рамках фазы «стратегия», необходимо формализовать стратегические цели Корпорации. Исходя из этой информации, выявляются наиболее критичные для Корпорации бизнес-процессы, автоматизация которых даст максимальный эффект. Определение первоочередных для автоматизации процессов позволит выработать актуальные требования к КИС со стороны бизнеса, что в дальнейшем обеспечит правильный выбор ИТ-решения и его внедрение.

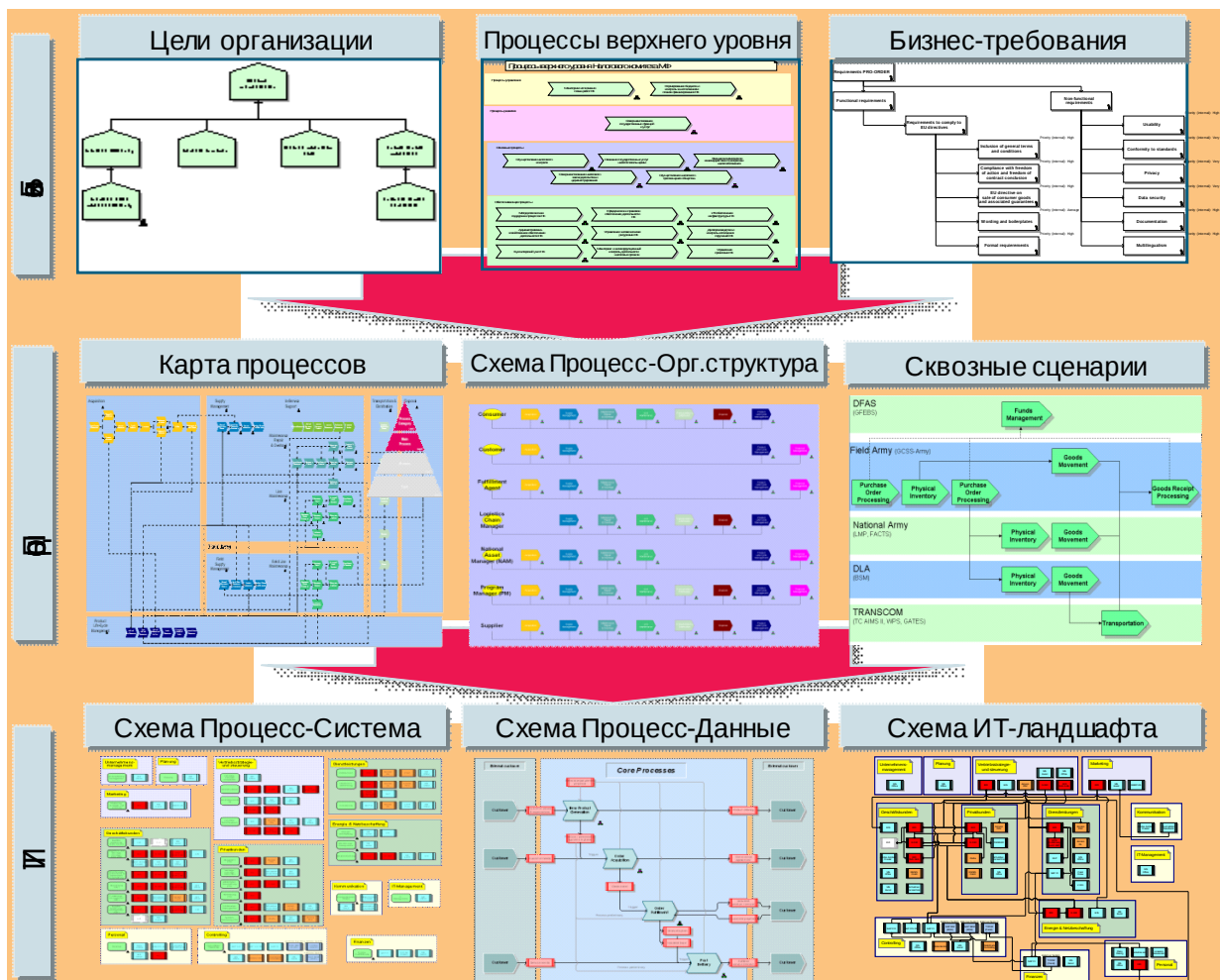


Рисунок 2. Подход к подготовке к процессно-ориентированному внедрению КИС

На начальном этапе проекта, в рамках фазы «проектирование», с целью детальной проработки деятельности Корпорации и понимания объема предстоящей автоматизации бизнеса, производится описание процессов бизнес - единиц Корпорации «как есть». Однако автоматизация процессов «как есть» часто не дает ожидаемого эффекта, т.к. автоматизация «хаоса» приводит лишь к более интенсивному выполнению неоптимальных схем работы. Поэтому требуется совершенствование процессов (по крайней мере, наиболее критичных из них), когда на основе анализа моделей процессов «как есть» выявляют «узкие» места процессов и разрабатывают их модели «как должно быть», которые используются в качестве основы для автоматизации. При этом при разработке моделей процессов «как должно быть» обязательно учитывают функциональность предполагаемого ИТ-решения – только в этом случае усовершенствованные модели процессов будут оптимальным образом отвечать архитектуре создаваемого ИТ-решения.

Разработанные модели процессов «как должно быть» могут использоваться не только в интересах информатизации, но и в целях регламентации и повышения эффективности деятельности Корпорации. В частности, задача регламентации решается путем автоматизированного формирования полной и непротиворечивой системы регламентных документов (регламентов процессов, положений, процедур, должностных инструкций, и т.д.) по информации из созданной в ходе формализации процессов базы знаний о деятельности предприятий и организаций. Эта информатизация используется и для системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО и для управления персоналом и для других целей.

На основе моделей процессов «как должно быть» разрабатывается Техническое Задание (ТЗ) на создаваемую КИС, определяющее цели, требования и основные исходные данные, необходимые для внедрения системы.

Далее, в соответствии с общепринятыми подходами к разработке ИС, в рамках фазы «реализация», проводятся фазы технического проектирования, разработки, системной интеграции, внедрения и перехода к промышленной эксплуатации.

С целью перехода к новым технологиям работы организации разрабатывается план проекта, содержащий детальное описание мероприятий по реорганизации деятельности организации. После реализации мероприятий плана перехода организация работает «по новым правилам» с использованием внедренной ИС. При использовании процессно-ориентированного подхода бизнес-процессы реорганизуются уже на этапе разработки, и начинать внедрение можно сразу после разработки ИТ-решения для первого из автоматизируемых процессов.

По окончании внедрения ИС реализуется фаза контроллинга, состоящая в мониторинге эффективности выполнения процессов с использованием внедренной ИС и инициировании необходимых корректирующих действий по модернизации и развитию КИС.

Таким образом, концепция построения корпоративной системы управления и поддерживающей ее информационной системы для судостроения разработана и ориентирована на повышение эффективности управления в отрасли. Концепция была воспринята с интересом и доказала свою востребованность на рынке. Успех же ее реализации на практике будет целиком зависеть от заинтересованности собственников судостроительных корпораций и холдингов в эффективности их работы.