

Камко Юрий Александрович

## **О ПРЕИМУЩЕСТВАХ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛПК**

В статье рассматривается вопрос о повышении эффективности процессов бизнес-планирования и управления активами. Проведен анализ их текущего состояния, способов совершенствования, оптимизации и автоматизации с применением современных информационных систем класса ERP/EAM для предприятий лесной промышленности. В частности, отражены классы задач, оптимизируемые при использовании информационных систем класса ERP/EAM, и решения, которые могут быть реализованы с их помощью в направлениях бизнес-планирования, управления ТОиР, контроля исполнения, учета, анализа, моделирования и прогнозирования в лесной отрасли.

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2012/10/29.html](http://www.gramota.net/materials/1/2012/10/29.html)

**Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.**

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2012. № 10 (65). С. 91-94. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2012/10/](http://www.gramota.net/materials/1/2012/10/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

УДК 33

**Экономические науки**

*В статье рассматривается вопрос о повышении эффективности процессов бизнес-планирования и управления активами. Проведен анализ их текущего состояния, способов совершенствования, оптимизации и автоматизации с применением современных информационных систем класса ERP/EAM для предприятий лесной промышленности. В частности, отражены классы задач, оптимизируемые при использовании информационных систем класса ERP/EAM, и решения, которые могут быть реализованы с их помощью в направлениях бизнес-планирования, управления ТОиР, контроля исполнения, учета, анализа, моделирования и прогнозирования в лесной отрасли.*

*Ключевые слова и фразы:* техническое обслуживание и ремонт оборудования; планирование; бюджетирование; эксплуатация.

**Юрий Александрович Камко**, к.э.н.

г. Мантурово

katkoya@yandex.ru

**О ПРЕИМУЩЕСТВАХ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛПК®**

Лесная отрасль является одной из фундаментальных отраслей экономики Российской Федерации. Лесная промышленность определяет потенциал государства, его конкурентоспособность на мировых рынках. Процесс совершенствования методов управления предприятиями лесной отрасли, учитывающих особенности современного состояния, находится в постоянном развитии. Это связано главным образом с тем, что рынок продукции деревопереработки развивается, и сбытовые подразделения лесозаготавливающих и деревоперерабатывающих предприятий не всегда точно могут спрогнозировать и запланировать объемы реализации, а ремонтная составляющая затрат при этом остается практически постоянной или растет (это связано со значительным износом основного и вспомогательного оборудования). В кризисных условиях для предприятий лесной отрасли на первый план выходят вопросы реализации производственной и ремонтной программ в условиях падения спроса на продукцию с сохранением прибыльности бизнеса в краткосрочной и долгосрочной перспективе и возможностей выполнения инвестиционных программ [1]. Значимость данных вопросов в современных условиях определила потребность в интегрированной корпоративной информационной системе (системе управления активами предприятия, далее СУАП).

Система управления активами предприятия должна обеспечить системное и эффективное решение задач поддержания основных производственных фондов в исправном состоянии при оптимальных затратах на техническое обслуживание и ремонт.

По классификации, СУАП относится к многофункциональным программно-аппаратным комплексам для автоматизации управления организационными, производственно-экономическими и финансовыми процессами в условиях распределенного использования информации специалистами предприятия.

Автором определены следующие цели создания СУАП:

- сокращение издержек на техническое обслуживание и ремонт;
- оптимизация методов проведения ремонтных работ и их обеспечение трудовыми и материальными ресурсами;
- уменьшение времени простоя оборудования;
- использование актуальной, структурированной и максимально детализированной информационной базы оборудования, зданий и сооружений;
- оптимизация закупочной и складской деятельности;
- оптимизация сроков финансирования ремонтных кампаний;
- интеграция затрат на ТОиР с бухгалтерским учетом;
- разработка и поддержание информационной среды для перехода от плановых ремонтов к ремонтам на основе оценки технического состояния.

При проектировании и внедрении СУАП должен быть решен следующий комплекс задач:

- переход ремонтного производства работ на систему управления производственным предприятием на основе принципов MRP II (Manufacturing Resource Planning II);
- реализация в СУАП финансового блока в соответствии с учетной политикой предприятия (основанной на стандартах РФ) в рамках управления активами предприятия;
- оперативный мониторинг затрат по местам их возникновения;
- получение своевременной и адекватной информации для принятия управленческих решений;
- консолидация данных от подразделений;
- решение вопроса бюджетирования и контроля исполнения бюджета по центрам ответственности;
- выработка и внедрение системы сбалансированных показателей деятельности;

- внедрение операционного учета;
- ведение учета инвестиционных проектов строительства, реконструкции и модернизации оборудования, зданий и сооружений;
- обеспечение централизованного хранения полной, актуальной, достоверной, непротиворечивой информации о деятельности компании лесного сектора;
- обеспечение оперативности и эффективности работы по формированию, корректировке и согласованию планов ремонтного производства, снабжения;
- обеспечение эффективного контроля реализации планов ремонтного производства, снабжения, сравнения плановых и фактических показателей, формирования отчетности;
- поддержка эффективного информационного обмена и взаимодействия между подразделениями компании лесного сектора;
- автоматизация сбора данных с мест возникновения первичных данных, нормализация данных, устранение дублирования данных в отчетности;
- создание единого унифицированного пользовательского интерфейса доступа к возможностям и информации системы;
- внедрение системы управления техническим обслуживанием и ремонтами оборудования;
- поддержание работоспособности активов;
- снижение простоев оборудования;
- уменьшение затрат на выполнение работ;
- уменьшение рисков аварий и штрафных санкций;
- обеспечение защиты информации от несанкционированного доступа;
- реализация возможностей по настройке прав доступа пользователей к системе на основе ролей пользователей, соответствующих должностным обязанностям пользователей и их организационному подчинению.

Учитывая высокую долю закупаемых ресурсов в себестоимости продукции деревопереработки, задача обеспечения нужного количества ресурсов в нужные сроки является важнейшей не только с точки зрения бесперебойной работы производства, но и в целях обеспечения низкой себестоимости и эффективного управления оборотными средствами.

На фактическое потребление ресурсов влияет множество факторов, в том числе план реализации, график ремонтов оборудования, производственные возможности поставщиков древесины, нормы неснижаемого запаса, ограничения возможностей железной дороги и сроки проведения закупок. Все это многообразие факторов крайне сложно принять в расчет при формировании закупочных программ, что, безусловно, сказывается на точности планирования. «Ручная» система планирования сильно ориентирована на исполнителей, у которых разный уровень квалификации и опыта, что повышает зависимость от человеческого фактора. Ошибки в данной сфере наиболее критичны и приводят как к внеплановым закупкам сырья в сезон, когда цены на него максимальны, так и к вложению средств в сверхнормативные запасы и неликвиды, если прогноз завышен. Высокая точность планирования позволяет также решать сопутствующие задачи, например, такие как расчет плановой себестоимости и ценообразования, расчет величины аварийного и нормативного запаса материально-технических ресурсов (далее МТР). Внедрение СУАП позволит сократить временной лаг между этапом планирования и фактическим поступлением закупленных ресурсов, что сокращает суммарную ошибку планирования.

Процессы централизации в лесной отрасли влекут за собой необходимость усиления контроля над предприятиями и комбинатами, ускорение прохождения информации и принятия решений, без централизованной информационной системы эта задача невыполнима. Проблемы эффективного управления закупками, запасами и документооборотом, а также отсутствия полной открытости и легкости доступа и обработки всей нужной информации в режиме реального времени позволит решить СУАП. СУАП обеспечивает четкий контроль всех этапов проведения торгов и упрощение документооборота, решение многофакторной оптимизационной задачи при закупках, автоматизированное формирование программы закупок, гибкую отчетность в реальном масштабе времени.

Принимая во внимание изменения организационных структур компаний лесного сектора в сторону централизации с целью повышения фондоотдачи производственных мощностей, можно утверждать, что централизация управления финансовыми потоками является одной из самых приоритетных задач, которую предстоит решить.

Решение данной задачи во многом зависит от качества данных, прогноза расходов денежных средств и точности прогноза финансово-экономического состояния на конец планируемого периода, используемых при формировании, корректировке и утверждении бюджета движения денежных средств (далее БДДС). Вовлеченность большого количества различных подразделений и отсутствие единого подхода к процессу формирования БДДС сказываются на качестве казначейского исполнения. Зарекомендовавшая себя при холдинговом (децентрализованном) типе управления система контроля платежей на уровне предприятий и комбинатов сильно зависит от человеческого фактора и не может быть просто перенесена и использована на уровне управляющей компании. В условиях нехватки оборотных средств централизация казначейских функций, точность планирования движения денежных средств и усиление контроля при казначейском исполнении позволят снизить зависимость от краткосрочных кредитов и улучшить взаимоотношения с поставщиками.

Основным ожиданием от внедрения единой автоматизированной системы является обеспечение точности расчета и сокращение затрат на ведение учета фактической себестоимости. Предполагается, что после внедрения интегрированной системы функции начисления расходов останутся в центрах возникновения затрат. Такой подход позволит принимать оперативные решения по объему производства продукции в зависимости от ситуации на рынке, планировать ремонтные инновационные работы, эффективно использовать сырье в зависимости от его типа и в итоге повысить фондоотдачу.

Текущие планы по привлечению внешнего финансирования могут быть реализованы при условии обеспечения прозрачности деятельности и отчетности компании. Наличие на балансе компаний лесного сектора скрытого убытка в виде дебиторской задолженности существенно сокращает реальный объем чистых активов компании и снижает ее инвестиционную привлекательность. В данных условиях приоритетной задачей становится эффективное использование оборотных активов за счет своевременного выявления кассовых разрывов, эффективного управления дебиторской/кредиторской задолженностью, а также улучшение планирования заимствования и улучшение отношений с финансовыми институтами. Проведение реорганизации, обеспечение высокого уровня прозрачности бизнеса компании позволят существенно улучшить уровень корпоративного управления и, как следствие, повысить инвестиционную привлекательность компании.

Инвестиционная деятельность будет играть все большую роль в работе компаний лесного сектора. Причиной тому и изношенность оборудования, и необходимость снижения удельных издержек за счет использования оборудования с более высоким КПД, и потребность в развитии. Поэтому обеспечение обоснованности, эффективности и прозрачности инвестиционной деятельности должно стать одним из конкурентных преимуществ компании, обеспечивая должный уровень надежности, оптимизацию издержек, повышение отдачи от производственных активов и, как следствие, рост стоимости компании.

Недостаточность информационной поддержки инвестиционной деятельности в ходе анализа предприятий лесной промышленности отмечалась по нескольким направлениям: управление сопроводительной документацией по инвестиционным проектам на стадии их планирования и подготовки, управление капитальным строительством и анализ реализованных инвестиционных проектов.

В части управления капитальным строительством ожидается, что СУАП обеспечит:

- учет фактических затрат по инвестиционным проектам в момент их возникновения, а не в конце периода бухгалтерского учета на основе анализа первичных документов, что должно повысить точность и оперативность учета;

- возможность работы с единым источником информации для управленческого центра и для предприятий и комбинатов, что должно повысить уровень прозрачности и контроля за процессом капитального строительства как в части контроля затрат, так и в части контроля хода исполнения работ.

При оценке привлекательности инвестиционных проектов для обоснования экономического эффекта необходимы данные о текущих фактических затратах на объект (станок, линию, др.). На сегодняшний день на предприятиях и комбинатах, как правило, ведется лишь бухгалтерский учет затрат, когда все затраты учитываются в разрезе предприятия/комбината в целом. В дальнейшем, при оценке инвестиционных проектов, для расчета текущих затрат на объект за основу берутся общие по комбинату расходы и умножаются на поправочный коэффициент, например, рассчитываемый пропорционально производственной мощности. Говорить в этом случае о качестве оценки инвестиционных проектов трудно. Поэтому необходима реализация управленческого, в том числе, по-объектного учета затрат.

Основные задачи компаний лесного сектора в части правовой работы состоят в обеспечении высокого качества и скорости правовой экспертизы и визирования документов (прежде всего, договоров), а также эффективном осуществлении претензионно-исковой работы.

Основными преимуществами использования комплексной СУАП являются:

- сокращение времени согласования договоров за счет стандартизации договоров (особенно, договоров на закупку) и системы автоматических уведомлений и документооборота;

- реализация реестра договоров;

- поддержка претензионно-исковой работы в части обеспечения системы автоматических уведомлений и календаря арбитражных процедур.

Корпоративная информационная система компаний лесного сектора должна соответствовать четырем основным требованиям:

- обеспечение руководства актуальной информацией и инструментами анализа информации;

- удовлетворение потребностей функциональных пользователей системы;

- реализация эффективного взаимодействия специалистов смежных областей хозяйственной деятельности компаний лесного сектора;

- реализация эффективного взаимодействия управляющего центра и комбинатов, входящих в компанию лесного сектора.

На сегодняшний день СУАП, которая бы объединяла управляющий центр и комбинаты компаний лесного сектора, как правило, отсутствует. Управляющий центр получает информацию о деятельности комбинатов на основании предоставляемых отчетов, степень полноты и актуальность которых не устраивает участников процесса. «Тиражирование» информационной системы одного из комбинатов компании лесного сектора, как правило, нецелесообразно, поскольку существующие информационные системы не удовлетворяют ни одному из выдвигаемых требований: эти системы фрагментарны, не охватывают всех областей

хозяйственной деятельности, не содержат инструментов анализа информации, плохо связывают между собой смежные области деятельности, не предназначены для взаимодействия с управляющим центром.

В результате внедрения СУАП предполагается получение статистически ожидаемого годового экономического эффекта в первый год промышленной эксплуатации за счет ожидаемого изменения следующих показателей:

- уменьшение страховых запасов на складах (не менее 2%);
- сокращение объемов незавершенного производства (не менее 2%);
- увеличение оборачиваемости запасов (не менее 1%);
- сокращение затрат на ТОиР (техническое обслуживание и ремонт) (не менее 1%);
- увеличение доли плановых ремонтов до 70%;
- уменьшение числа сбоев и дефектов оборудования на 30%;
- сокращение времени ожидания запчастей на 29%;
- сокращение излишков складских запасов на 21%;
- повышение производительности работы ТОиР на 29%

и, как следствие:

- сокращение расходов на ремонты;
- снижение рисков незапланированного простоя оборудования, что очень актуально для любой отрасли и тем более для лесной промышленности.

СУАП обеспечит компаниям лесного сектора возможность:

- быстрого многофакторного перепланирования месячных, годовых, перспективных планов ТОиР и ТПиР (техническое перевооружение и реконструкция);
- ведения нормативной базы ведомостей объемов работ и смет по ремонтам каждой единицы оборудования и расценок на ремонты зданий и сооружений с учетом взаимосвязей между работами и материалами.

#### Список литературы

1. Тысленко А. Г. Бизнес-системы: теория и практика. М.: Альфа-пресс, 2008. 564 с.

УДК 334/336

#### Экономические науки

*Стоимостный подход к управлению несколько лет используется российскими компаниями и не является инновационным в корпоративном управлении, но можно с уверенностью сказать, что использование концепции Value-Based Management (VBM) в качестве основополагающей при подготовке к IPO даст высокие результаты. Это прежде всего связано с тем, что цель IPO и цель применения концепции VBM совпадают – привлечение капитала по как можно более низкой цене. В статье проводится мысль, что внедрение стоимостного подхода к управлению может и должно стать первым шагом подготовки к первичному размещению акций (IPO), а также приводится обоснование, почему это необходимо внедрить в повсеместную практику: не следовать некоторой моде на IPO, а понимать существенные причины и предпосылки выхода на публичный рынок капиталов.*

*Ключевые слова и фразы:* первичное размещение акций (IPO); подготовка к IPO; управление стоимостью компании; Value-Based Management (VBM); показатели VBM; корпоративное управление; оценка бизнеса.

**Екатерина Владимировна Караулова**

*Кафедра управления проектами*

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»*

*karaulova.ekaterina@gmail.com*

### ИРО В РОССИИ. ВНЕДРЕНИЕ СТОИМОСТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КАК ПЕРВЫЙ ЭТАП ПОДГОТОВКИ К ИРО<sup>©</sup>

*Краткий обзор рынка размещений. Тенденции*

IPO (initial public offering) — первичная продажа акций, осуществляемая публично неограниченному кругу инвесторов. IPO является одним из наиболее важных механизмов на рынках капиталов: это одновременно и канал для получения молодыми компаниями нового капитала, и способ для первоначальных инвесторов выйти из участия в капитале и реализовать прибыли на свои инвестиции [8, с. 21].

После одного из крупнейших IPO в мире (Внешторгбанка) в I-м полугодии 2007 г. среди российских компаний произошел резкий спад в кризис и посткризисный период: с 26 размещений в 2007 году до 16 и