

ИТ-ИНВЕСТИЦИИ МЕТАЛЛОИНВЕСТА



Михаил, какие ИТ-проекты ведутся сейчас в рамках холдинга?

В данный момент в рамках холдинга ведется достаточно много проектов, связанных с развитием инфраструктуры и бизнес-приложений. За последний год организационная структура холдинга Металлоинвест несколько изменилась, и под нашим управлением стало в 2 раза больше предприятий, что не могло не сказаться на векторах развития информационных технологий. Появились новые управленческие структуры, задачи по развитию бизнеса на дивизиональном уровне, что нашло отражение в стратегии развития информационных технологий: развитие концепции единого информационного пространства как на инфраструктурном уровне, так и на уровне бизнес-приложений.

Если говорить про Уральскую Сталь, то направления, которые я очертил в прошлогоднем выступлении в рамках металлургического форума SAP (подробнее см. статью «Металлургический фо-

рум SAP» — журнал «Металлоснабжение и сбыт», №7-8'2006 г., стр. 120), не поменялись. Сейчас мы завершаем первый этап проекта и планируем запуститься в этом году с достаточно большим функциональным объемом (финансы, контроллинг, основные средства, управление ремонтами, управление производством, управление складским хозяйством и производством). В следующий год мы планируем войти уже с новой системой.

Кроме того, мы сейчас вплотную занимаемся вопросами внедрения системы электронного документооборота, организации корпоративного хранилища данных, подходим к решению задачи унификации нормативно-справочной информации в рамках всего холдинга. Реализуется целый ряд других важных программ, решение которых напрямую связано с повышением эффективности системы управления предприятиями и холдингом в целом.

В рамках BS Forum ваши коллеги рассказали о проекте, связанном с управлением ремонтами на Уральской Стали. Этот участок является самым «больным» местом, раз вы начали именно с него?

Управление ремонтами — одно из тех «узких» мест, которые мы стремимся устранить в рамках внедрения SAP. Стратегия предприятия в области ТОПО — переход там, где это возможно, от планово-предупредительных ремонтов к ремонтам по состоянию. И внедрение соответствующей функциональности SAP создаст необходимые условия для реализации этой стратегии. Ведь эффективность обслуживания оборудования напрямую влияет на планы производства, качество выпускаемой продукции, соблюдение заявленных сроков выпуска продукции и т.д. И мы считаем, что тут скрыты огромные резервы по эффективности, которую можно повысить за счет правильной организации ремонтов оборудования,



Этим летом компании IBS и Борлас, объявившие в начале года об объединении, совместно провели BS Forum, основной темой которого стали инновации и опыт лидеров в управлении предприятием. Форум собрал более 200 делегатов – представителей топ-менеджмента и руководителей функциональных подразделений крупных российских компаний. В рамках пяти параллельных отраслевых секций («Финансы», «Промышленность», «ТЭК», «ТНП, торговля, услуги», «MULTINATIONALS») были представлены доклады об опыте внедрения и использования корпоративных систем управления в компаниях различных отраслей. В секции «Промышленность» участники форума много времени уделили обсуждению блока управления производством и эксплуатацией основных фондов, прозвучали доклады представителей ММК и Уральская Сталь.

И если об ИТ на ММК журнал «Металлоснабжение и сбыт» уже неоднократно писал (и будет еще писать), то соответствующее направление работы холдинга Металлоинвест в целом и проект на Уральской Стали в частности затрагивается впервые. В рамках форума Д. Дехканов, редактор колонки «ИТ в металлургии» журнала «Металлоснабжение и сбыт», встретился с М. Ивановым, СЮ УК Металлоинвест, и попросил его рассказать о развитии ИТ в рамках холдинга.

грамотного ведения справочников и точной оценки технического состояния и обоснованного планирования. Поэтому в данное направление мы вкладываем много ресурсов. И это скорее не вопрос выделения бюджетов на ремонты, а вопрос повышения отдачи от эксплуатируемого оборудования.

Будут ли являться те цифры, которые вы получите от модуля управления ремонтами на Уральской Стали, аргументами для инвестиционных программ в переоборудование производства?

Я могу сказать, что крупные инвестиционные программы в холдинге шли и без внедрения ТОРО. У нас проводится техническое перевооружение двух цехов, в ближайших планах еще несколько не менее масштабных программ, и не только на Уральской Стали. Несомненно то, что прежде чем холдинг пошел на такие инвестиции, были просчитаны все бизнес-перспективы, учитывались и расходы на поддержание устаревшего оборудования, показатели возврата инвестиций и т.д. Просто сбор этих данных был не таким оперативным, каким он будет после внедрения системы. Соответственно, в будущем можно снизить риски, связанные с достоверностью учетных данных, а также существенно увеличить скорость получения необходимой отчетности для принятия управленческих решений.

Следующим вашим шагом в производственном направлении будет выход на MES-уровень?

В рамках холдинга какие-то предприятия уже продвинулись достаточно далеко в области MES, другие только начинают осваивать этот уровень. Что касается Уральской Стали, то мы приступили к разработке концепции промышленной автоматизации, которая покрывает все уровни от КИПиА до MES. После ее утверждения мы будем запу-

Я НЕ ЗНАЮ «ПОВЕРХНОСТНЫХ» УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ. НА МОЙ ВЗГЛЯД, ТАКИЕ КЛАССИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ (РЕШАЕМЫЕ ERP-СИСТЕМАМИ), КАК УЧЕТ ЗАТРАТ, УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕЖКАМИ, ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАПАСОВ И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, НЕ ЯВЛЯЮТСЯ «ПОВЕРХНОСТНЫМИ».



скасть проект ее последовательной реализации.

Кстати, ММЗ, который входит в ваш холдинг, имеет довольно продвинутые АСУТП-решения. Вы, когда примете концепцию перехода к MES на Уральской Стали, будете далее тиражировать эти решения на другие предприятия или для каждого начнете строить свое, чтобы не потерять все хорошее, что они сделали ранее?

Да, я был на ММЗ и видел, как там все автоматизировано. Действительно, они достаточно далеко продвинулись с точки зрения промышленной автоматизации. Там удачно реализован не только уровень АУТП, но и MES. Это молодое предприятие с современным уровнем технологии и промышленной автоматизации. Безусловно, мы будем использовать лучшие наработки наших предприятий — ММЗ и ОЭМК, при этом не забывая о том, что ИТ не стоят на месте, и на рынке постоянно появляются новые, более эффективные решения.

Есть мнение, что прежде чем внедрять полноценную ERP-систему, необходимо наладить MES-уровень и автоматический сбор информации с агрегатов, без чего идеология ERP фактически сводится к решению поверхностных управленческих

задач, не решая самого главного — управления производством. Из чего вы исходили, начиная «сверху», а не «снизу»?

Могу сказать, что, безусловно, все уровни автоматизации важны, и нельзя какой-то ставить на первое место. ERP никогда не претендовала на управление производством, а все попытки заставить ее это сделать заканчивались пе-



КОГДА ВНЕДРЯЮТ СИСТЕМЫ ТАКОГО УРОВНЯ, ВСЕ ГОВОРЯТ О ПРОЗРАЧНОСТИ УЧЕТА, ОБОСНОВАННОСТИ ЦИФР ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ, ДОСТОВЕРНОСТИ И СВОЕВРЕМЕННОСТИ ИНФОРМАЦИИ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

чально. Я не знаю «поверхностных» управленческих задач. На мой взгляд, такие классические задачи (решаемые ERP-системами), как учет затрат, управление издержками, оптимизация запасов и финансовое планирование, не являются «поверхностными». Безусловно, система управления производством для промышленного предприятия необходима, но я считаю, что внедрение уровней ERP и промышленной автоматизации может идти параллельно и согласованно. Такой подход позволит как минимум сэкономить время. Последовательный подход здесь не обоснован, можно вести эту работу и параллельно, внедряя ERP с модулем производства. Ведь основной принцип построения и движения информации сохраняется, потом останется лишь освоить рабочего от ручного ввода информации, обеспечив автоматическую фиксацию нужных параметров датчиками.

Почему для проекта внедрения SAP на Уральской Стали в качестве партнера была выбрана компания IBS?

Мы организовывали тендер, в котором приняло участие око-

ло 15 компаний. Если говорить коротко, то компания IBS была выбрана по соотношению цены и качества. С ценой все просто, а вот оценивать качество нам пришлось самостоятельно. Очень серьезное внимание мы уделяли заявленным на проект экспертам в функциональных областях: смотрели как на ключевых людей по направлениям, так и на руководителя проекта. Немаловажными факторами были: опыт работы компании над большими проектами (как положительный, так и отрицательный), готовность фирмы к нашему проекту и желание работать с нами, которые проявились на всех этапах подготовки. Пока сотрудничество с IBS нас устраивает, я считаю, что с выбором мы не ошиблись.

Если говорить о бизнес-перспективах, что даст проект SAP Уральской Стали?

Когда внедряют системы такого уровня, все говорят о прозрачности учета, обоснованности цифр при планировании, достоверности и своевременности информации, необходимой для принятия управленческих решений. Мы, собственно, ожидаем не больше, но и не меньше от этого внедрения. То есть более четкой прослеживаемости аналитики по заказам и товарам, прозрачности по складам и остаткам, по проведению закупочной кампании. Ничего сверхъестественного, кроме того, что можно решить средствами ERP-системы.

Как вы преодолевали сопротивление изменениям на предприятии? Тем более в условиях холдинга?

Если вы имеете в виду SAP, то сопротивления фактически не наблюдается — все понимают, что этот проект нужен. Ключевым фактором было то, что эти проекты изначально не позиционировались как ИТ-проекты. Это в первую очередь бизнес-проекты, и задачи ставились не ИТ-директором, а генеральным директором и руководителями департаментов, а ИТ-подразделения стали скорее

исполнителями, но не инициаторами. В рабочие группы были вовлечены сами пользователи будущей системы — на уровнях заместителей директоров подразделений, заместителя главного бухгалтера и т.д. Эти люди, которые станут непосредственными пользователями системы, принимали участие в создании инструмента для собственной работы. К тому же необходимо отметить, что мы избежали тотального реинжиниринга, хотя и стремились остаться в рамках базовой функциональности.

Существует ли у вас в системе специальное рабочее место для генерального директора?

Специального места генерального директора мы не планируем. Мы предполагаем, что система будет формировать ту отчетность, к которой привыкло руководство комбината, только быстрее, лучше и качественнее.

Встречаете ли вы как СІО сопротивление от СІО-предприятий, ваших прямых функциональных подчиненных? Ведь у них всегда есть свой опыт, свои представления того, как это должно выглядеть. На этой почве, в этой плоскости не происходит конфликтов?

Я бы не назвал это конфликтами. Здесь нет противников, здесь, как и при реализации любого крупного проекта, есть некоторые экспертные мнения. На каждом предприятии существуют традиции, история. Какие-то решения были реализованы так, а не по-другому. И всегда за любым решением стоит нормальное логичное объяснение. Однако существуют и определенные приоритеты, некий стандарт, по которому мы вынуждены действовать в интересах всего холдинга. Но мы стараемся делать это достаточно мягко. Любой проект вначале проходит стадию предварительной подготовки, в течение которой необходимо найти союзников, то есть убедить людей, дать им немножко пожить с новой идеей. ■