

ЭКЗАМЕН НА ЗРЕЛОСТЬ

СВЕТЛАНА ГРОМАКОВА

В настоящее время металлургия — вторая после ТЭК отрасль отечественной экономики по уровню внедрения информационных технологий. Процесс активной автоматизации связан прежде всего с необходимостью обеспечить эффективную отдачу инвестиций, в том числе и за рубежом, и техническое перевооружение предприятий. Подстегивает интерес металлургов к IT и ужесточающаяся конкуренция на внутреннем и внешнем рынках: невозможно добиться повышения рентабельности производства и сокращения затрат без отлаженных унифицированных процессов управления бизнесом. Очевидно, что количество проектов по внедрению информационных систем управления в металлургических компаниях в ближайшие годы будет расти. Однако специалисты-интеграторы уверены: прежде чем начать подобный проект, владельцы и топ-менеджмент компании должны иметь четкое представление, во что они ввязываются. В противном случае внедрение может обернуться обманутыми ожиданиями.

Основными тенденциями развития крупных металлургических компаний в последнее время были консолидация активов, в том числе зарубежных, формирование вертикально интегрированных структур, а также техническое перевооружение производства. Эти процессы все более заметно влияют и на выбор IT-проектов для внедрения в корпорациях этой отрасли. Как отметил заместитель генерального директора, руководитель Центра отраслевых решений по работе с предприятиями металлургии компании IBS Михаил Шнайдерман, сегодня компании начинают смещать акцент в сторону систем управления производством. О готовности рынка к развитию нового направления свидетельствует и тот факт, что крупнейший европейский поставщик таких решений в металлургии компания PSI расширила свою партнерскую сеть в России, подписав соглашение о сотрудничестве с IBS.



Ужесточившаяся на мировом и внутреннем рынках конкуренция заставила отечественных металлургов всерьез заняться решением проблемы технологического отставания от ведущих международных металлопроизводителей. Российские компании за последние годы инвестировали десятки миллиардов долларов в обновление основного фонда. Однако само по себе оборудование, каким бы современным и совершенным на данном этапе оно ни являлось, не может существенно повысить эффективность производства в долгосрочной перспективе. Решение этой задачи лежит в области внедрения информационных систем управления производством — MES. Такие программные продукты обеспечивают планирование, регистрацию и контроль состояния производственных процессов, персонала, материалов, станков и инструментов, позволяют управлять ресурсами и качеством продукции, а также измерять общую производственную эффективность

Специалист по работе с SAP или Oracle ERP резко вырастает в цене, и нередко пригласить экспертов со стороны значительно дешевле, чем постоянно держать в штате нескольких специалистов такого уровня.

предприятия. Например, с помощью MES можно решить одну из наиболее актуальных для каждого собственника проблем — как уберечь металл от несанкционированного использования. Собранная в системе информация позволяет подробнейшим образом отследить весь путь его продвижения от получения сырья от поставщиков до выхода готовой продукции. Так же обеспечивается повышение качества и, кроме того, увеличение выпуска изделий без расширения производства. И, что немаловажно, в режиме реального времени можно видеть, где и в какой стадии готовности находится заказ того или иного покупателя. Другая направленность востребованных в последнее время проектов, как уже сказано выше, связана с приобретением довольно большого количества активов не только в России, но и за рубежом. Очевидная проблема территориально распределенных компаний — создание business communications, или обеспечение неких единых принципов жизнедеятельности предприятий, расположенных в разных частях света, скажем, одно — на Урале, другое — в Америке. «IT-проекты на предприятиях, консолидирующих активы, направлены на создание и поддержку унифицированных для компании, типовых бизнес-процессов. Это могут быть, например, единое казначейство, системы бюджетирования и контроллинга, — говорит Михаил Шнайдерман. — Я бы назвал такие проекты корпоративными сценариями, развивающимися вокруг консолидации. Думаю, в ближайшем будущем наибольший интерес металлургические компании будут проявлять именно к проектам создания единого казначейства, систем управления инвестициями и корпоративных планировщиков».

Выстраивание вертикально интегрированных холдингов соответствует вполне естественному стремлению компаний максимально обезопасить свое производство от влияния внешних, неподконтрольных факторов. В таком деле мелочей не бывает, но особая роль, пожалуй, отводится обеспечению сырьевыми ресурсами. Сегодня практически все крупнейшие металлургические компании владеют собственной сырьевой базой. И соответственно имеют возможность влиять на себестоимость конечной продукции, оптимизируя затраты на добычу и переработку руды. Поэтому неудивительно, что на ГОКах, безнадежно отставших с точки зрения IT от сталелитейных и прокатных дивизионов, также за-

пускаются IT-проекты. Причем кроме ERP внедряются и специализированные системы планирования для горнодобывающих предприятий от австралийской компании Runge — признанного мирового лидера в этой области. Эти решения дают возможность оптимизировать технологические и экономические процессы горнорудного производства — от разработки руд до логистических процессов ГОКа.

ОПАСАЙТЕСЬ ИЛЛЮЗИЙ

Обычно, когда CEO производственных компаний или представители компаний-интеграторов делятся опытом внедрения систем ERP, перечисляется ряд проблем, которые в итоге были успешно решены усилиями проектной команды, и приводится впечатляющий перечень улучшений в деятельности предприятия, достигнутых в результате внедрения. Однако по данным мировой статистики, менее 50% таких проектов признаются успешными, то есть поставленные цели достигнуты, сроки соблюдены, а бюджет не превышен. В России критерии оценки успешности или неуспешности проекта менее жесткие. Проект считается успешным, если его первоначальные функциональные рамки не претерпели кардинальных изменений и система запущена в промышленную эксплуатацию. Но даже по таким меркам реализация крупных задач, таких как внедрение ERP, — процесс достаточно сложный, становящийся серьезным испытанием для предприятия. В некотором смысле внедрение проекта можно назвать экзаменом на зрелость компании.



«IT-проекты на предприятиях, консолидирующих активы, направлены на создание и поддержку унифицированных для компании, типовых бизнес-процессов».

«К сожалению, пока не все обещания IT-рынка производственникам сбываются, — отмечает Михаил Шнайдерман. — Каждый новый программный продукт позиционируется как эффективный, как инструмент решения всех проблем, его предложение сопровождается обещанием, что “вот теперь все будет классно”. Но, к сожалению, “классно” пока не получается. Показательно, что металлургия и нефтегазовая отрасль во всем мире тратят порядка 40 млрд долл. на IT. При этом в структуре затрат около 80–90% — доля “железа”, и только 10–15% приходится на интеллектуальную составляющую — приложения, консалтинг и т.д. Это говорит о том, что IT все еще не сумели достичь того уровня эффективности, которого ожидают заказчики».

Однако, как считают многие специалисты в области системной интеграции, корень неудач лежит все же не столько в чисто айтишных проблемах, сколько в завышенных ожиданиях заказчиков и в отсутствии ясного представления, что такое проект внедрения на самом деле.

Прежде всего собственники или топ-менеджмент компании (а лучше — и те и другие) должны очень четко определить цели и рамки функциональности проекта. Что именно они ожидают получить в ходе внедрения: будет ли это система бюджетирования, система консолидации, система управления инвестициями, система формирования затрат или следует покрыть все эти функции? Также от степени заин-

тересованности руководства напрямую зависит принятие и выполнение решений, порой достаточно неприятных для остальных сотрудников компании, поскольку они зачастую связаны с перераспределением властных полномочий между подразделениями. Но если первые лица компании ограничат свое участие в проекте только принятием решения «пусть будет» и утверждением бюджета, затея заранее обречена на неудачу.

Еще одна причина неуспешности IT-внедрений связана с тем, что компании, особенно российские, не уделяют достаточно внимания методологическому обеспечению проекта. В модели ERP заложено множество типовых сценариев ведения бизнеса. Но из этого количества возможных бизнес-решений компания должна выбрать единственный верный для себя вариант. При этом, с одной стороны, нужно выбрать лучшие примеры мировой практики, а с другой — по возможности сохранить те своеобразные элементы бизнес-процедур, которые составляют конкурентные преимущества данной компании. Только после этого можно разработать методологическое обеспечение, производственные регламенты, жестко описывающие права и обязанности каждого сотрудника. «Если до внедрения покупка сырья выглядела так: в среду оформили бланк заказа, в четверг отправили факс, а в пятницу позвонили, чтобы напомнить о себе, то в условиях ERP такого не бывает, — говорит Михаил Шнайдерман. — Если в среду транзакция не введена в систему, то в четверг и в пятницу вся металлургическая компания будет стоять».

Следующий подводный камень проекта — выбор продукта. Нередко компания ин-



вестирует, условно говоря, 200 млн долл. в строительство нового цеха, но не готова вложить еще 10 млн в серьезный ERP-проект. Некоторые предприятия пытаются ограничиться суммой, достаточной для приобретения лицензий у вендора, и «поставить» на проект свою команду, которая не имеет опыта подобных внедрений. То, что получится в итоге, никакого отношения, по мнению экспертов, к ERP иметь не будет. Соответственно, говорить о каком-либо улучшении бизнес-процессов тоже излишне.

Кроме того, успешность выполнения задачи зависит и от выбора партнера. В идеале он должен соответствовать статусу и целям проекта, обладать значительным опытом внедрения и серьезной отраслевой экспертизой. Не следует забывать, что крупные проекты иногда требуют внутренней перестройки и от интегратора, и он должен быть к этому готов. Не говоря уже о способности нестандартно подойти к поставленным задачам и наличии собственных финансово-экономических ресурсов, позволяющих страховать проектные риски для своей команды. Но бывает, что решение о выборе партнера принимается, исходя не из объективных критериев, а из соображений, ведомых лишь руководству компании.

Собственно, исходя из вышеперечисленных критериев, компании могут заранее разработать сценарий своего отношения к проекту и поведения в ходе реализации и тем самым заложить фундамент его успеха. Или провала.

ПРОЕКТНЫЙ ДОЗОР

Но вот все крутые виражи худо-бедно пройдены, иллюзии развеяны, и информационная система готова к запуску в промышленную эксплуатацию. Ура? Не совсем. ERP, равно как и другая информационная система, в «беспризорном» состоянии много не нарабатывает. Ее нужно грамотно поддерживать, что подразумевает значительные вложения в развитие инфраструктуры. По оценкам специалистов, если на ERP-проект потрачено, условно, 10 млн долл., то в следующие пять лет такую же сумму нужно вложить в обновление серверной техники, чтобы система вовремя стабилизировалась. С другой стороны, на предприятии должен быть создан центр компетенции, то есть коллектив специалистов, способных обслуживать систему и поддерживать ее в рабочем состоянии. Причем формированию такого центра следует уделять серьезное внимание с первого этапа проекта. Это может быть инсорсинговая компания (выделенные в самостоятельную структуру IT-активы предприятия) или подразделение IT-департамента. «Территориально рас-



пределенным металлургическим компаниям вряд ли стоит размещать центр компетенции при штаб-квартире, — рекомендует Михаил Шнайдерман. — Более целесообразно держать в головном офисе небольшую часть специалистов для координации работы и поддержки бизнес-модели в системе, а основные ресурсы расположить ближе к производству или ГОКу, где программисты могут непосредственно отлаживать процедуры и видеть конечный результат». Однако, по мнению эксперта, металлургическим компаниям не следует брать на себя всю ответственность за поддержку ERP. Правильнее отдавать часть операций на аутсорсинг для повышения качества услуг, сокращения сроков реагирования или снижения затрат. Кроме того, аутсорсинг — хороший повод задуматься над тем, насколько эффективна работа собственной службы, проанализировать компетенции, которыми она обладает, и выделить ключевые задачи, которые ни в коем случае нельзя делегировать внешним исполнителям, и задачи, которые можно передать на аутсорсинг. Дело в том, что, не поддерживая связи с внешним миром, компания может через какое-то время лишиться best practices. Как правило, у IT-специалистов компании, нет средств и возможностей отслеживать новые тенденции развития ERP в мире. С другой стороны, серьезные IT-интеграторы достаточно быстро теряют к такой компании интерес, она уже не будет для них приоритетным заказчиком. Помогут иногда что-нибудь отладить, не более того. Может возникнуть и проблема удержания кадров: специалист по работе с SAP или Oracle ERP резко вырастет в цене, и нередко пригласить экспертов со стороны значительно дешевле, чем постоянно держать в штате нескольких специалистов такого уровня. ■