

30 июня 2010

Андрей Михлин: «В металлургии идет переосмысление инвестиций»

Как экономический кризис сказался на ИТ-проектах в российской металлургии? Какие решения выбирают компании, в каких областях ведутся ИТ-проекты у металлургов? Как правильно выбрать информационную систему для промышленного холдинга? На эти и другие вопросы ответил Андрей Михлин, ведущий эксперт «КОРУС Консалтинг». Андрей, как сейчас обстоят дела в отрасли по сравнению с кризисным годом?

А. М. На сегодняшний момент в металлургии, как и во всей промышленности, наблюдается корректировка долгосрочных планов. Перед кризисным годом эти планы были очень обширные, предполагалось много проектов по строительству относительно небольших предприятий, сервисных металлоцентров, мини-заводов. Сейчас с точки зрения тех предприятий, которые нормально себя чувствуют после кризиса, идет восстановление, но планов, таких, как до кризиса, они не будут строить еще очень долго. Сейчас явно идет переосмысление инвестиций, которые были сделаны для выполнения докризисных долгосрочных планов.

После кризиса у многих компаний организовались собственные ИТ-команды. Существует ли такая тенденция в отрасли? Можно ли сказать,



что в кризисный период металлурги отказались от внешних подрядчиков и справлялись своими силами с решением задач по ИТ?

А. М. Я бы так не сказал. Можно взять в качестве примера «Северсталь», которая во время кризиса продолжала большие проекты по внедрению SAP, нанимала дорогостоящих консультантов, не экономила на консалтинге. Если в кризис совершались инвестиции, то они обеспечивались всем необходимым, для того, чтобы обеспечить их окупаемость – это логично. Мне известен ряд других проектов в кризис, когда компании не отказывались от услуг внешних консультантов.

Нужно понимать, что есть предприятия, а вернее, люди, которые склонны брать на себя ответственность и делать проекты сами. А есть люди, склонные искать тех, кто возьмет на себя ответственность и сделает полностью проект. Кризис, возможно, убавил денег у тех и у других, но в целом они же остались в бизнесе. При этом важно отметить, что в кризис было существенно сокращено техническое переоснащение предприятий и модернизация производства.

Если в отраслевые ИТ постепенно возвращаются деньги, и у предприятий появляются идеи автоматизации, на что будут обращать внимание в первую очередь?

А. М. На системы бизнес-анализа – BI. Что касается учетных систем, то все, кто хотел, их в основной своей массе внедрили. А новые проекты сейчас, скорее всего, начинаться не будут - будет техподдержка и развитие уже имеющихся систем. В то же время, все внедрившие учетные системы понимают, что они не дают им той информации, на которую рассчитывали в начале проекта –

данные в системе есть, они накапливаются, но их невозможно оценить в полном масштабе, сделать выводы. Поэтому будет интерес к проектам BI. Тем более, что система BI не обязательно должна быть того же поставщика, что и ERP-система – многие ограничения снимаются.

Можно ли говорить о том, что проекты в металлургии – это, как правило, кастомизация? Вендоры рекламируют отраслевые решения, но все равно у проектов в отрасли большая длительность, так как идет существенная переработка системы под конкретного заказчика.

А. М. Какая бы система не внедрялась, всегда оценивается некий функциональный дефицит – перечень того функционала, которого не хватает данному конкретному предприятию. Этот функционал дорабатывается, такие доработки есть всегда и их всегда немало. При этом нельзя говорить, что сроки проектов затягиваются - они запланированы изначально. Большой объем доработок может выноситься на стадию после запуска системы. Вопрос в том, что выполнение таких доработок и их слабая документированность создает существенные проблемы при переходе на новую версию.

В металлургии существует несколько серьезных платформ для отраслевых решений. В чем их специфика?

А. М. В крупных холдинговых компаниях (а металлургия – холдинг-ориентированная отрасль) - очень мало независимых предприятий. Даже если такое предприятие есть, скорее всего, оно с кем-то аффилировано. Поэтому внедрение ERP-системы на одном предприятии так или иначе соотносится с другим. На мой взгляд, в крупных холдингах не следует ставить

одну крупную систему на всех. Есть управляющая компания, которая решает задачи, связанные с капитализацией – отлично, надо поставить туда SAP или Oracle. А на предприятиях холдинга тяжелые дорогостоящие решения ставить не целесообразно – они намного превышают потребности, там есть модули, которые вообще не нужны на предприятиях, потому что они входят в холдинг и не ведут никакой отдельной финансовой деятельности вообще: не оценивают свои риски, не управляют активами. Поэтому для холдинговых структур оправдана архитектура с внедрением крупной системы «в голове», а на предприятиях - гибких и масштабируемых систем, например, MS Dynamics AX.

Важный момент – надо всегда иметь в виду возможность отчуждения предприятия от холдинга. Если везде будет стоять одна система, то как продать предприятие? Кому нужен завод без информационной системы? Он сразу встанет. Именно поэтому, например, Microsoft Dynamics AX – подходящее решение для сравнительно небольших организаций в составе холдинга, промышленной группы. Решение существенно дешевле и обеспечивает гибкость как на самом предприятии, так и в управлении такими предприятиями со стороны холдинга. Поэтому и мы в свое время и создали свое отраслевое решение для металлургии – «KORUS|Металл» - на платформе MS Dynamics AX.

Как вы в целом оцениваете перспективы развития ИТ в металлургической отрасли?

Снижение спроса закономерно сказывается на объемах производства во всем мире. Но, несмотря на общий спад производства и в России, и во всем



мире, нашим металлургическим предприятиям придется развивать ИТ-инфраструктуру, модернизировать производство, технически перевооружаться.

Сегодня на глобальном мировом рынке Россия занимает неплохие позиции именно в части металлургии, но конкуренция очень жесткая, и оптимизация бизнес-процессов, повышение точности управленческого учета, бизнес-анализ получаемых данных становятся сегодня первоочередными задачами для российских предприятий.

В целом металлургическая отрасль в ближайшее время существенно замедлит свое развитие. Усилится конкуренция со стороны азиатских стран. Выживут те предприятия, которые смогут перестроиться с «гарантированных госзаказов» на реальную конкурентную борьбу и качественную продукцию, смогут сократить затраты и повысить управляемость, в том числе при помощи информационных систем. Новые факторы успеха – это быстрая адаптация к изменениям, ориентация на меняющийся спрос, эффективность и прозрачность процессов, готовность к применению инноваций.

В области ИТ в ближайшее будущее мы не будем наблюдать в отрасли крупных инвестиционных программ, инфраструктурных проектов. Преимущественно на рынке будут реализовываться точечные проекты автоматизации конкретных областей и задач.