

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РЕШАЕМ КОНКРЕТНУЮ ЗАДАЧУ - ПОЛУЧАЕМ КОНКРЕТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

В октябрьском номере журнала «IT-Manager» опубликовано большое интервью с ИТ-директором ОАО ОМЗ Виталием Мальцевым. Предлагаем вашему вниманию сокращенный вариант этой публикации



Виталий Мальцев, начальник управления информационных технологий ОАО ОМЗ

- ОМЗ — один из крупнейших в России диверсифицированных промышленных холдингов. Какие задачи решает ИТ-директор такого гиганта?

Основная задача, которая сейчас передо мной стоит — обеспечить поддержку стратегии развития бизнеса ОМЗ посредством эффективных ИТ-решений при снижении стоимости владения. Вроде противоречивая задача, но тем она и инте-

ИТ-стратегия должна быть частью стратегии бизнеса. ИТ-стратегия должна отвечать на вопрос, как будет обеспечена реализация целей и задач бизнеса с использованием информационных технологий.

ресна. ОМЗ — растущий холдинг, в состав которого продолжают вливаться новые крупные активы. Каждый новый актив — это свой набор ИТ-систем, порой экзотических, который требует приведения к стандартам ОМЗ и интеграции. Сейчас, когда основная фаза консолидации активов группы завершена, на передний план выходит задача повышения эффективности системы управления, где ИТ должны сыграть свою важную роль — роль инструмента в достижении поставленных акционерами целей. В рамках поставленной задачи и изменившейся ситуации вырабатываются новые подходы к управлению ИТ в Группе ОМЗ.

- Существует мнение, что ИТ-подразделение в составе предприятия — это всегда затратная часть. Вы согласны с этим?

- И да, и нет. ИТ становится инвестицией только тогда, когда понятно, какую бизнес-задачу решаешь. Например, стоит задача - снизить на 20% затраты на ремонт оборудования и уменьшить долю аварийных ремонтов в 2 раза. Что это значит? Необходимо найти источники повышения эффективности ремонтов оборудования. Давно известно, что основой эффективного использования оборудования является качественное и регулярное техническое обслуживание (ТО). А что необходимо, чтобы организовать эффективное техобслужива-

ние? Отлаженные процессы: планирование ТО по наработке или времени, увязанное с планом производства, сбор информации о наработке оборудования, планирование материальных и людских ресурсов, планирование затрат, закупка материалов, контроль исполнения операций и качества проведенного ТО. Что необходимо в информационном плане? Спецификации на оборудование и агрегаты, время наработки или временной интервал до следующего ТО, технологические карты обслуживания, перечень материалов, необходимых для проведения ТО, перечень специалистов, необходимых для выполнения ТО, статистика отказов и т. д. И что мы обнаруживаем после проведения анализа? Надо полностью перестраивать процесс управления ремонтами и техническим обслуживанием, чтобы достичь поставленной цели. ИТ в решении данной задачи — только инструмент, т. к. основа — это реорганизация процессов, а задачи ИТ — обеспечить информационный поток и возможность внедрения новых процессов. Без ИТ новые процессы не заработают или будут очень трудоемки. Вот в таких случаях стано-

вится очевидной необходимостью инвестировать в ИТ.

- Т. е. получается, что основная функция ИТ-директора — предвидеть развитие ситуации в компании?

- Я уверен, ИТ-директор должен обладать стратегическим видением бизнеса, пониманием, куда движется бизнес, какие цели ставят акционеры. ИТ-директор должен смотреть вперед на 3-7 лет, это реальные сроки жизненного цикла информационных систем. Важной функцией ИТ-директора остается организация поддержки бизнес-приложений и ИТ-инфраструктуры, т. к. возможности думать о будущем нет, когда у тебя земля горит под ногами.

- Для того, чтобы управлять изменениями, необходима стратегия. Какое место, на ваш взгляд, в общей стратегии бизнеса должно принадлежать ИТ-стратегии? Как обстоит дело у вас?

- ИТ-стратегия должна быть частью стратегии развития бизнеса. Стратегия ИТ должна отвечать на вопрос, как будет обеспечена реализация целей и задач бизнеса с использованием информационных технологий. Наиболее трудным в процессе разработки ИТ-стратегии является определение требований к ИТ на основании анализа ключевых процессов и требований топ-менеджмента. На этом этапе топ-менедж-

мент вовлекается в процесс формализации требований к ИТ, а, значит, потенциально вы получаете поддержку ИТ-инициатив. А это уже хороший базис для выбора ИТ-решений и формирования бюджета инвестиций в информационные технологии.

На сегодняшний день в ОМЗ ведется работа, результатом которой будет утверждение набора документов, определяющих стратегию развития и эксплуатации информационных технологий в Группе ОМЗ.

- Зачастую ИТ-директор, вступая в должность, обнаруживает в своем хозяйстве «зоопарк»: разнородные рабочие станции, серверы, платформы, приложения. И сразу возникает классический вопрос: что с этим делать?

- С «зоопарком» у нас все в порядке. Давайте разделим данный вопрос на два. Что касается ИТ-инфраструктуры, то здесь все достаточно просто. Выбирается производитель и модели серверов, сетевого оборудования, ПК, ноутбуков, принтеров и прочего ИТ-оборудования, которое широко применяется в компании. Формируется корпоративный стандарт на оснащение рабочих мест, который внедряется как «закон». Далее необходимо жестко следовать стандарту и регулярно его обновлять. Революций не надо. Через 3-5 лет вы будете иметь унифицированную ИТ-инфраструктуру. Вам потребуется меньше ИТ-специалистов для поддержки, и вы будете иметь опыт решения идентичных проблем, а значит — будут сокращаться затраты на поддержку. Плюс вы будете (за счет масштаба) более значимым партнером для поставщиков. Те же принципы необходимо использовать для стандартизации офисного программного обеспечения.

Что касается стандартизации бизнес-приложений, то там все гораздо сложнее. Допустим, на заводе 100 конструкторов. Все они работают в разных программах, обменива-

ются чертежами и ведут совместное проектирование. Им это привычно и понятно. Но для предприятия это неэффективно. Во-первых, это отдельные деньги на лицензирование каждого программного продукта, ошибки при проектировании, и вообще становится непонятно, как решать вопрос обмена информа-

Сейчас мы работаем над тем, чтобы ИТ-проекты стали частью бизнеса, чтобы у каждого проекта был конкретный заказчик. Если нет заказчика, готового взять ответственность за результаты проекта, проект лучше не начинать.

цией между конструкторами, делаящими смежную работу в разных программных продуктах. А руководство ставит задачу повысить эффективность: сократить сроки проектирования, снизить трудозатраты. Тогда принимается решение: в конструкторском подразделении данного предприятия использовать одну систему, например, для трехмерного проектирования, другую — для двухмерного, для инженерных расчетов — третью. Появляется некий стандарт для данного предприятия, и начинается его внедрение. Обязательно надо учитывать смежников как внутри группы, так и за ее пределами, чтобы не получилось, что стандарт де-факто в отрасли — одна система, а вы у себя внедряете другую. В начале своей работы в ОМЗ я работал над тем, чтобы привести все к единому знаменателю, но быстро понял, что это слишком затратно и, зачастую, неоправданно. Для металлургического бизнеса нужны одни системы, для нефтехимического машиностроения — другие, для проектирования горнодобывающего оборудования — третьи. Мы пришли к пониманию, что унификация систем конструкторского проектирования в рамках всей Группы неэффективна. Системы управления инженерными данными об изделии (PDM) нам удалось унифицировать: мы используем программ-

ные продукты одного производителя, но с различными настройками. Аналогично обстоят дела с системами электронного документооборота, бизнес-аналитики и отчетности (BI), системами автоматизации управления производством на цеховом уровне (MES). Хотя по некоторым направлениям мы еще не выб-

рали конкретные ИТ-решения, которые будут являться корпоративным стандартом.

- Каким образом вы как ИТ-директор обосновываете необходимость инвестиций?

Сейчас мы работаем над тем, чтобы ИТ-проекты стали частью бизнес-проектов, чтобы у каждого проекта был конкретный заказчик. Если нет заказчика, готового взять ответственность за результаты проекта, проект лучше не начинать. Я сторонник целевых инвестиций и конкретных результатов для бизнеса. Решаем конкретную задачу и получаем конкретный результат. Нынче я не сторонник глобальных проектов.

- Традиционный вопрос: каковы перспективы развития ИТ в вашем холдинге?

- Перспективы безусловно большие. Рынки, на которых мы работаем, стремительно меняются. Жестко работаем с затратами, постоянно ищем способы повышения их эффективности. Я с оптимизмом смотрю в будущее, так как за этот год мы приобрели очень важные компетенции в ИТ, сформировали команды по некоторым направлениям. Уверен, это позволит нам снизить затраты и продолжить эффективно поддерживать и развивать ИТ-решения для бизнеса ОМЗ. Сейчас мы готовим к реализации несколько важных проектов.

«IT-Manager»



ИТ-технологии позволяют быстро найти оптимальные решения при проектировании узлов и механизмов