

ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ

Интенсивная IT-терапия для промышленности

• ТЕКСТ | Александр СЕМЕНОВ, генеральный директор компании «КОРУС Консалтинг»

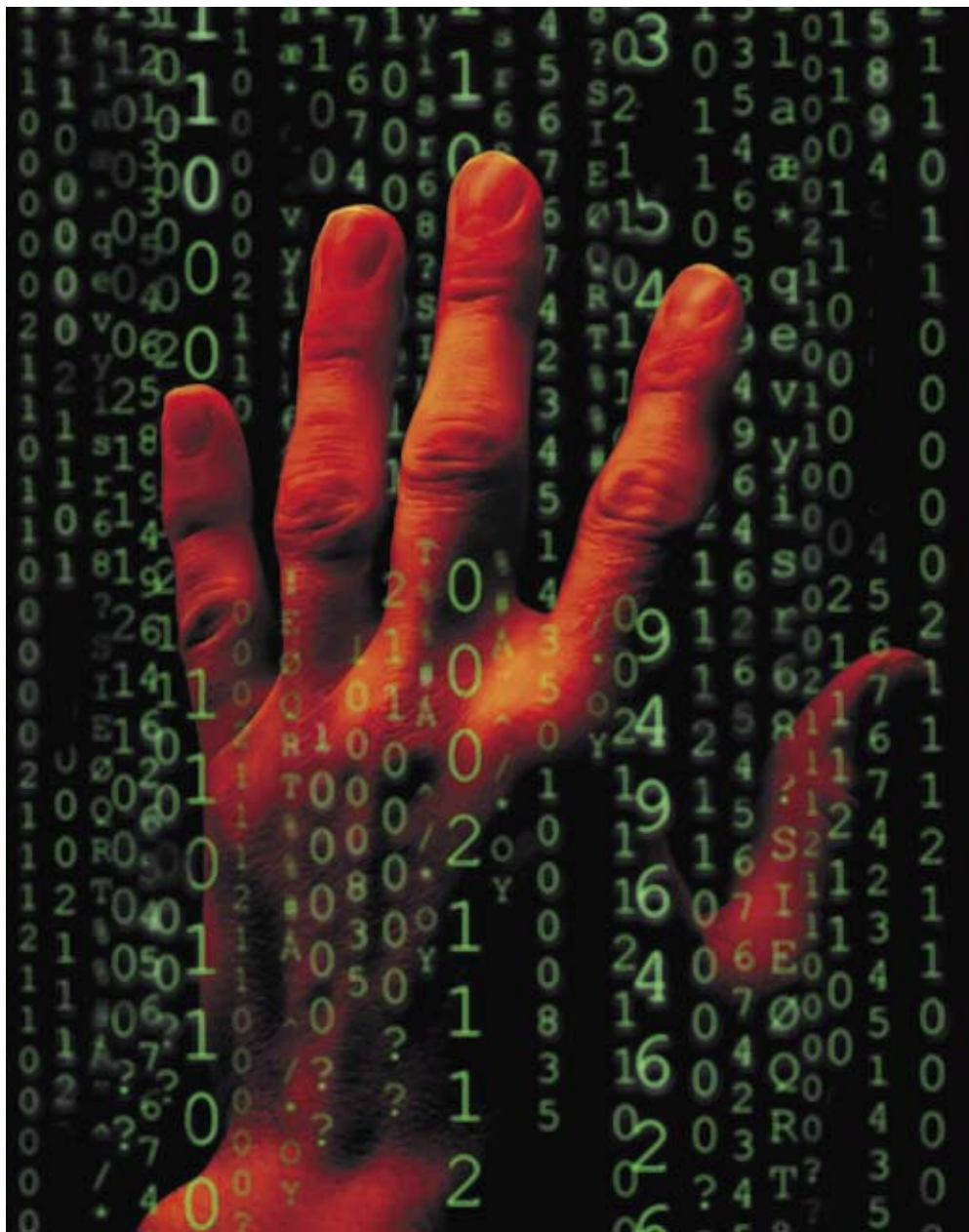
В условиях посткризисной экономики конкуренция среди промышленных предприятий возрастет за счет оттока государственных средств, напора юго-восточных производителей и общего падения спроса. Выживут те предприятия, которые смогут оптимизировать бизнес-процессы с помощью IT, снизить затраты для конечного потребителя и при этом изготавливать качественную продукцию.

Деньги с неба больше не падают

Промышленные предприятия в последние два года серьезно сокращали расходы на модернизацию, новое оборудование и внедрение современных систем управления, информационных систем и IT: в ситуации неопределенности на рынке и сокращения государственных заказов непонятно, что делать дальше. В перспективе — либо продажа предприятия новому владельцу, либо сокращения персонала и социальные волнения в тех регионах, где предприятия являются градообразующими.

По последним данным HR-компаний, 80% сотрудников промышленных предприятий — в основном управленцы среднего звена — ожидают повышения заработной платы в 2010 году и имеют намерения получить новую работу. Однако не лучше ли было бы попытаться что-то изменить на своем нынешнем месте работы? Необходимо понять, что мир вокруг нас меняется, никто не дает гарантий, а успех компании зависит от успешности каждого из ее сотрудников.

Приведу пример. Недавно новостные ленты облетело интересное известие: в Москве 17-летний школьник



придумал и создал видеочат, позволяющий общаться со случайно выбранными собеседниками по всему миру по принципу рулетки. Сейчас этот веб-проект оценивается потенциальными инвесторами в \$30 млн., причем интерес проявляют как зарубежные, так и российские покупатели.

Известные российские бизнесмены и инвесторы, такие, как **Алишер Усманов** («Металлинвест»), **Михаил Прохоров** (ОНЭКСИМ), **Владимир Потанин** («Интеррос») вкладывают средства, в основном, в венчурные предприятия. Проекты, в которые они инвестируют, крайне далеки от российской про-

мышленности, но близки по формату бизнесу московского школьника — это инновационные предприятия, альтернативная энергетика, онлайн-проекты, IT-сервисы, социальные сети. Крупные средства вкладываются не в слабое производство, а в хорошо прогнозируемые проекты, от которых можно получить быструю и высокую финансовую отдачу.

Посмотрим на источники существования промышленных компаний в России сегодня. В течение прошлого года предприятия жили за счет сложившегося портфеля заказов, либо за счет государственных инвестиций. Но государственные деньги — вещь ненадежная, сильно зависящая от мировой конъюнктуры и цен на энергоресурсы. К тому же в ближайшем будущем на рынке усилится конкуренция со стороны соседнего Китая. В этих условиях придется жить российским предприятиям. Выживут те, кто поймет, что других реалий не будет и в этих конкретных условиях надо зарабатывать деньги. Те, кто сможет стать по-настоящему — не декларативно — конкурентоспособными.

Именно поэтому я рекомендую тем сотрудникам, которые собрались уходить с одного бесперспективного места работы на другое, такое же бесперспективное, попытаться изменить ситуацию на своем нынешнем предприятии.

Контроль на любом этапе проекта

Государство декларирует необходимость модернизации, в том числе промышленного комплекса. Новая экономика требует эффективно использовать ресурсы, кооперироваться с другими игроками рынка, обеспечивать жесткий контроль расходов, ускорить бизнес-процессы, уменьшить затраты на обработку данных. Такие стратегии давно используются в ритейле. Почему — понятно: собственник бизнеса от государства ничего не получает, поэтому умеет считать свои деньги и экономить. Торговые сети используют технологии, позволяющие экономить на затратах. Например, в одной из известных мне крупных ритейловых сетей внедрена система, которая обеспечивает обмен документами

с поставщиком в реальном времени. И все поставщики этой сети должны внедрить у себя такую систему обмена — иначе они не смогут быть поставщиками.

В мировой промышленности существуют точно такие же технологии. Если два предприятия имеют общие задачи, участвуют в одном проекте, системы помогают осуществлять обмен информацией, докумен-

• **Известные российские бизнесмены вкладываются не в слабое производство, а в хорошо прогнозируемые проекты, от которых можно получить быструю и высокую финансовую отдачу**

тами, управлять территориально-распределенными проектными офисами в соответствии с международными стандартами.

На промышленном предприятии, прежде всего, необходимо контролировать расходы. Здесь комбинация организационных изменений и информационных технологий может дать быстрый результат. Недавно я побывал в представительстве крупного холдинга, специализирующегося на строительстве промышленных объектов. Оказалось, что руководитель холдинга не знаком с проектом конкретного строительства и его стоимостью. А ведь с помощью IT-технологий можно доставлять эти данные руководителю на любом этапе реализации проекта в режиме реального времени.

Приведу несколько примеров. В настоящее время в холдинге «Северсталь» внедряется единая информационная система — ERP на базе SAP. С ее помощью решаются три задачи: тиражирование международного опыта, сокращение затрат и повышение управляемости холдинга в целом. Даже в кризис серьезные инвестиции в информатизацию в итоге могут оказаться уместными при правильной постановке задачи топ-менеджментом, и конкуренто-

способность холдинга может серьезно вырасти.

Единую информационную систему управления по контрольным точкам строит корпорация «Росатом». Ее цели — наладить быстрое и эффективное взаимодействие всех предприятий — участников проектов корпорации. Необходимо синхронизировать проекты различных поставщиков, у которых управление уже ведется по контрольным точкам, но отсутствует общий слой, по которому должно происходить согласование проектных точек, этапов. Наряду с внедрением системы менеджмента качества, управление проектами по контрольным точкам также призвано повысить эффективность деятельности всех предприятий, входящих в «Росатом».

Новые факторы успеха — это быстрая адаптация к изменениям, ориентация на меняющийся спрос, эффективность и прозрачность процессов, готовность к применению инноваций.

Управление бизнес-процессами — ключевой элемент успеха

Конечный промышленный продукт появляется в результате сложных и длительных бизнес-процессов, в которых участвуют множество структур крупных холдингов. Как организовать процессы, как управлять ими в реальном времени, как обеспечить взаимодействие предприятия с другими игроками на международных рынках — насущная проблема холдингов. Спрос промышленных предприятий на информационные системы и IT-технологии формируется из необходимости управления этими процессами.

Иногда предприятиям приходится подстраиваться под более «продвинутых» партнеров и заказчиков. Придя в Россию, концерн Shell предложил партнерам определенные принципы работы и форматы документации. Точно так же взаимодействует с партнерами уже упоминавшийся «Росатом». По словам **Сергея Кириенко**, в итоге на каждом предприятии — партнере или поставщике корпорации — будет внедрена такая же система менеджмента качества, как в «Росатоме». Без этого

организация-подрядчик не сможет работать с корпорацией.

Помимо сложной организации самих бизнес-процессов, для современного производства характерна и высокая сложность проектов: географическая распределенность, большое количество участников требуют управления по контрольным точкам, возможности оперативно обработать данные в режиме реального времени и принять опережающее решение.

Зачастую руководители промышленных предприятий не имеют инструментов, позволяющих посмотреть элементарный отчет о прибылях и убытках, движении денежных средств, данные о балансе в разрезе конкретных направлений бизнеса и проектов. Без подобных IT-инструментов бизнес превращается в игру вслепую, в рулетку: случайные победы и крупный проигрыш в конце. Для сокращения расходов бизнес будет вынужден применять новые технологии и инновации.

Тренд: многофункциональный и дешевый IT-продукт

Мне, как директору компании, которая занимается внедрением ERP-систем, понятно, что очень скоро рынок перейдет на новые форматы IT-продуктов для бизнеса. Модель информационного общества меняется. Происходит централизация IT-сервисов, создаются глобальные вычислительные центры за рубежом, на них разворачиваются решения, которые за счет объема инвестиций становятся монополиями на рынке. Пример — Google. Их продукт для конечного пользователя практически ничего не стоит, он очень удобный и качественный.

Фактически приложения Google решают все IT-задачи, стоящие перед предприятиями SMB-сектора: электронная почта, документооборот, групповая работа пользователей, интранет-портал, web-сайты — теперь достаточно минимального бюджета, чтобы обеспечить всем этим предприятие. То же самое и с другими бизнес-приложениями — на-

бирают популярность SaaS-решения (программное обеспечение как услуга, аренда ПО), в варианте использования которых стоимость владения приложением для клиента очень низ-

- **В России трудно делать дешево, но можно делать качественно. Компаниям (в том числе и IT-консультантам) придется отказываться от привычных ранее норм прибыли. Клиенты будут выбирать поставщиков по принципу «дешево и качественно».**

ка. Системы управления продажами, инструменты для бюджетирования, финансового анализа, управления проектами — все эти жизненно необходимые для эффективного ведения бизнеса инструменты есть, они удобны и недороги для конечного потребителя.

Консалтинговые компании в условиях быстрого развития таких сервисов потеряют своих клиентов, если не адаптируются к этой модели. В обозримом будущем для автоматизации основных процессов предприятия консалтинг будет требоваться в минимальной степени: сервисы централизованы, к ним есть удобный доступ через Интернет, нет нужды покупать оборудование и интегрироваться с другими предприятиями. Это важный современный тренд. Поэтому консалтинговые компании инвестируют в разработку таких сервисов, осознавая и риски подобных проектов. Во-первых, неизвестно, насколько тот или иной новый IT-сервис «впишется» в рыночную конъюнктуру, которая сейчас существенным образом меняется. Кроме того, в России трудно производить дешевые вещи в силу высокой стоимости труда и ряда других факторов, начиная с тяжелых климатических условий и заканчивая высокой стоимостью ведения бизнеса, связанной с «коррупционными обременениями». По этим причинам в России трудно делать дешево, но можно делать качественно. Компаниям (в том числе и IT-консультантам) придется отказываться от привычных ранее норм прибыли. Клиенты будут вы-

бирать поставщиков по принципу «дешево и качественно».

Прозрачные предприятия ближнего будущего

Самые распространенные на сегодня средства модернизации производства — системы ERP. С моей точки зрения, ERP как учетная система — это средство гигиены производства, она необходима, как ежедневная чистка зубов. Но через пять-десять лет и ERP не смогут создавать производству конкурентные преимущества, потому что они будут у всех, и понадобятся новые идеи и инструменты для того, чтобы вырваться вперед. Общество будет устроено по-другому.

Признаки перемен видны уже сейчас. Для примера назову интернет-портал налоговых служб, где можно ввести свой ИНН и узнать, есть ли у вас задолженность по налогам. Сервис особенно полезен, если предстоит зарубежная поездка, — с задолженностью она будет невозможна. В будущем множество таких сервисов будет унифицировано и централизовано в глобальном масштабе, а не только в пределах РФ, они будут касаться не только частной жизни граждан, но прежде всего бизнеса. Казалось бы, подобные сервисы не имеют никакого отношения к промышленности, но на самом деле это не так. Предприятиям придется постоянно контролировать собственную прозрачность, чтобы оставаться конкурентоспособными и инвестиционно привлекательными в условиях информационно развитого глобального социума.

Выводы просты. В посткризисных условиях прежние механизмы ведения бизнеса не работают, точками роста предприятия становятся компетентные сотрудники, оптимизированные бизнес-процессы и инновации. IT-технологии позволяют снизить затраты при производстве продукции. Инвестиции в ближайшее время будут направлены только на прозрачные предприятия, где производственные процессы оптимизированы, а предприятие гарантированно приносит доход. В этом контексте IT — инструмент для подтверждения прозрачности, контролируемости и управляемости. **ТБ**