

# Карт-бланш Игоря Виера

Директор по информационным технологиям признан инженером года-2005 на ММК

О ВНЕДРЕНИИ на Магнитогорском металлургическом комбинате корпоративной информационной системы (КИС) писали много: и о том, с каким мощным партнером все это претворяется, и о том, как все глобально делается, и о том, как много полезного все это принесет. Поэтому никого не удивило, что звание инженера года на комбинате получил тот, кто отвечал за внедрение, а теперь контролирует дееспособность КИС, – Игорь Виер. Однако сам обладатель награды от интервью долго отказывался: «Я был всего лишь организатором. Это звание должны были получить совсем другие люди – те, кто непосредственно внедрял систему». Но мы настояли на беседе – шутка ли, Магнитогорский меткомбинат в числе первых в России ввел корпоративную информационную систему, причем, в отличие от многих, ввел ее на всех этапах производства, включив в нее все подразделения предприятия.

– Игорь Владимирович, насколько я знаю, внедрение КИС на комбинате прошло целых полтора года и обошлось ММК в приличную сумму. Что можно сказать после того, как система была внедрена и начала действовать: стоили того эти затраты?

– Действительно, сама инженерная работа, за которую можно давать премию, началась с июля 2003 года, когда был подписан контракт. До этого на комбинате подобная деятельность была, но называлась работой по сопровождению и автоматизации производственных процессов. Глобальные инвестиции в информационные технологии – не смелость, а определенный уровень культуры, до которого должна дорасти любая компания. На комбинате быстрее всех это понял нынешний генеральный директор, а тогда заместитель гендиректора по экономике и финансам Геннадий Сеничев.

– Значимость любого нововведения заключается в его востребованности и в том, чтобы разработчики могли доходчиво объяснить его необходимость любому работнику, а тот бы их понял и, что называется, проникся. Попробуйте рассказать мне на пальцах, для чего нужна КИС.

– Во-первых, любая корпоративная система создается для прозрачности бизнеса предприятия. Три основных критерия, характеризующих любую информацию: своевременность, качество и доступность – в какой бы ситуации это ни случилось. В

аэропорту людей не приглашают на рейс – начинается общий дискомфорт. Но как

только говорят, по какой причине произошла задержка и когда эта причина будет устранена, как минимум половина проблем снимается. Здесь то же самое: нужно было, во-первых, дать быструю достоверную информацию о производственных процессах и процессах, связанных с учетом передвижения всех материальных средств. Что нам дает корпоративная система? В философию ударяться не будем, скажем только, что она дает самое главное: управляемость всеми пользователями и автоматизацию всех процессов. Снабжение, сбыт, производство, ремонт, модуль персонала и так далее – все начинают работать на единое информационное пространство. Все альтернативные источники информации, которые создавались внутри служб, либо подавляются, либо трансформируются в русле КИС. В этом поле не может быть так называемых «причисанных» цифр, которые, чего греха таить, встречались в отчетах тех или иных служб. И сейчас «лезут» наружу реальные цифры некачественной продукции, реальные потери, неравномерность использования материалов от месяца к месяцу... Еще одно: раньше цифры отчетности появлялись 20-го числа месяца. Для серьезной, уважающей себя компании, коей является ОАО «ММК», где очень динамично происходят все процессы, эти прикидки надо делать раньше. Кроме того, от качества подачи информации зависит качество управленческих решений. Сейчас все говорят о том, что упала рентабельность экспортной продукции: а раз так, надо ли ее продавать? Идем на риск, ожидая хотя бы минимальную прибыль, а в результате можем получить убытки. Если это будет просчитано на стадии подготовки решения, потерь можно избежать.

– У нас ведь есть управление перспективного развития!

– Да, но, опять же, оно может делать предположения и выводы на основе достоверной информации, которая должна нести печать корпоративности, а это печать качества. Поэтому разрабатывать систему КИС для ММК руководство предприятия доверило компании с мировым именем – Oracle.

– Начиная работу, какой карт-бланш вам был дан руководством комбината?

– Очень широкий. Я благодарен в этом плане и Виктору Рашникову, и Геннадию Сеничеву за то, что обеспечили достойное прикрытие – с одной стороны, с другой – вынесли проект

на самый высокий уровень, чем гарантировали его успешное внедрение.

– Как вы отнеслись к тому, что вас выбрали в качестве претворителя идеи КИС?

– Дело в том, что за 23 года работы на ММК я прошел путь от вальцовщика до функционального директора, так что смены должностей хватило. Руководители решили, что сейчас я нужен на этом участке работы. Как человек добросовестный, я приложил все усилия для исполнения поставленной задачи. Почему из десятка менеджеров выбрали меня? Значит, есть какие-то специфические качества, которые положительно оценивались в предыдущей деятельности и которые помогут в выполнении этой задачи. Мне оставалось только «вытащить» их наружу и опираться в работе именно на них.

– Только не говорите, что вы не знаете, какие это качества!

– Наверное, целенаправленная реализация поставленных задач – упорство, доведение дела до конца. По гороскопу я Бык, поэтому в любом случае буду решать проблему: не удалось обойти стену – буду ее прошибать, есть во мне кое-какие волкодавские черты. Наверное, основная причина выбора моей кандидатуры в том, что внедрение КИС требовало от руководителя проекта не столько инженерного, сколько устойчивого организационного подхода. Потому что вовлечь в сферу деятельности несколько тысяч человек – это

самое дорогое стоило. Был полностью мобилизован модуль персонала, и мой по-

клон до земли Елене Валентиновне Посажениковой, которая в одиночку раскрутила эту работу. Обычно все предприятия этим заканчивают, потому что персонал – это самый мощный и самый сложный модуль в системе управления.

– Одно дело – вводить в эксплуатацию новый стан, где все понятно: вот подкат, вот технология, вот конечный продукт. КИС – это, на мой взгляд, что-то из серии «принеси то, не знаю, что». Трудно было?

– По своей натуре я все же технолог, поэтому считаю, что в любом процессе нужно найти рациональное технологическое звено, и тогда процесс построения КИС ничем не будет отличаться от построения агрегата. Трудностей хватало: во-первых, истории существования КИС всего 15 лет, методы построения с каждым годом обновляются, и компания остается только выбирать то, что предлагает информационный рынок чуть ли не ежедневно. Можно было, например, ограничиться введением в систему только модуля персонала и бухгалтерии. Но тогда ждать, что все остальное естественным путем трансформируется в новом русле, не приходится: наоборот, остальные области будут тормозом, потому что КИС требует к себе высокоинтеллектуального, высокоскоростного отношения. И, конечно же, главная трудность – заинтересовать во внедрении системы своих коллег.

– Это в вас депутатское начало играет – страсть к убеждению? По-моему, на комбинате все решается по приказу сверху...

– Приказ был. Но моя задача – сделать максимальное число коллег своими соратниками, соучастниками. Исключительно силовыми методами такое революционное нововведение внедрялось бы по сию пору и еще долгое время. Кстати, до сих пор я часто слышу фразы типа: «КИС не работает». Это приводит меня в негодование: не работает она только потому, что некорректно сформулировано задание. Машина не думающий элемент, а исполнительный, ее несомненные преимущества перед человеческим разумом – скорость подсчетов, минимизация возможности ошибки и возможность держать «в голове» несколько сотен операций одновременно: представляете, какие алгоритмы в нее можно заложить? И я говорю недовольным руководителям: «Давай я тебе сам покажу – по-крестьянски, на пальцах». Садимся, и через несколько минут начинается: «Так это есть, о-



Фото Евгения РУХМАЛЕВА

о, еще и это есть?! А-а, тогда – спасибо». Век живи – век учись, как говорится.

– Деятельность любой коммерческой организации направлена на повышение рентабельности. Вы, как глобальный экономист и финансист, просчитывали, какую экономию КИС принесет комбинату?

– Я часто слышу этот вопрос и от руководства, и от коллег: вчера введена система, где результат сегодня? Даю гарантию, что по истечении хотя бы года эта система действительно принесет ощутимый экономический эффект. Пока могу сказать следующее: отчет теперь получается пятого числа каждого месяца, а раньше – 15-го. Значит, у специалистов высвобождаются десять дней для совершенствования своей деятельности, и отговорки вроде «я занимаюсь отчетом» уже не проходят. Второе – если в системе содержатся объективные сведения, то оперативные управленческие решения принимаются раньше, еще до появления отчета. Раньше сведениями о работе комбината руководители предприятия располагали в 12.30 – к моменту начала исполнительной дирекции. Сейчас Геннадий Сеничев проводит оперативку в 9.30, а сведения о работе предприятия «висят» в компьютере с 8.30.

– Внедрение КИС прошло успешно. Вы то собой гордитесь?

– Нет.

– Ну как же: стали инженером года, такую махину подняли! Почему?

– Потому что все, как и вы, интересуются: а какой эффект? Если бы я мог всему управлению и себе, в первую очередь, принести на

тарелочке с голубой каемочкой вместо 20 миллионов, затраченных на КИС, 40 миллионов прибыли, вот тогда я был бы горд собой в полной степени. Пока же мы пытаемся еще более улучшить все эти процессы, ввести в них аналитику с тем, чтобы появились не только инструменты информационного сопровождения, но и реального управления ими. Главный бухгалтер ММК Марина Жемчуева очень правильно говорит: «Радость от того, что наш отчет появляется не 20-го, а пятого числа, появится только тогда, когда на основе этих цифр уже шестого числа специалисты будут предпринимать активные действия». А пока есть определенная инертность. Впрочем, это не только на ММК: я общался со многими специалистами, внедряющими КИС на своих предприятиях, и все в один голос заявляют, что пока к ней относятся на-сто-ро-жен-но.

– Есть два типа руководителей. Первый – из сферы производственников: они сами хотят знать все тонкости производства, разбираться в агрегатах «до гайки». Вторые говорят, что им необязательно разбираться в специфике, главное – мобилизовать коллектив, то есть они администраторы в чистом виде. Вы кто?

– Конечно, хотелось бы досконально разбираться во всей системе. Но в силу того, что здесь слишком много узкопрофессиональных вещей, наверное, пока я все же больше администратор, чем специализированный руководитель, – я половину терминов еще только учу. Но я их выучу.

Рита ДАВЛЕТШИНА.