11 апр 2017

ИТ-директор "Метинвеста" Сергей Детюк: Модель ведения бизнеса изменилась и требует большей информационной поддержки и технологических решений

В последние годы промышленные предприятия все больше используют в своей работе информационные технологии. Українські Новини решили расспросить, как это происходит в украинских реалиях у ИТ-директора крупнейшего отечественного металлургического холдинга "Метинвест" Сергея Детюка, который более 17 лет посвятил работе в ИТ в промышленном секторе. Он рассказал о функциях ИТ в работе крупного бизнеса а также о том, как ИТ-проекты влияют на бизнес таких компаний.

Часть I

Чем являются информационные технологии для крупного бизнеса, как эта отрасль развивается?

Тренды развития информационных технологий, например, интернет-вещей, таковы, что ИТ все глубже проникают в производство и корпоративную жизнь. По исследованиям IDC, сейчас на первом месте ожиданий бизнес-менеджмента от ИТ – инновации для улучшения рыночной доли, усиления конкурентных преимуществ компании и т.д. То есть сейчас от информационных технологий ожидают уже не просто облегчения условий работы, поддержки существующего бизнеса, но вполне существенного вклада в цепочку создания стоимости бизнеса.

ИТ достаточно долгое время являются одной из составляющих в структуре нашего бизнеса. У нас существовала должность директора по ИТ, который, хоть и не подчинялся непосредственно генеральному директору, однако выполнял руководство развитием информационных технологий всей группы. Совместно с компанией Gartner — исследовательской и консалтинговой компанией, специализирующейся на рынках информационных технологий (США) — была сформирована стратегия развития ИТ-инфраструктуры Метинвеста. После кризисных событий последних лет, когда мы смогли выжить на катастрофически просевшем национальном и пошатнувшемся мировом рынке, компания перестраивается для того, чтобы начать новый виток развития в существующих условиях. И сегодня мы еще большую ставку делаем на ИТ, поскольку модель ведения бизнеса изменилась и требует большей информационной поддержки и технологических решений.

В чем выражаются глобальные изменения для бизнеса?

Мировой рынок стал более агрессивным и сжатым. Мы – вертикально интегрированный холдинг, и чтобы выжить в новых условиях, нам понадобилось обеспечить более тесную интеграцию производственной цепочки с точки зрения управления сквозными затратами, а также более оперативной и эффективной координации деятельности всех предприятий группы. И здесь ИТ – первый инструмент, который жизненно необходим такому крупному бизнесу, как группа Метинвест. Это и информационные системы, и коммуникации, и совместная работа людей, и многое другое.

Поэтому год назад компания вывела ИТ-директора в прямое подчинение гендиректору группы, а с этого года я вхожу в состав правления компании. Кроме того, у нас реализуется достаточно большой портфель проектов, направленных именно на поддержку бизнеса.

> Для того чтобы ИТ приносили ценность, мало назначить ИТ-директора, собрать команду и внедрить ПО. Важна определенная зрелость самой организации, чтобы ее руководители поняли эту ценность, захотели ее использовать

Какие это проекты? Как они в целом влияют на бизнес компании?

Именно те ИТ-проекты, которые направлены на повышение ценности бизнеса, имеют большое значение для крупных компаний. По сути, это полноценные бизнес-проекты, которые реализуются при помощи информационных технологий. Здесь очень важно вовремя сместить фокус на непосредственное участие бизнеса, вовлечение всех участников процесса. К примеру, внедрение CRM-системы в продажах и сервисе – это проект повышения удовлетворенности потребителей. Он включает в себя организационные изменения в компании, изменения показателей работы, изменения мотивации персонала продаж. Проект предполагает большую долю внимания и участия в его внедрении директора по продажам и его команды. Здесь ИТ-составляющая – та самая CRM-система – инструмент, который все это поддерживает.

Для того чтобы ИТ приносили ценность, мало назначить ИТ-директора, собрать команду и внедрить ПО. Важна определенная зрелость самой организации, чтобы ее руководители поняли эту ценность, захотели ее использовать. Продукт приносит компании пользу, только когда его эффективно используют по назначению.

Для нас ИТ – важный функционал, который обеспечивает эффективность компании в части ответа на вызовы рынка и стабильного существования в условиях изменяющегося бизнеса. Но также это и отдельный инструмент для дальнейшего развития компании в средне- и долгосрочной перспективе.

Какие ИТ-направления для вашего холдинга сейчас в приоритете?

Прежде всего - это завершение программы автоматизации модели управления компаниями группы на базе систем SAP. Программа длится уже более четырех лет, через год-два мы планируем завершить ее на всех своих предприятиях. Кстати, для SAP мы крупнейший украинский заказчик: используем несколько десятков модулей, в том числе планирование и управление ремонтами, управление транспортировками, бюджетный контроль и прочее. То есть автоматизируем управление всей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Второй фокус – планирование и оптимизация деятельности всего холдинга. Мы планируем продажи, логистическую цепочку поставок сырья на заводы, и получаем определенную программу действий. Соответственно, мы оптимизируем производственный портфель на основании наших возможностей в продажах. В направлении финансов в ERP мы также используем очень много функций по управлению оборотным капиталом. Это сейчас достаточно "горячая" тема.

Большая ценность для наших заводов в ИТ-решениях также заключается в возможности управления техобслуживанием и ремонтами, ведь база основных средств у нас достаточно устаревшая. Да, мы много инвестируем в новые производственные мощности, в реконструкции, но основное наследие наших заводов не самое молодое. И потому у нас действует большая программа по управлению ремонтами, позволяющая уменьшить затраты на них, оптимизировать функцию контроля и влиять на качество работы оборудования.

Еще одно большое ИТ-направление для Метинвеста – управление персоналом. У нас персонал всегда на первом месте. Сейчас внедряем продукты по управлению эффективностью: постановка целей, отслеживание результативности. Они призваны улучшить уже существующие процессы по целеполаганию. Также внедряются механизмы по обучению и развитию персонала. У нас есть своя академия, внутренний университет, задача которого – растить управленческий персонал для компаний, входящих в группу Метинвест.

Развиваем и проекты, связанные с коммуникациями: внутренние порталы, различные технологии обмена информацией, коммуникации между подразделениями и предприятиями. Мы рассматриваем варианты использования таких инструментов, как внутренние корпоративные социальные сети. Также у нас очень развит ИТ-сектор в продажах, потому что клиенту необходимо предлагать что-то эксклюзивное в плане обслуживания и удобства коммуникаций.

Поскольку основная бизнес-ценность ИТ формируется за счет интеграции процессов разных предприятий для решения общих задач холдинга, нам нужна единая для всех предприятий базовая ИТ-инфраструктура. Именно поэтому у нас принята модель централизованной ИТ-службы, когда ИТ-подразделения со всех предприятий переведены в компанию "Метинвест Бизнес Сервис" в составе холдинга. Эта компания оказывает услуги нашим предприятиям по поддержке всех необходимых сервисов.

Какими продуктами вы пользуетесь для управления компанией? Вы приобретаете ПО мирового класса или разрабатываете его сами?

Мы работаем с двумя основными крупными вендорами программного обеспечения – Microsoft и SAP. Продукция Microsoft поддерживает инфраструктуру и сервисы для пользователей: документооборот, порталы, Office 365, почту и тому подобное. А для управления основной деятельностью заключен большой контракт с компанией SAP. Мы используем несколько десятков продуктов этой компании, включая электронную площадку для закупок. По автоматизации производства сотрудничаем с несколькими крупными вендорами – Siemens, Bradley и Schneider.

Раньше на каждом нашем предприятии было свое бюро программирования, которое разрабатывало решения для каких-то точечных задач. Такие задачи еще остались. Сейчас мы пересматриваем все эти задачи, пытаемся переложить их на коммерческие продукты, которые у нас есть или которые мы можем купить. А особо успешные разработки тиражируем на других заводах группы, что позволяет нам получать добавленную стоимость с минимальными усилиями.

Важно найти баланс в фокусах ИТ, чтобы создать надежный сервис для большого количества

предприятий и обеспечить быстрый рост новых проектов и приложений, которые позволят реализовать новые разработки и получить дополнительную выгоду.

Вы упоминали работу с ERP-системами. Скажите, насколько они уязвимы? Какие проблемы возникают в части внедрения подобных систем для большого количества предприятий?

Проекты внедрения ERP-систем сами по себе очень сложные, и в мире зафиксирован достаточно большой процент неудач при их внедрении. Техническое внедрение такой системы – всего четверть дела. Самое важное – как она работает, как ее используют и какую ценность она дает в итоге. Когда мы начинали внедрять ERP-систему на предприятиях, мы понимали, на чем именно намерены сконцентрироваться. ERP покрывает огромное количество процессов, информации и людей, но для нас особую ценность несли вопросы ремонта, запасов продукции, планирования, движения материалов и продуктов внутри цикла предприятий холдинга. Поэтому, когда мы формировали этот бизнес-кейс для себя, старались определить эту "дополнительную прибыль" в цифрах.

Я занимаюсь внедрением ERP-систем уже лет десять, и если раньше люди просто не понимали, как это должно работать и зачем нужно вовлечение всех действующих подразделений в работу таких систем, то сейчас стало намного проще. С другой стороны, сейчас бизнес, напротив, может слишком увлечься внедрением новых информационных технологий и "навесить" на них много лишнего функционала. И здесь тоже нужно найти правильный баланс, потому что иногда такие дополнения ценности не приносят, при этом стоят весьма ощутимых денег, а саму систему работы предприятия только усложняют.

> Использование процесса планирования потребности в материалах и внедрение унифицированного справочника только на примере одного ММК имени Ильича позволило высвободить 1,5 млн долларов оборотных средств

Так что я не верю в какие-то технические сложности с внедрением ERP-систем. Основные проблемы здесь создает сугубо человеческий фактор.

Что дало внедрение ERP-систем в группе Метинвест?

Важным результатом проекта внедрения единой модели управления на базе решений SAP стала стандартизация и унификация бизнес-процессов всех предприятий Группы. А это, в свою очередь, дает оперативную и достоверную отчетность для принятия бизнес-решений. Причем, благодаря ролевой модели и разграничению полномочий в решениях SAP построена внутренняя контрольная среда. Появился новый уровень уверенности в достоверности информации и эффективности процессов.

Например, использование процесса планирования потребности в материалах и внедрение унифицированного справочника только на примере одного ММК имени Ильича позволило высвободить 1,5 млн долларов оборотных средств. Или же, по данным финансовой дирекции, для обслуживания учетных и казначейских операций при использовании решений SAP требуется на 30% меньше ресурсов.

Но самыми существенными являются процессы планирования деятельности всего холдинга. Эти процессы покрывают все предприятия и интегрируют продажи, логистику, производство и закупки. При наших объемах улучшение даже на 0,1% дает огромный эффект. И мы его уже наблюдаем. Например, при планировании продаж и операций за счет оптимизации загрузки основных производственных мощностей предприятий и снижения нормативов запасов готовой продукции и основного производственного сырья и материалов в 2015 году мы получили эффект в размере 17 млн долларов. А при внедрении процесса краткосрочного операционного планирования за счет оптимизации потребности в основном сырье и затрат на ж/д перевозку мы оцениваем эффект на уровне 22 млн долларов.

И еще раз хочу отметить – это все эффекты, которые получают бизнес-руководители от использования системы. Потому что они хотят извлекать ценность из ИТ, они были вовлечены в создание этого инструмента, и они продолжают совершенствовать свою деятельность и улучшать систему.

Часть II

Давайте поговорим об угрозах ИТ-безопасности. Какова в целом ситуация с ИТ-безопасностью в Украине?

Я возглавлял ИТ в компании ДТЭК, когда произошла небезызвестная атака на энергопредприятия Украины. К счастью, мы были полностью готовы к подобному и смогли с ней справиться. По информации Microsoft и Cisco, Украина сейчас входит в топ-5 стран, где происходит наибольшее количество хакерских атак. Так что тема ИТ-безопасности в Украине очень актуальна.

В Метинвесте есть отдельное централизованное подразделение информационной безопасности, которое управляет и контролирует всю деятельность предприятий группы. Сейчас мы постоянно регистрируем различные попытки атак на наши предприятия. Фиксируем DDoS-атаки, фишинговые атаки. Наблюдаются также целенаправленные атаки на конкретные службы и даже на отдельных пользователей.

У группы есть определенный план развития ИТ-безопасности, мы по нему движемся. В частности, мы ориентируемся на ключевых мировых лидеров, переходим на их технологии и облачные сервисы. Например, мы перенаправили входящий почтовый трафик через соответствующие серверы компании Microsoft, у них хорошие защитные технологии.

Или, к примеру, в конце прошлого года мы подписали соглашение с SAP о переходе с наших дата-центров в их облако. Проще говоря, мы переходим от модели покупки софта на модель аренды необходимых нам сервисов, размещенных на мощностях компании-производителя. Мы отдаем полностью весь наш софт, перестаем заниматься поддержкой "железа", управлением платформами и концентрируемся непосредственно на бизнес-логике работы. И кроме определенных выгод от работы самого сервиса, а также от сокращения затрат на его обслуживание, это нам дает еще и дополнительное повышение качества информационной безопасности.

Вы сотрудничаете напрямую с вендорами ПО или же с их украинскими партнерами?

Мы сотрудничаем напрямую с производителями ПО, как один из крупнейших корпоративных заказчиков в Украине. Кроме того, с такими компаниями, как Microsoft, у нас заключен Premier Support Agreement, а с SAP – Mission Critical Support. Ведь уже через несколько часов остановки SAP мы начинаем терпеть убытки, потому что у нас не отгружается металл, простаивают вагоны…

Какие риски с точки зрения ИТ-безопасности для крупных предприятий вы можете назвать? По степени опасности для предприятия…

Мне кажется, что ключевая угроза – внутренняя. Насколько мне известна статистика, около 80% утечек информации, ИТ-диверсий происходит изнутри компании. Здесь вечная дилемма – с одной стороны, нужно обеспечить сотрудникам простой доступ к информации и ресурсам для эффективной работы, а с другой стороны, ограничить и контролировать в целях безопасности.

Внешние угрозы – взлом, проникновение и тому подобное – тоже опасны, и сбрасывать их со счетов не стоит. К счастью, есть целый арсенал технических решений от ведущих мировых производителей по противодействию внешним атакам. И здесь все зависит от правильного баланса – сколько вы готовы вкладывать в защиту усилий и ресурсов в противовес сложности взлома и возможному ущербу.

Мы живем в такое время, когда по отношению к компании возможны различные неправомерные действия недружественных структур. Это довольно часто происходило в последние годы по отношению к ИТ-компаниям, но и крупные производственные предприятия не могут полностью исключать подобные риски. Речь идет о различных механизмах давления на компанию, причем во всем диапазоне – от вполне легитимных до полностью незаконных. И здесь основные задачи – защита информации от утечки и, самое главное, обеспечение непрерывности бизнеса со стороны ИТ.

И все-таки, что вы, как эксперт, можете сказать о степени защищенности объектов критической инфраструктуры нашей страны?

> "Украина сейчас входит в топ-5 стран, где происходит наибольшее количество хакерских атак"

Это достаточно чувствительная тема. Я считаю, что в холдинге мы сейчас ситуацию контролируем. Не верю, что можно быть защищенным на 100%. Это вопрос баланса стоимости атак, стоимости защиты от них и величины возможного ущерба. У нас есть ряд проектов, которые мы сейчас реализуем. Думаю, до середины 2018 года мы дойдем до своей точки комфорта в этом вопросе.

Уровень зрелости ИТ-инфраструктуры и информационной безопасности в госсекторе энергетики и ЖКХ, по моему мнению, низкий. Хотя в энергетике относительно лучше. В первую очередь это связано с тем, что государство – неэффективный собственник. Поэтому вопросами информационной безопасности на предприятиях занимаются по остаточному принципу, если занимаются вообще. К примеру, участники рынка ИТ прекрасно знают, как преимущественно выбираются и реализуются ИТ-проекты в госсекторе…

Но хорошая новость в том, что у нас в основе инфраструктуры страны достаточно устаревшие технологии и оборудование. Как бы странно это ни звучало. Дело в том, что уровень технологической автоматизации крайне низкий. Это значит, что даже легко взломав ИТ-инфраструктуру, сделать что-то существенное с технологическим процессом в наших условиях невозможно. Именно поэтому атака на энергопредприятия страны не привела к значительному ущербу. Но соответствующие агентства

Евросоюза и США внимательно изучали этот кейс, запрашивали у нас информацию, консультировались. Поскольку в их случае ущерб будет значительно больше.

Рано или поздно, потенциальный ущерб от рисков информационной безопасности в госсекторе инфраструктуры вырастет до такой степени, что стране нужно быть готовой управлять этим.

Давайте поговорим об использовании облачных технологий в бизнесе. Насколько это сейчас выгодно, и будет ли расти спрос на подобные услуги среди крупных производственных предприятий?

Я считаю, что сфера ИТ уже выросла из той функции, которая ограничивалась сугубо технологией, и стала неотделимой частью бизнеса. Ведь, к примеру, на заводе главный энергетик – не просто старший электрик, а менеджер, отвечающий за существенную часть работы предприятия. По аналогии с приведенным примером, руководитель ИТ-направления также должен становиться бизнес-руководителем, думать категорией бизнеса. И это действительно важно.

Для меня вопрос использования облачных сервисов очень понятный, прагматичный и решенный. Польза в этом есть: при определенных масштабах и более-менее стандартных сценариях использования этих мощностей и сервисов по всем параметрам выгоднее использовать облако, чем создавать отдельную службу, строить дата-центр, нести затраты на обслуживание и ремонты, расходовать электроэнергию и т.д.

Я считаю абсолютно неизбежным переход на облачные сервисы в подавляющем большинстве случаев. Почему не на 100%? Потому что есть ряд ограничений, которые могут этому помешать. К примеру, существуют законодательные ограничения, банковские ограничения по обработке данных только на территории страны. Или компания может считать, что некоторые ее данные будут в большей безопасности внутри отдельного сервера, изолированного на территории предприятия. Еще ряд процессов, связанных, к примеру, с технологической автоматизацией, требует максимально короткого времени отклика и минимизации возможности ошибок. В таком случае также необходимо, чтобы эти мощности находились максимально близко к производственному оборудованию. Именно поэтому полный переход на облака пока невозможен, но в то же время огромное количество задач туда так или иначе будет переведено.

Как насчет украинских дата-центров? Есть ли у них будущее в части сотрудничества с крупными компаниями, или же все крупные игроки так или иначе мигрируют на зарубежные мощности?

Мы, как большая компания и крупный мировой игрок на рынке, сотрудничаем с мировыми вендорами напрямую. При сотрудничестве с локальными компаниями мы просто не получим никакой дополнительной выгоды. Госсектор, средний и мелкий бизнес – именно в этом сегменте украинских облачных провайдеров ждет большое будущее. Но только в том случае, если в нашей стране будут правильная регуляторная среда и контекст ведения бизнеса, чтобы этим компаниям хотя бы не мешали работать. Более того, если государство заинтересовано в развитии рынка высоких технологий, ему стоит задуматься о стимулировании этого сегмента бизнеса.

Вот еще вариант. Сейчас многие государственные монополии строят свои дата-центры. К примеру, инициатива Kyiv Smart City, "Укрпочта" и еще ряд госкомпаний, городов и областей. Зачем они это делают? Я абсолютно уверен, что их дата-центры будут дороже тех, кто этим профессионально занимается.

> Госсектор, средний и мелкий бизнес – именно в этом сегменте украинских облачных провайдеров ждет большое будущее

Должна быть создана и реализована государственная программа взаимодействия с локальными украинскими провайдерами. Тогда этот сектор действительно сможет развиваться.

Хотелось бы также поговорить с вами об инфраструктуре (в частности ИТ-инфраструктуре) предприятий на неподконтрольных территориях. Что с ней происходит сегодня, как она обслуживается, и существуют ли риски проникновения через нее в основную часть ИТ-инфраструктуры холдинга?

На неподконтрольных территориях мы потеряли контроль над предприятиями, перестали заниматься их управлением.

Практически вся инфраструктура предприятий холдинга управляется централизованно. Потому мы просто отключили утерянные активы от центральной системы – все учетные записи, права доступа, централизованные сервисы.

Естественно, все компьютеры, местные серверы, все сетевое оборудование там осталось, доступа к нему у нас нет, и что с ним происходит, я не знаю. Каналы связи на эти предприятия пока еще активны, но уже сейчас находятся в процессе отключения, поскольку я не вижу смысла продолжать платить за то,