

Открытое акционерное общество «Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания» (ОАО «АК «Сибур») – вертикально интегрированный холдинг и крупнейшее по объемам производства предприятие нефтехимической отрасли России. ОАО «АК «Сибур» выпускает более ста наименований нефтехимической продукции, на предприятиях холдинга работает свыше 90 тыс. человек. «В 2003 году в «Сибур» пришла новая команда руководителей, а в 2004 году стартовал ERP-проект», – отмечает главный бухгалтер холдинга Сергей Багров.

Решать производственные задачи ХОЛДИНГА



⇒ Intelligent Enterprise:

Как принималось решение, касающееся корпоративной информационной системы?

☞ Сергей Багров

Прежде всего, в 2003 году был сделан стратегически важный шаг для компании — компания стала крупнейшим дочерним предприятием ООО «Газпром». И в этом же году в «Сибур» пришла новая команда руководителей. Надо сказать, что тогда ситуация с автоматизацией

бизнес-процессов в холдинге была неудовлетворительной. Каждое подразделение было автоматизировано автономно. В общей сложности в компании существовало около 300 разнородных баз данных и приложений, не интегрированных между собой. Не существовало и общей нормативно-справочной информации. С одной стороны, это было понятно. Предприятия, входящие в структуру «Сибура», выпускают самую разнообразную продукцию: углеводородное сырье, продукцию жидкой химии, химволокна, каучуки, а также шины и резинотехнические изделия. С другой стороны, отдельные производства тесно связаны по технологической цепочке, которая в нефтехимии вообще часто бывает многозвенной и достаточно сложной. Приобретая, к примеру, газ, мы этот газ очищаем на одном из своих предприятий, на другом из него производится водородное сырье. Далее из этого сырья производятся полимеры, каучук, химволокна, которые, в свою очередь, служат сырьем для производства шин. И все это продукция разных заводов.

В такой ситуации трудно было получать информацию о функционировании всей производственной цепочки как целого. Стратегическое планирование, распределение ресурсов, разработка единых корпоративных стандартов, регламентов и политик, контроль выполнения планов и бюджетов — совмещать все эти функции центральному аппарату холдинга было очень затруднительно. В результате в начале 2004 года был инициирован проект внедрения ERP-системы.

⇒ Правда ли, что специалисты ИТ-департамента «Сибура» не участвовали в оценке ERP-системы в процессе тендера?

↳ Для разработки концепции проекта был создан управляющий совет, в который вошли руководители всех дирекций «Сибура». Специалисты ИТ-департамента вместе с функциональными руководителями всех подразделений — участников бизнес-процессов построили полную функциональную модель бизнес-процессов холдинга. Затем мы приступили к выбору ERP-системы.

Мы рассматривали четыре варианта — системы SAP, Oracle, Microsoft Business Solutions и PeopleSoft. ERP-система выбиралась по бальной схеме. В выборе ERP-системы, обсуждении презентаций претендентов и выставлении баллов активное участие принимали представители функциональных подразделений. При этом специалисты ИТ-департамента «Сибура» в процессе оценки не участвовали. В результате Oracle E-Business Suite заняла первое место. Как я уже сказал, заводы, связанные по производственной цепочке переделов, выпускают разнородную продукцию, хоть и относятся к одной отрасли. То есть под каждое производство надо настроить логику интерфейса, которая для непрерывного производства вообще весьма своеобразна. Тут необходимы динамичные пересчеты в различные единицы измерения, учет специфических ограничений ввода и прочее. И для нас важно, что Oracle E-Business Suite используется на крупных химических предприятиях, в том числе и в России. Причем используется в весьма широкой конфигурации. Oracle показала как знание наших бизнес-процессов и производства, так и уровень специалистов.

На втором этапе, также на конкурсной основе, выбирался подрядчик. Победил консорциум из компаний IBM Business Consulting Services и КГ «Борлас».

IBM ibm.com/ru/ondemand/on

ВАШ БИЗНЕС ПО ТРЕБОВАНИЮ

IBM, логотип IBM, ON DEMAND BUSINESS, логотип ON DEMAND BUSINESS являются товарными знаками IBM Corporation. Все остальные названия являются товарными знаками их владельцев. IBM не несет ответственности за содержание или точность информации, содержащейся в этом документе. IBM Corporation, 2009. Все права защищены.

БИЗНЕС ПО ТРЕБОВАНИЮ – Вы воплощаете инновационные решения, всегда в курсе происходящего, способны работать при любых обстоятельствах и готовы к любым изменениям рынка.

Вы можете использовать преимущества сверхсовременных технологий, таких как высокопроизводительный суперкомпьютер, который открывает новые возможности для Вашего бизнеса. По требованию.

Вы можете эффективно влиять на структуру затрат и гибко адаптировать бизнес-процессы. Издержки сокращаются, растет производительность. По требованию.

Вы сможете предвидеть и оперативно реагировать на любые изменения рынка. Это сделает Ваш бизнес более быстрым, гибким и эффективным. По требованию.

Вы сможете развивать свой бизнес на базе сверхсовременной инфраструктуры безопасности. Это позволит Вам с уверенностью смотреть в завтрашний день. По требованию.

И Вы сможете принимать эффективные решения по управлению Вашим бизнесом, основываясь на достоверной и актуальной информации. По требованию.

БИЗНЕС ПО ТРЕБОВАНИЮ – ЭТО ВАША НОВАЯ БИЗНЕС-ПРАКТИКА. Узнайте, как IBM поможет Вашему бизнесу, большому или малому, шаг за шагом измениться и стать бизнесом по требованию.

Мы живем в мире по требованию. Сегодня Ваш шанс стать бизнесом по требованию. Подробности на ibm.com/ru/ondemand/on

ON DEMAND BUSINESS

⇒ На какой стадии находится проект?
⇒ Каковы первые результаты?

⇨ Автоматизация основной функции центрального аппарата холдинга — управления материальными потоками — стала первым этапом в проекте внедрения ERP-системы. Сейчас Oracle E-Business Suite используется в «Сибуре» для того, чтобы решать производственные задачи холдинга в целом. Исходя из этих данных мы, например, можем рассчитывать себестоимость резинотехнической продукции, которая складывается из стоимости газа, его переработки, себестоимости производства химического волокна и каучука, производства конечных изделий из резины и, наконец, суммарных транспортных расходов по перемещению сырья вверх по цепочке. Исходные данные внутризаводской себестоимости сегодня мы получаем от наших заводов. Она, в свою очередь, является результатом расчета внутризаводской себестоимости, производимого в локальных системах. Кроме того, мы сократили сроки формирования бухгалтерской отчетности на основании оперативных данных. Сейчас система вошла в стадию опытно-промышленной эксплуатации, в ней работают уже девять предприятий.

⇒ Планируете ли вы, хотя бы в долгосрочной перспективе, внедрить Oracle E-Business Suite на всех или хотя бы на большинстве предприятий холдинга и тем самым создать единую информационную среду?

⇨ Существует такое понятие — контролируемая глубина автоматизации. Это внедрение системы именно в тех областях, где необходимо на данный момент. И при этом есть уверенность, что любые другие области можно будет автоматизировать с помощью внедряемой системы.

ИТ-системы поддержки бизнеса на наших заводах самые разнообразные. Есть и предприятия, где автоматизация процессов минимальна. Здесь Oracle E-Business Suite представляет для нас интерес, но уже несколько в другой ипостаси — а именно как система управления производственной и иной деятельностью отдельного предприятия с непрерывным циклом. Таким предприятием сегодня является кемеровский «Азот», на котором будет внедряться Oracle E-Business Suite, причем именно для решения задач управления производством. Если задуманное удастся воплотить в жизнь, то это внедрение мы будем тиражировать на ряде других наших предприятий.

Но не на всех. Многие локальные системы поддержки бизнеса на заводах функционируют довольно успешно и в настоящее время нас устраивают. Может быть, внедрение Oracle E-Business Suite там дало бы какой-то эффект, но это чисто гипотетическое утверждение. Такой проект не дешев, и в обозримой перспективе он не потребует. Но это довод отнюдь не против Oracle E-Business Suite, а наоборот. Дело в том, что система автоматизации управления на уровне холдинга в целом должна не только быть насыщена необходимыми функциями, но и хорошо интегрироваться с широким спектром систем на заводах, построенных на различных технологических платформах. Интеграция же в современных условиях, как известно, — вопрос достаточно тонкий, требующий от ERP-системы широких возможностей, которые у Oracle E-Business Suite есть. Еще раз хочу подчеркнуть — для предприятия коммерческая польза от внедрения полнофункциональной, мощной ERP-системы выражается не только в том, чтобы достигнуть максимального эффекта при масштабном внедрении функционала. Хотя и это, наверное, немаловажно. Но мощь системы также заключена в ее гибкости, а именно в возможности эффективно использовать ее только на том участке, где необходимо, и в той конфигурации, в которой работа системы для конкретного заказчика в данный момент будет эффективнее всего. При этом нельзя нарушать качество и целостность функционирования всей информационной инфраструктуры, состоящей из различных компонентов. Внедряя Oracle E-Business Suite, мы имеем возможность сохранить «старые» системы на заводах работающими в прежнем режиме.

Отдельный вопрос — оперативное управление материальными потоками на уровне диспетчеров производств, особенно востребованное, когда необходимо быстро решать проблемы «расшивки» узких мест в производственной цепочке. Такие проблемы периодически могут возникать. Пока диспетчеры решают их удобным для себя способом. А у Oracle есть для решения этих вопросов апробированный инструмент, наличие которого как раз характерно для мощной системы производственного управления. И мы думаем о том, чтобы задействовать данные возможности в будущем.