

Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

Дмитрий Казанский: «ЕАМ становится жизненной необходимостью»

В текущем состоянии основных фондов многих российских предприятий, как и в деятельности по управлению ими и выявлению сбоев, множество слабых мест. Об использовании современных методологий управления основными фондами (ОФ) и реализующих их информационных системах рассказывает Дмитрий Казанский, руководитель направления ЕАМ компании «Инфосистемы Джет».

—Давайте начнем нашу беседу с определения термина ЕАМ, поскольку единообразия в его толковании пока не наблюдается. Какие решения, на ваш взгляд, объединяются в класс ЕАМ?

— Действительно, существует некоторое смешение отечественных и западных толкований термина ЕАМ (Enterprise Asset Management): они частично совпадают, частично расходятся. Можно констатировать, что на сегодня нет не то что стандартного, а даже более или менее общепринятого ИТ-сообществом толкования этого термина. Потому надо приложить определенные усилия к тому, чтобы он просто появился. Я готов озвучить наше понимание термина ЕАМ, не претендуя на его всеобщность.

Прежде всего отметим, что нельзя ставить знак равенства между ЕАМ-методологией и ЕАМ-системой. Первая — это управленческая методология, которая охватывает по возможности полный жизненный цикл актива: его появление на предприятии, постановку на учет и весь период в режиме эксплуатации, ремонтов, обслуживания — вплоть до списания или консервации. Теперь непосредственно о том, что же я и мои коллеги понимаем под областью ЕАМ. Для наглядности можно построить кривую, демонстрирующую соотношение времени эксплуатации и количества отказов (возраста) актива. Сначала идет фаза нарастания отказов, поскольку происходит интенсивное выявление несовершенств изделия. Эта фаза обычно совпадает с периодом гарантийного обслуживания. Затем поток

неисправностей сходит на нет, и начинается эксплуатация актива в штатном режиме. После длительного срока использования актив изнашивается, возникает неустранимый рост затрат на его восстановление, и в определенный момент его эксплуатация становится нерентабельной. Все это совокупное пространство существования актива и имеет смысл оптимизировать — с точки зрения методологических, технологических, экономических и организационных подходов. В совокупности эти подходы составляют ЕАМ-методологию.

Важно подчеркнуть, что она не является взглядом на актив технаря, экономиста или управленца. Это комбинированный подход. И, к сожалению, он не «канонизирован». В России пока принято переводить эту методологию в термины ТОиР, но в

этом случае она автоматически смещается в сферу внимания технического директора, что не совсем верно.

— Если в основе ЕАМ лежит методология, значит, она должна существовать на предприятии задолго до внедрения средств автоматизации ЕАМ? Справедливо ли это утверждение для российских предприятий?

— Методология ЕАМ на российских, а еще ранее — советских предприятиях определялась термином «техническая политика». Это довольно аморфный, «негостирующий» термин. По сути, техническая политика — это некая совокупность представлений разных специалистов (плановиков, производственников, мастеров, финансистов и пр.) о том, как определенный актив должен функционировать,

Все наши методологии — технологические, социально ориентированные, организационные — в конечном итоге направлены на то, чтобы создать работоспособную систему, с помощью которой решаются задачи производства.



сколько средств нужно вкладывать в его поддержку, когда и по каким показаниям осуществлять списание и т. п. Сейчас к нам бумерангом вернулась проблема 90-х. Обратите внимание, какой забавный сложился дисбаланс. Есть понятие «учетная политика» на предприятиях — это предмет постоянного детального внимания со стороны руководства. Каждый год главбух создает внушительных размеров документ, посвященный учетной политике предприятия на текущий год. Как ни удивительно, но в сфере технической политики аналогичных процессов не происходит! Никакой главный инженер не озабочен тем, чтобы регулярно создавать документ «Техническая политика предприятия на текущий год». Такого документа на российских предприятиях в 99% случаев нет.

— Чем объясняется такая ситуация?

— Это следствие того, что в 90-е годы фактическое управление предприятиями было сконцентрировано в руках экономистов, финансовых директоров. Главные инженеры довольно часто не то чтобы присутствовали там «для галочки», но не имели реальных рычагов воздействия на ситуацию. Теперь настало время этот дисбаланс осознать и начать понемногу выправлять положение. Инженеры, вынужденно пребывавшие пятнадцать лет на вторых ролях, сегодня остро понимают, что дальнейшее промедление будет активно пополнять сводки МЧС. От возникающих проблем уже нельзя отмахнуться. Поэтому тема ЕАМ оживляется: руководство задумывается о технической политике. Как следствие, начинает

формироваться методология технической политики, на решение вопросов состояния основных фондов стали выделяться средства. Мы в этой ситуации видим свою миссию в том, чтобы предложить рынку более или менее устойчивые термины, понятия, структуру решения проблем. Необходимо, чтобы рынок постепенно начал говорить одними терминами, чтобы наладился диалог как внутри предприятий, так и предприятий с поставщиками ЕАМ-решений.

— Существует ли у российских компаний некий бэкграунд в виде ГОСТов и регламентирующих документов, которые определяли их техническую политику в доперестроенное время? Или мы будем вынуждены ориентироваться исключительно на западные методологии?

— К сожалению, существующая нормативная база не отвечает запросам времени: ГОСТа, удовлетворяющего современным требованиям к формированию и реализации технической политики предприятий, не существует. Западные методики можно аккуратно срастить с российской нормативно-правовой базой, посмотреть на западные методологии под углом зрения российского экономического ландшафта и провести адаптирующие мероприятия, то есть создать жизнеспособную методику, учитывающую все особенности российской производственной сферы, научиться распространять учетную политику на область эксплуатации и ремонтов оборудования. Механически перенести западный опыт в российскую действительность не получится: этот печальный путь уже проделали внедренцы ERP, не стоит повторять их ошибки.

— Шаги к адаптации западных ЕАМ-методологий уже предпринимаются российскими консультантами и внедренцами. Существуют ли наработки изменений?

— Связь учетной политики с технической на каждом предприятии реализуется индивидуально, универсального способа нет.

— Нужен ли предприятиям консалтинг в области выстраивания и реализации технической политики?

— Да, безусловно. Предметом консалтинга и, соответственно, залогом успеха внедрения является правильный ответ на вопрос: что должно предшествовать другому — выстраивание бизнес-процессов или внедрение системы? Можно притягивать систему к существующим бизнес-процессам, оставляя их незыблыми. А можно, наоборот, попытаться адаптировать бизнес-процессы предприятия в соответствии с методологией, заложенной в системе. Понятно, что в реальной практике крайние случаи не встречаются, происходит взаимное приведение к согласованию бизнес-процессов и внедряемой

ИТ-платформы. Но акцент на той или иной области все же всегда существует. Это очень сложный момент, и если заказчик и консультант в состоянии до начала проекта внедрения понять основной вектор движения, если есть шансы оптимизировать бизнес-процессы и привести их к методологически правильному состоянию, с учетом технического ландшафта предприятия, то проект будет успешен. Причем, подчеркнем, не проект внедрения как таковой, а проект создания и реализации технической политики. А это как раз предмет консалтинга. В противном случае начнется многолетний и затратный марафон по переписыванию системы.

На удивление, эту «развилку» обходят вниманием и специалисты в своих презентациях, и пресса. А ведь она является краеугольным камнем изменений, которые предстоит реализовать предприятию. Всегда в проекте порождается два подпроцесса, условно говоря — «реинжиниринговый» и «программерский». Не сбалансировав правильно реинжиниринг процессов и кастомизацию системы, предприятие уйдет в постоянное перепрограммирование исходной системы, и тогда об оптимизации и модернизации речь не пойдет.

— Велика ли дельта между теми процессами, которые заложены в системе, и теми, что существуют на предприятии?

— Нередко она оказывается велика. Причем подчас предприятие сначала приобретает жесткую систему, не позволяющую провести ее «тюнинг» под реалии технического ландшафта, а затем приглашает консультантов для ее внедрения. Мы анализируем ситуацию и понимаем: систему фактически придется переписать заново. Со всеми вытекающими финансовыми и временными затратами.

— Отчего возникают такие ситуации?

— Отчасти — от непродуманности перспектив, отчасти — из-за жесткой регламентации процессов. Особенно это характерно для



предприятий с большой долей государственного владения.

— Но ведь перестройка бизнес-процессов — тоже недешевое мероприятие?

— Недешевое. Но в сфере управления основными фондами реинжиниринг бизнес-процессов — насущная необходимость. Сегодня российский бизнес так структурирован, что многие холдинги создали узкопрофильные дочерние структуры. Одна «дочка» занимается снабжением, другая — только ремонтами и пр. Сегодня стоит задача оптимизации процессов взаимодействия «дочек», в том числе и в сфере управления ОФ.

— Любая бизнес-структура, вступившая на путь подобной оптимизации, неизбежно со временем столкнется с вопросом выбора ИТ-решения. Как не ошибиться в нем? Насколько сегодняшний российский рынок ЕАМ-решений отвечает

работку нашего отечественного партнера, компании «ПроРеск Сервис». По сравнению с платформой IBM она более компактна в плане функционала и менее дорога, а также предназначена в основном для среднего сегмента бизнеса.

— Фактором успеха проекта являются профессиональные и личностные качества специалистов не только заказчика, но и исполнителя. Каким образом вы подбираете сотрудников, реализующих проекты внедрения ЕАМ-решений? В каких направлениях происходит их развитие?

— Для нас подбор людей ничуть не менее важен, чем выбор платформы, ведь успех в конечном итоге обеспечивают люди, а не платформа сама по себе. Для того чтобы мы могли принести заказчику реальную пользу, наши специалисты должны обладать определенным набором качеств. Поэтому мы предъявляем к людям, вовлеченным в работу с заказчиками, ряд обязательных требований. Во-первых, только диагностировав определенную пассионарность, мы включаем их в проекты внедрения. Во-вторых, разумеется, необходимо и знание данной отрасли. И третье непременное условие — незациленность на ИТ. Специалист должен создавать систему для заказчика, а не заниматься «искусством ради искусства».

— Второе и третье требование совершенно понятны. А что вы подразумеваете под пассионарностью?

— Способность к преодолению, способность изменять окружающую среду вокруг себя. Наши заказчики — это производственные. Им нужен понятный и наглядный результат внедрения. Начальник цеха, мастер, технолог оценивают систему как инструмент, с точки зрения ее практической пользы и удобства. Общение с этими людьми довольно сильно отличается от общения, скажем, с тихими сотрудниками бухгалтерии при внедрении финансовых систем. Поэтому нам

нужны специалисты, способные нормально взаимодействовать с «сурвым мужским коллективом» производственников, говорить с ним на одном языке. Это жизненные реалии, и было бы нелепо не обращать внимания на социальную составляющую — в противном случае можно поставить под удар весь проект.

— В любых проектах внедрения существует период сопротивления сотрудников нововведениюм. Какие формы оно принимает вслучае ЕАМ-платформ?

— Действительно, это важный момент. Он, как правило, тщательно замалчивается внедренцами, но я не считаю это правильным. Поначалу пользователи обычно настроены несколько агрессивно: «Лучше бы нам зарплату повысили, чем электронные игрушки по цеху расставлять». У них нет ощущения, что ЕАМ-система нужна в первую очередь им самим. Добиться этого понимания, наглядно продемонстрировать им преимущества работы с системой — задача нетривиальная, и решить ее под силу не каждому внедренцу.

Но если это удается, то поток отрицательных эмоций сменяется положительными: пользователи входят во вкус работы с системой, они начинают думать, что она «может все» (причем часто — неоправданно). Ну а затем система становится естественным и привычным инструментом.

— А чем обусловлен период «восторга»? Какие реальные преимущества получают специалисты-производственники от работы с системой?

— Восторг в данном случае — состояние комплексное. Когда мы начинаем внедрять систему, то всегда описываем круг проблем, которые предполагаем решить с ее помощью. Обозначу основные. Первая проблема — противодействие финансового и производственного блока. Она существует едва ли не на каждом предприятии: производственники всегда просят денег больше, чем хотят дать финансисты. С внедрением системы первым становится

намного проще обосновать свои запросы. Проблема перестает решаться по принципу «у кого громче голос», а переходит в конструктивное русло «у кого весомее аргументы».

Второй серьезный момент — локализация «черных дыр» и «бермудских треугольников» в процессах.

Есть и третий. Некоторое время назад стало принятым передавать сферу ТОиР на аутсорсинг. В результате предприятия столкнулись с тем, что подрядчики теперь диктуют им свою волю. Подрядчик может отказаться ремонтировать какое-то оборудование или неоправданно завысить стоимость ремонтных работ. Ситуация усугубляется тем, что описание активов подрядчики держат у себя, не передавая его на предприятия. И производственники в полной мере испытывают на себе формулу «Кто владеет информацией, тот владеет ситуацией». С внедрением системы информация начинает аккумулироваться на предприятии, и у владельца активов появляются рычаги управления подрядчиком, создания конкурентной среды.

— Какие сложности и риски возникают в проектах внедрения ЕАМ-платформы?

— Рассказу обо всех рисках можно посвятить отдельную статью, поэтому ограничусь описанием наиболее значимых. О выборе платформы я уже рассказал. Приведу пример внедренческих рисков. Градообразующее предприятие; ИТ-отдел — полторы сотни человек, львиная доля ИТ-систем — собственные разработки. Встает вопрос о приобретении платформы, и заказчик выдвигает требование: внедрение будет проводиться силами собственных ИТ-специалистов. Складывается весьма своеобразная ситуация: внедрение будет проводить заказчик, но ответственность за проект лежит на поставщике. Значит, перед нами встает задача эффективно научить специалистов заказчика внедрению выбранной платформы. Степень обучаемости, отметим, у них может довольно сильно различаться.

Поэтому мы разработали собственную методологию ведения подобных проектов. Создаем управляющий комитет, куда отбираем ИТ-специалистов, производственников, на которых, на наш взгляд, можно будет опереться при выполнении проекта. Наши специалисты становятся не только «айтишниками», но и слегка (или даже не слегка) психологами. Надо ведь быстро понять, насколько тот или иной специалист заказчика хочет изменений, насколько он готов учиться, обладает ли необходимым уровнем ответственности и коммуникабельности. Момент раннего обнаружения скрытых партнеров и скрытых оппонентов очень важен для успеха проекта. Чтобы вписаться в его сроки и бюджет, очень важно не ошибиться в людях.

Кстати, еще один из серьезных рисков — самоустраниние от проекта топ-менеджмента. Без поддержки руководства ни один внедренец не сможет должным образом организовать представителей заказчика.

— Вы упомянули о собственной методологии ведения проектов. Является ли она гарантированным «средством от неудач»?

— Конечно, нет. В некоторые проекты мы не идем, потому что видим непреодолимые препятствия для их реализации. У нас процесс анализа рисков находится на высоком уровне. Предприятие может декларировать желание внедрить методологию ЕАМ, но на деле готовности нет. Поэтому в ряде случаев мы советуем заказчику отложить внедрение и решить определенные проблемы. Все наши методологии — технологические, социально ориентированные, организационные — в конечном итоге направлены на то, чтобы создать работоспособную систему, с помощью которой решаются задачи производства. И, уходя с предприятия по завершении проекта, мы оставляем, помимо работоспособной системы, обученных специалистов заказчика и методологию ведения и поддержки системы.

— Обучение пользователей проводят специалисты компании «Инфосистемы Джет»?

— Да, обучаем либо мы, либо в альянсе с компаниями, для которых обучение является основным бизнесом. Причем отмечу: для каждого заказчика на базе стандартного курса выстраивается адаптированный индивидуальный план обучения. Мы анализируем, какие знания необходимо дать различным специалистам, выстраиваем обучающие курсы с учетом особенностей производства и психологии пользователей. Вообще, в проектах ЕАМ доля обучения существенно выше, чем в проектах внедрения других приложений. Период обучения достаточно длителен и требует серьезного внимания. Здесь снова стоит вспомнить о необходимости выстраивания диалога с производственниками на понятном им языке: если эти люди не примут систему как рабочий инструмент, проект никогда не будет успешным.

— А что можно считать успехом проекта?

— На Западе есть термин Mission Critical Application — то, без чего предприятие встанет. Поэтому успех — когда вся созданная в ходе проекта конструкция работает реально, а не раз в год для демонстрации руководству. Успех — когда на протяжении нескольких лет после внедрения система является рабочим инструментом, а не муляжом, когда через нее идут все нужные процессы. Только в этом случае можно держать все затраты под контролем, получать правильную аналитику, считать KPI и принимать правильные решения. В противном случае доля неконтролируемых затрат будет возрастать, со всеми вытекающими финансовыми потерями. Еще одним показателем успеха проекта может служить устойчивый интерес заказчика к совершенствованию своих процессов ТОиР — когда люди увидели, что у них в этой области имеются резервы эффективности и есть программный инструмент с хорошим потенциалом для использования этих резервов. <