

Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

Дмитрий Казанский: «EAM 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 EAM компании «Инфосистемы Джет».

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

— Действительно, существует некоторое смешение отечественных и западных толкований термина EAM (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 EAM, не претендуя на его всеобщность.

Прежде всего отметим, что нельзя ставить знак равенства между EAM-методологией и EAM-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 EAM. 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 неустрашимый 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 EAM-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 EAM лежит методология, значит, она должна существовать на предприятии задолго до внедрения средств автоматизации EAM? Справедливо ли это утверждение для российских предприятий?

— Методология EAM на российских, а еще ранее — советских предприятиях определялась термином «техническая политика». Это довольно аморфный, «негостированный» 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 показателям осуществлять списание и т. п. Сейчас к нам бумерангом вернулась проблема 90-х. Обратите внимание, какой забавный сложился дисбаланс. Есть понятие «учетная политика» на предприятии — 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 EAM 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 налачился диалог как внутри предприятий, так и предприятий с поставщиками EAM-решений.

— Существует ли у российских компаний некий бэкграунд в виде ГОСТов и регламентирующих документов, которые определяли их техническую политику в доперестроечное 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 EAM-методологий уже принимаются 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 незабытыми. 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 основную 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

ожиданиям заказчиков разных отраслей?

— На наш взгляд, заказчики зачастую оказываются несколько дезориентированными. Вот и в вашем вопросе звучит термин «ЕАМ-решение». ЕАМ-решение — это фикция. Его не существует до начала проекта. На самом деле существуют ЕАМ-платформа и команда, которая в состоянии что-то разумное на ней сделать. Бывает, что предприятие приобретает замечательную платформу, которую в России пока никто «откастомизит» и внедрить не в состоянии. Привлекаются западные консультанты — по западным ставкам. Поэтому разумные заказчики обращают равное внимание на выбор платформы и на выбор исполнителя проекта внедрения.

— Какую платформу предлагают заказчикам «Инфосистемы Джет»?

— Мы предлагаем две платформы: IBM Maximo для крупных предприятий и Mercury GT — раз-

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 — незаинтересованность 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 производители. 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 сотрудницами бухгалтерии при внедрении финансовых систем. Поэтому нам

