

## Intelligent Enterprise

6 июня, 2006 г. | #9 (142)

Человек номера

### Время перемен

*РАО "ЕЭС России" - уникальная организация. В ходе реформы энергетической отрасли через два года холдинг должен распасться на отдельные компании, но эти новые субъекты к тому времени станут эффективно действующими фирмами. В решении столь непростой задачи существенная роль отведена ИТ-службам РАО ЕЭС. Они не только поддерживают текущую деятельность управляющей компании, но и руководят переходом на новые рельсы дочерних обществ. Об этом рассказывает Леонид Спицын, начальник департамента информационных технологий корпоративного центра ОАО "РАО ЕЭС России".*

**Intelligent Enterprise:** Каковы основные направления стратегических изменений в области ИТ, реализуемых сейчас дочерними обществами холдинга?

**Леонид Спицын:** Наша цель состоит в том, чтобы вновь созданные компании наладили эффективные процессы управления бизнесом, в том числе основанные на применении ИТ. Нами разработан ряд требований, которые предъявляются к разрабатываемым дочерними обществами ИТ-стратегиям. Положения этих стратегий должны отвечать требованиям построения новых эффективных бизнесов, а задачи перед ними стоят непростые.



В первую очередь речь идет о надежности работы энергосистемы, для чего необходимо внедрение мониторинга состояния оборудования. Во-вторых, это повышение эффективности работы за счет внедрения современных систем принятия решений и систем управления оборудованием. В-третьих, в ходе реформы созданы новые компании целевой структуры, для которых первостепенной задачей является выстраивание эффективной системы управления и соответственно внедрение управленческих систем. Кроме того, назрела необходимость выстраивания системы управления ИТ как видом деятельности. Это важно, поскольку у РАО никогда не было своей централизованной ИТ-службы. ИТ воспринимались как вспомогательный вид деятельности, не требующий особой регламентации, и все дочерние общества жили своей ИТ-жизнью. Это не значит, что везде было плохо, но во многих компаниях развития ИТ сильно отставало от современного уровня. Однако сейчас роль ИТ на энергетических предприятиях меняется, и наша задача -- через внедрение стандартов выстроить систему управления ИТ, сделать ее прозрачной для собственников и менеджмента.

И еще одна задача - соответствовать требованиям рынка. Реформа РАО ЕЭС предполагает не только создание новых генерирующих компаний с целью их последующей продажи, но и создание свободного рынка электроэнергии. И сделать это нужно так, чтобы новые компании соответствовали требованиям возникающего рынка, - а значит, провести масштабные ИТ-проекты, в том числе по внедрению систем, которых никогда ранее не было, например систем коммерческого учета электроэнергии, создать и развить торговую систему для электроэнергии, внедрить биллинговые системы для расчетов с потребителями. Потребуется значительные инвестиции в инфраструктуру, поскольку

решения такого рода базируются на каналах связи и центрах обработки данных. Именно эти основные элементы мы пытаемся отслеживать в ИТ-стратегиях, предоставляемых дочерними обществами.

### **Последние месяцы в РАО ЕЭС идет обсуждение ИТ-стратегий вновь образованных обществ. Что показали эти "защиты"?**

Защиты ИТ-стратегий проходят по-разному, что вполне понятно. Компании только что образованы, "с пылу с жару", большинство из них реально функционирует менее полугодом, так что есть и объективные, и субъективные причины тому, что не все проходит гладко. Выстраивание стратегии развития и системы управления в только что созданной компании - это объективно сложная задача, так же как и разработка ИТ-стратегии для нее. Субъективная причина в том, что ИТ-директорами новых компаний стали специалисты разного уровня.

Это отдельная проблема, которую мы решаем через обучение ИТ-директоров дочерних обществ именно навыкам управления. Часть таких курсов мы разработали сами, и они связаны с элементами внедряемых нами стандартов. Частично мы используем уже готовые курсы, в том числе от Академии народного хозяйства (например, один из таких курсов -- "Клиентоориентация" -- проводился преподавателем Школы ИТ-менеджмента АНХ Игорем Альтшулером. - Ред.).

Общий уровень представленных ИТ-стратегий, на мой взгляд, выше среднего. За то время, которое было в их распоряжении, ИТ-директора сделали хорошую работу. Ведь защита ИТ-стратегий идет сейчас параллельно с защитой стратегий развития бизнеса новых компаний. С начала этого года бизнес-стратегии вновь созданных ОГК и ТКГ обсуждаются на их советах директоров. Одна из наших задач - следить за тем, чтобы ИТ-стратегия соответствовала заявленным целям бизнес-стратегии конкретной компании.

### **Стандарты, разработанные вашим департаментом, вызывают у ИТ-директоров энергетических компаний неоднозначную реакцию. В чем они состоят, каких изменений требуют?**

ИТ-стандарты разрабатывались с привлечением внешних западных консультантов, но первый представленный ими вариант был неподходящим для наших условий. Доводили их до ума уже собственными силами с привлечением специалистов "ГВЦ энергетики" и других экспертов. ИТ-стандарты уже утверждены Правлением РАО ЕЭС, и в большинстве дочерних обществ они приняты в качестве корпоративных. Их два: стандарт предоставления ИТ-услуг и стандарт управления ИТ-услугами. Оба направлены на то, чтобы выстроить управление информационными технологиями как видом деятельности, и составлены на основе ITIL.

Когда мы в начале 2005 года проводили аудит состояния ИТ в дочерних обществах, выяснилось, что, во-первых, в большинстве дочерних зависимых обществ отсутствует понятие "ИТ-бюджет" как выделенная графа. Затраты на ИТ были разбросаны по инновационным проектам, по обслуживанию основных фондов, по другим разделам бюджета. Поэтому руководители в большинстве случаев не представляли, во что им обходятся ИТ. Понятно, что это не десятки процентов бюджета, как при закупке топлива, а несколько процентов, но в масштабах создаваемых структур и это -- значительные суммы.

Во-вторых, аудит состояния ИТ в дочерних обществах показал, что подразделения ИТ во многих обществах не существовали, а если и существовали, то лишь меньшая часть их персонала непосредственно занималась информационными технологиями. Типичной была ситуация, когда свои "айтишники" сидели в бухгалтерии, свои - в финансовом блоке, свои - у главного инженера. При таком подходе выстроить какую-то цельную стратегию или хотя бы систему управления ИТ невозможно.

Поэтому мы взяли лучшие практики ITIL, составили на их основе свой стандарт под названием "стандарт предоставления ИТ-услуг и управления ими" и приняли его на

Правлении РАО ЕЭС. Стандарты касаются только форм управления ИТ, они не касаются ни видов ПО, ни типов оборудования. Тем более в них нет никаких конкретных указаний на продукцию тех или иных вендоров. В качестве базовых постулатов в них записаны вполне очевидные вещи:

- управление ИТ в компании должно быть централизовано;
- должно быть четкое разделение на ИТ-службу заказчика и ИТ-службу исполнителя, при этом исполнитель должен работать с заказчиком на договорных условиях. Если это внутренний исполнитель (и отношения с ним безденежные), должен быть один SLA, если это исполнитель внешний (и предполагается оплата его услуг), то набор параметров, фиксируемых SLA, должен быть другим;
- для ведения ИТ-проекта необходим проектный офис.

Это базовые вещи, но перейти к ним нелегко. Есть два пути. Один - путь маленьких шажков. Другой - организация масштабного проекта по реконструкции всей системы взаимоотношений. Мы идем по первому. Те стандарты, которые мы сейчас внедряем в дочерних обществах, для энергетики достаточно революционны. Мы понимаем, что внедрить эти стандарты в полном объеме за короткий срок невозможно. Поэтому эти стандарты принимаются как официальный документ советами директоров обществ, используются как целевая модель, и к ним постепенно приводится деятельность ИТ-подразделений. Нет, скажем, такого указания: если до 15 июля 2006 года все параметры SLA не будут прописаны, ИТ-директора надо уволить. Но как должно быть организовано ИТ-подразделение и как следует управлять услугами, в этих документах описано.

В дочерних обществах внедрение ИТ-стандартов ведется так же, как и по любым другим стандартам, принятым Правлением РАО: советы директоров дочерних компаний принимают свои собственные стандарты, причем они не должны противоречить тем, которые приняты Правлением РАО. Эта схема позволяет ИТ-директорам разработать стандарты, "заточенные под себя", под свою компанию, при условии выполнения базовых принципов.

В первое время было непонимание того, как эти стандарты должны внедряться. В конце прошлого года мы провели несколько семинаров для ИТ-директоров дочерних обществ, разъясняли свою позицию, суть нового подхода, и это сняло недовольство. Конечно, введение новых правил, реорганизация - это дополнительная работа, которую никто не любит. Но с другой стороны, в стандартах есть весьма привлекательные пункты о том, например, что позиция ИТ-директора в иерархии компании должна быть достаточно высокой, что у него должны быть полномочия по распоряжению бюджетом и другие. Во многих случаях это существенное изменение статуса, поэтому ИТ-директора заинтересованы в том, чтобы эти стандарты внедрялись. Кроме того, такие стандарты дают ИТ-директорам реальные инструменты управления - и умные люди это понимают.

### **Координирует ли ИТ-департамент РАО ЕЭС взаимоотношения дочерних обществ с подрядчиками и вендорами?**

Так как головная компания никакой операционной деятельностью дочерних обществ не управляет, мы ни в коей мере не навязываем ОГК или ТГК, с каким подрядчиками им работать. Мы берем на себя только координирующую функцию. Например, если мы увидим, что в 2007 году все дочерние компании вдруг решили внедрять некую западную ERP-систему или систему управления активами, то возникнет закономерный вопрос: а этот вендор в состоянии обеспечить ресурсами такой объем работ? Поэтому одна из решаемых нами задач - переговорный процесс по регулированию и оптимизации ресурсного пула поставщиков, переговоры с поставщиками по выстраиванию правильных взаимоотношений с субъектами энергетики.

Другая задача -- проработка типовых проектных решений. Если мы видим, что значительная часть дочерних обществ собирается внедрять у себя решения одного класса, то мы считаем необходимым если не разработать типовое проектное решение, то во всяком случае

сформулировать типовые требования к нему. Очевидно, что при этом достигается минимизация издержек, поскольку дочерним обществам уже не придется выполнять значительную часть работы.

**Известно о создании типового решения для ЕАМ, разработанного совместно с Oracle. В каком оно состоянии сейчас и в каких еще областях ведется или планируется разработка типовых решений?**

Когда мы говорим о создании типового решения, речь, конечно, не идет о "коробочном" продукте класса ERP, но о построении некоторых преднастроенных решений, в рамках которых реализован функционал, необходимый для определенного класса предприятий, -- вполне возможно. Типовое решение Oracle по ЕАМ действительно создается. Есть преднастроенная система, есть задокументированные бизнес-процессы, проведено общее функциональное тестирование. В настоящее время идет плотная работа компаний Oracle и "Борлас" на Костромской и Пермской ГРЭС по тестированию решения уже с реальными данными и процессами этих станций. Безусловно, окончательно сказать о полной готовности типового решения можно будет только после завершения этой работы и одного-двух внедрений в промышленную эксплуатацию на объектах энергетики.

Есть и другие примеры: ведется активная работа в рамках Федеральной сетевой компании (ФСК) по созданию целого ряда типовых решений, тот же "Борлас" объявил о начале работ над типовым решением в области сбытовой деятельности. Мы считаем, что создание таких типовых решений - правильный путь, позволяющий сократить затраты предприятий на проект.

**Возможна ли стандартизация, например, при создании НСИ?**

Полностью централизовать работу по нормативно-справочной информации (НСИ) в рамках холдинга мы уже не сможем. Время ушло, подготовка единых справочников по отрасли - это задача нескольких лет и серьезного административного ресурса.. Задача даже не в том, чтобы разработать "правильный" справочник. Она решается, и достаточно просто, но это академическая задача. Как только такой справочник появляется, это значит, что предприятие должно все свои информационные системы перевести на его использование, а это уже малореальная задача. У имеющихся удачных справочников можно позаимствовать структуру, но не содержание. Хотя есть, конечно, исключения - единые для всех справочники предприятий холдинга, видов топлива и ряд других.

Однако хотя создание общих, стандартизированных справочников не было сделано в рамках централизованной структуры, возможно, это даже быстрее и проще произойдет в условиях свободного рынка. Тому есть примеры в нефтяной отрасли: удобные и развитые справочники оптовых торговых площадок со временем вошли в коммерческие продукты, применяемые в отрасли. Компании договорились между собой о том, что им это интересно, и сообща профинансировали эту работу. Уже сейчас у нас есть подобные примеры: ФСК и СО-ЦДУ делают пилотный проект по построению единого справочника по оборудованию, основанного на стандартах, принятых Международным энергетическим советом.

**Не менее сложную реакцию вызывает активность ГВЦ энергетики...**

ГВЦ энергетики сейчас ведет ребрендинг, позиционируя себя как рыночную ИТ-компанию. Когда через два года РАО ЕЭС прекратит свое существование, что будет с ГВЦ энергетики? Этот вопрос мы сейчас и пытаемся решить. Но ни в коей мере никто не заставляет дочерние общества работать с ним.

Важный аспект нашей общей работы с ГВЦ -- централизация закупок. В конце прошлого года было решение Правления о том, что ГВЦ энергетики имеет право представлять интересы РАО ЕЭС в переговорах со всеми вендорами и поставщиками оборудования, а все дочерние общества обязаны приглашать его на все тендеры, которые они объявляют. Но это не

значит, что все общества обязаны покупать ИТ-оборудование и ПО через ГВЦ. Но ГВЦ как представитель всего холдинга может получать у вендоров скидки лучшие, чем другие участники рынка. В результате мы получим индикативный показатель справедливости проведенных конкурсов. Ведь если тендер выиграет фирма с менее выгодным предложением, организатору конкурса придется объяснять, как это стало возможным. Вопросы прозрачности в закупках очень важны, а что касается самого ГВЦ, то это наша 100%-ная дочка, мы можем проверять ее как угодно.

Единственная кампания такого рода в 2005 году была проведена по продуктам Microsoft. В результате в масштабах РАО мы за год сэкономили более миллиона долларов. Мы собираемся внедрить то, что уже давно внедрено во всех крупных холдингах, и таким образом добиться экономии значительных сумм. Но мы делаем это не административным давлением, а через внедрение индикативных показателей. Идея централизации закупок не была воспринята "на ура" дочерними компаниями, но зато была оценена Правлением РАО. Когда несколько лет назад выстраивалась система закупок топлива, в дочерних компаниях это поначалу тоже не вызвало большого энтузиазма, а теперь мы имеем прозрачную и четко работающую систему.

### **Как с помощью ИТ дочерние общества планируют решать задачу повышения инвестиционной привлекательности?**

Внедрять системы управления, понятные западным инвесторам. Большинство ОГК и ТКГ уже ведут переговоры с такими инвесторами. Общение с живым инвестором показывает, что внедренная система управления приводит к повышению капитализации компании. Понятно, что большинство компаний будет устанавливать именно такие системы управления. Но полномасштабное внедрение ERP на всех предприятиях ОГК - задача нескольких лет. Сейчас практически все ведут предварительные исследования, делают оценки, описывают бизнес-процессы. Если повезло и в составе ОГК или ТКГ есть хотя бы одна станция, где внедрение ERP-системы доведено до реальных результатов, то они могут по ее образцу перестроить процессы на других станциях и тиражировать решение - как, например, делается в ОГК 2.

Есть и текущие задачи - построение в только что созданных компаниях бухгалтерского, финансового, управленческого учета, латание самых срочных дыр. Это делается на базе систем, которые можно развернуть мгновенно. И в этом смысле система "1С:Предприятие" подходит очень хорошо. Но это краткосрочные задачи, а долгосрочные будут решаться в соответствии с теми стратегиями, которые мы сейчас разрабатываем, и по тем стандартам, которые внедряем.

### **Расскажите, какие работы ведет ваш департамент для управляющей компании.**

В центральном аппарате у нас полностью реализована аутсорсинговая модель, и наш департамент как служба заказчика только управляет подрядчиками. Поддержку пользователей (1500 сотрудников) и части наших специфических систем ведет ГВЦ энергетики. Бизнес-приложения тоже поддерживают внешние подрядчики, например, OFA и Oracle E-Business Suite поддерживает "Борлас". Наиболее крупным проектом за последнее время стало создание портала холдинга. С 1992 года РАО ЕЭС жило без единой централизованной хотя бы на уровне центрального аппарата ИТ-политики. Это привело к тому, что сейчас в центральном аппарате РАО существует больше тридцати информационных систем, принадлежащих тому или иному департаменту. Если не построить единое хранилище, то хотя бы собрать их все вместе и выстроить приемлемую навигацию по ним - это очень актуальная задача, необходимая прежде всего для оптимизации принятия управленческих решений. С созданием портала мы эту задачу в значительной мере решили. Во всяком случае обеспечили единую точку входа ко всем информационным ресурсам, которые у нас есть.