

РЕФОРМА РАО «ЕЭС»: АВТОМАТИЗАЦИЯ НОВЫХ СТРУКТУР ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ

ВОЗНИКШИЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕФОРМЫ РАО «ЕЭС» НОВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СТОЛКНУЛИСЬ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ ПОЛНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ СВОЕЙ ИТ-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, РАЗРАБОТКИ ИТ-СТРАТЕГИИ. О ХОДЕ ЭТОГО ПРОЦЕССА В РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОМ ЭНЕРГОКОМПЛЕКСЕ CNEWS РАССКАЗЫВАЕТ НА ПРИМЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМНОГО ПРОЕКТА ДЛЯ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЭЛЕКТРОСЕТЕВОЙ КОМПАНИИ.

В результате реформы РАО «ЕЭС» владельцами генерирующих мощностей стали частные предприятия, а имеющие стратегическое значение распределительные электросети остались в собственности государства. Магистральные сети образовали ФСК (Федеральную сетевую компанию), а региональные, предназначенные для доставки электроэнергии непосредственным потребителям, — МРСК (межрегиональные сетевые компании) и РСК (региональные сетевые компании). Чтобы понять масштаб этих предприятий, достаточно сказать, что оборот электросетей только двух макрорегионов — Волги и Урала — составляет порядка 1,5 млрд долл. в год. Закономерно, что при таких масштабах операционной деятельности отдельных МРСК и планах развития отрасли в целом существовала объективная необходимость внесения корректив в корпоративную стратегию предприятий, одним из основных блоков которой является стратегия построения единой интегрированной системы управления с использованием информационных технологий.

Наследие РАО «ЕЭС»

Выработка ИТ-стратегий для межрегиональных сетевых компаний проводилась одновременно силами нескольких консалтинговых фирм и системных интеграторов. Созданием стратегии в области ИТ для МРСК Урала занималась компания «ГЕТНЕТ Консалтинг». Перед ней стояла задача разработки архитектуры корпоративной информационной системы управления МРСК и ее филиалами, а также формирования программы ИТ- и консалтинговых проектов на 5 лет. В итоге проектной командой ГЕТНЕТ была разработана ИТ-стратегия МРСК

Урала, выбраны решения для функциональных областей, сформирован план реализации проектов, дана их бюджетная оценка, проведено обоснование затрат на выполнение проектов с точки зрения возврата инвестиций. Объем работ, осуществленный командой ГЕТНЕТ, был очень большим: не хватало единых стандартов, на которые можно было бы опираться — их разработка только начиналась (появился ряд распорядительных документов РАО и ФСК), автоматизация на предприятиях МРСК осуществлялась «лоскутным» способом, штат ИТ-служб на большей части предприятий был недоукомплектован. Ситуация осложнялась тем, что реформа электроэнергетики не была до конца завершена, параллельно с проектом шел процесс перераспределения активов, разграничения сфер ответственности, изменения структур управления в генерирующих, распределительных и сбытовых компаниях. Разделению подверглись, в том числе, ИТ-активы, включая вычислительные комплексы, инсталляции систем, кадровые ресурсы, что, в свою очередь, явилось ограничивающим фактором для формирования сбалансированной, релевантной бизнесу архитектуры корпоративной информационной системы управления.

«Беспрецедентность нашего проекта заключалась в том, что ни одна компания распределительного электросетевого комплекса в России не имела на тот момент согласованной и утвержденной советом директоров ИТ-стратегии, — вспоминает коммерческий директор „ГЕТНЕТ Консалтинг“ Илья Гоценко. — Более того, на местах со стороны функциональных лидеров чувствовалось недоверие к подобного рода проектам, причиной которого является восприятие информационных технологий исключительно в обслуживающей роли, а не как производственных активов предприятия. Поэтому пре-

валировали две точки зрения. Первая: зачем нам вообще ИТ, раньше ведь как-то без них обходились. Вторая: зачем нам консалтинг по ИТ, заплатим огромные деньги, а взамен получим здоровенный, но бесполезный талмуд, которм только ворота подпирать. В связи с этим на первом этапе наши усилия были направлены на достижение взаимопонимания с заказчиком и позиционирование ИТ-стратегии как составной части бизнес-стратегии. Это типичная проблема консалтинга — консультант может быть отличным специалистом, но если он не найдет общего языка с заказчиком, ничего из его усилий не выйдет».

Тем не менее в ходе многочисленных совместных дискуссий, презентаций, обоснований сложилось общее позитивное мнение по поводу целесообразности проекта и старта работ. Собрав огромный объем информации, ГЕТНЕТ разработала структурированный документ, лишенный ненужных теоретизирований и носящий исключительно прикладной характер. Этого удалось добиться благодаря двум факторам: специалисты ГЕТНЕТ смогли сформировать единую проектную команду с заказчиком и привлечь тех его специалистов на местах, которые прекрасно понимали бизнес и текущее состояние ИТ на предприятиях энергокомплекса. В итоге специалисты заказчика не только дали важную информацию,

но и помогли впоследствии провести оценку результатов обследования.

Выбор невелик

Выбирая производителей и поставщиков ИТ-систем в составе КИСУ, специалисты ГЕТНЕТ провели анализ ряда платформ и выделили наиболее приемлемые, а затем, руководствуясь различными критериями и внутренними нормативными документами, в первую очередь ИТ-политикой Центра управления МРСК (структуры в составе ФСК) определили фокусные для МРСК решения. Платформой ERP-системы должно стать решение SAP, а системой документооборота — Documentum. «Выбор системы для такой компании, как ФСК, с одной стороны, чрезвычайно ответственная работа, с другой — подчинен строгой технологии критериального анализа и бизнес-логики, что уменьшает риск принятия неверного решения, — комментирует Илья Гоценко. — Для компаний такого масштаба, как ФСК, при выборе используются вполне определенные критерии. Во-первых, важен объем транзакций, который может обслуживать система. Во-вторых, нужно учитывать опыт конкретного вендора в данной отрасли и наличие соответствующих отзывов и отраслевых решений. В-третьих, важно наличие стабильно работающего офиса вендора в России, для того чтобы поддерживать систему и оказывать консалтинговые услуги. В-четвертых, нужно учитывать наличие партнерской сети, которая могла бы реализовать это решение. И, разумеется, важную роль играет ряд стандартных параметров: цена, длительность внедрения и т. д. Исходя из этих критериев, вариантов выбора ядра КИСУ для столь крупной компании не так много — SAP Business Suite и сопоставимые с ней системы мировых производителей. Наличие пакетов отраслевых решений в электроэнергетике и подтвержденный опыт их использования за рубежом определили выбор платформы SAP для ФСК и предприятий МРСК.

Поскольку многие МРСК приступили к формированию ИТ-стратегий практически одновременно, данные работы выполнялись для каждой МРСК разными подрядчиками. Учитывая территориальную распределенность и сложность структуры комплекса, такой подход был оправдан, однако в настоящий момент назрела необходимость централизованного управления проектами всех МРСК из единой точки, считают в «ГЕТНЕТ». Без решения этой задачи высока вероятность того, что отдельные программы автоматизации будут выполняться с потерей эффективности, а использование финансовых и кадровых ресурсов выйдет за границы планируемых показателей. Процесс централизации управления ИТ-проектами уже начался. Во главе этого процесса стоит Центр управления МРСК (ЦУМРСК), в зону ответственности которого входит рассмотрение системных проектов МРСК, согласование сроков исполнения работ и их стоимости. В рамках централизации управления исполнением системных проектов было бы целесообразно провести консолидацию результатов, полученных в рамках реализованных системных проектов, рассмотреть возможные сценарии развития ИТ в распределительном комплексе в целом и сформировать сбалансированный портфель ИТ-проектов МРСК на уровне управляющей компании. ●

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

Одним из инструментов централизованного управления ИТ-программой с целью повышения эффективности координации ИТ-проектов, оптимизации сроков внедрения и контроля за бюджетами является создание проектного офиса, в функции которого входят определение общих для проектов стандартов, утверждение рамок каждого проекта и разработка единых критериев оценки, структурирование ожидаемых результатов проектов, а также:

- выполнение функций постоянно действующего центрального органа, который обеспечит соблюдение интересов управляющей компании в ИТ-сфере, соответствие результатов работ отдельных подрядчиков по конкретным проектам бизнес-целям управляющей компании;
- постоянный мониторинг и поддержка соответствия между концептуальными требованиями управляющей компании и результатами, получаемыми в ходе выполнения ИТ-проектов на отдельном предприятии, а также на последующих этапах внедрения выбранных средств и систем автоматизации;
- создание и актуализация единых методических и технологических требований, приемов, наработок (типовых решений);
- формирование единых бюджетных планов по реализации ИТ-проектов в необходимых аналитических разрезах (проекты, сроки, ресурсы, подрядчики и пр.);
- создание единой базы знаний с использованием унифицированных форм представлений (нотаций, шаблонов документов, отчетов и пр.);
- координация работы групп подрядных организаций в рамках ИТ-проектов, создание сквозного (по всем предприятиям) плана реализации ИТ-проектов в едином формате (MS Project, Primavera, Rational Portfolio Manager, etc.);
- квалифицированный контроль качества результатов работ на всех предприятиях, на всех этапах разработки ИТ-проектов.

Эксперты и консультанты ГЕТНЕТ имеют уникальный опыт создания такой структуры в ряде крупных отечественных компаний. Одним из примеров может являться проект в компании ЛИТАСКО. В его рамках проводилось одновременное внедрение корпоративной информационной системы для десяти дочерних компаний в различных странах в течение 11 месяцев. Возможность реализации такого проекта во многом была обусловлена созданием централизованного проектного офиса в Москве, в рамках которого разрабатывались стандарты проектных решений и осуществлялось централизованное управление процессом внедрения.