

Основная ценность – не программное обеспечение, а перемены в способах ведения бизнеса



Интервью с В.В. Лехтциндом,
руководителем направления
«Процессы технического обслуживания
и ремонта оборудования» ООО «Парма-Телеком»

ПАРМА ТЕЛЕКОМ

Ред.: Виктор Владимирович, в последние годы системы управления техническим обслуживанием и ремонтом оборудования (ТОРО) находят все более широкое применение в российской нефтегазовой отрасли. Какие задачи позволяют решать такие системы?

В.В.: Все более расширяющийся круг компаний и организаций в российской нефтегазовой отрасли, проявляющих интерес к развитию систем управления ТОРО на базе современных информационных технологий, объясняется тем, что доля операционных затрат на ТОРО в общей структуре себестоимости добычи может достигать 25-30 %. Поэтому даже относительно небольшое в процентном отношении снижение затрат, может существенно улучшить общие показатели эффективности предприятия.

Обычный, практически типовой, набор задач ТОРО включает:

- оперативный производственный учет наличия оборудования в местах как эксплуатации, так и ремонта или временного хранения;
- сбор, обработку и хранение сведений о техническом состоянии оборудования, получаемых как средствами инструментальной диагностики, так и в результате визуальных наблюдений за работой оборудования;
- регистрацию всех событий, связанных с нарушениями или отклонениями от нормальных режимов работы оборудования, планирование и организацию ремонтно-восстановительных мероприятий по устранению нарушений, отказов или аварий;
- планирование мероприятий, направленных на предупреждение отказов в работе оборудования (планово-предупредительные ТОРО);
- оперативное управление процессами ТОРО, выполняемыми как внешними сервисными организациями, так и собственными ремонтными подразделениями;
- годовое планирование ТОРО и оценку потребности в ресурсах, необходимых для ремонтно-эксплуатационных нужд.

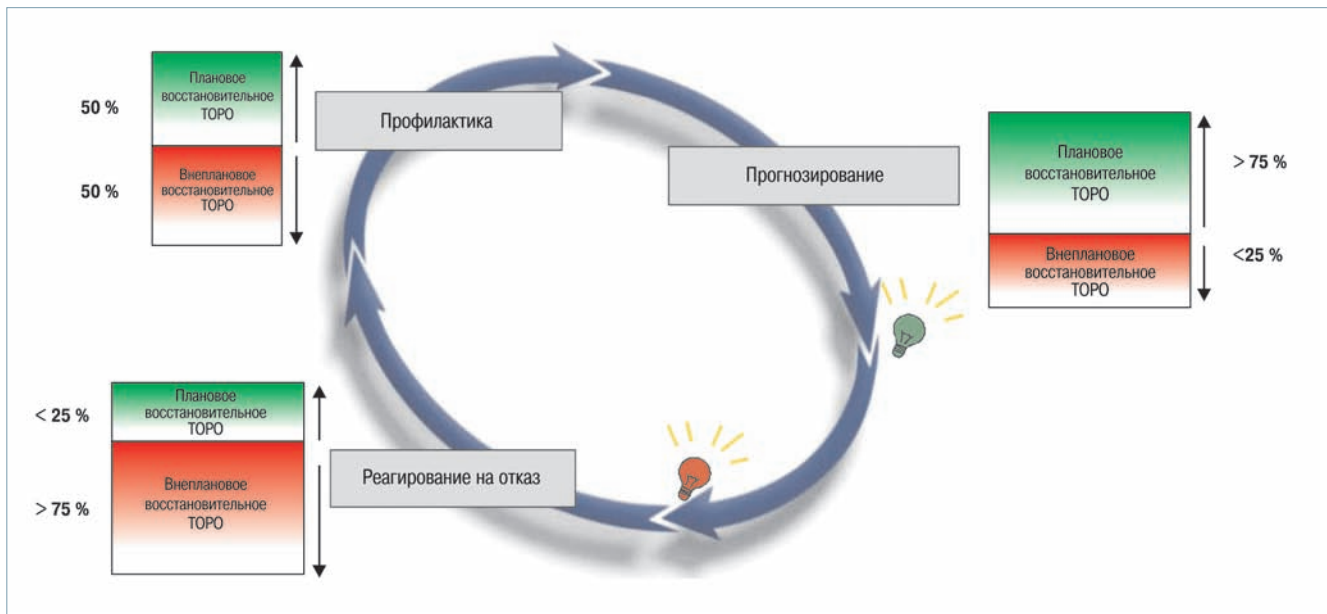
Этот набор задач ТОРО присутствует практически во всех реализациях системы ТОРО, выполненных ООО «Парма-Телеком», и во всех материалах, представленных в открытых публикациях.

Ред.: Расскажите об основных этапах внедрения системы управления ТОРО. Насколько отличаются эти системы для разных секторов нефтедобывающей отрасли?

В.В.: Оптимальная последовательность внедрения системы управления ТОРО – это тема отдельного большого разговора. Несмотря на наличие рекомендованной SAP AG последовательности шагов и типовой методологии внедрения (ASAP), практика показывает, что очень многое зависит от конкретных условий, с которыми мы сталкиваемся на различных предприятиях нефтегазовой отрасли. И здесь основное влияние оказывает не специфика отдельных секторов отрасли, а степень готовности предприятия к изменениям в ведении бизнеса. Более осторожные и консервативные (в хорошем смысле этого слова) руководители предпочитают обрабатывать решения ТОРО на отдельных «пилотных» подразделениях или даже на отдельной группе наиболее критичных видов оборудования, а затем постепенно расширять и организационные и предметные рамки системы ТОРО. Это более безопасный путь, но при таком подходе процесс внедрения растягивается на годы, и, следовательно, окупаемость таких проектов весьма нескорая. Более решительно настроенные руководители, предпочитают «взрывной» характер внедрения за достаточно короткие сроки (1-1,5 года). Такие проекты окупаются быстрее, но такая схема требует, чтобы проект поддерживал первый руководитель предприятия-заказчика. Без его четко выраженной воли и административного ресурса внедрение системы управления ТОРО невозможно. Как и любая новая технология управления система ТОРО ломает сложившиеся



Интеграция ТОРО



Парадигма управления

стереотипы и приемы управления. Люди не любят изменений, касающихся их привычек и устойчивых навыков, и всегда встречают их «в штыки». А внедряемая система требует, чтобы менеджмент опирался не на отдельных (пусть даже весьма квалифицированных) специалистов, а на формально описанные унифицированные процедуры, делающие эффективным труд каждого управленца.

Ред.: Продукты, каких компаний используют специалисты ООО «Парма-Телеком» и чем обуславливается выбор?

В.В.: Все проекты по реализации систем управления процессами ТОРО в нефтегазовой отрасли выполнены компанией ООО «Парма-Телеком» на платформе SAP NetViewer с использованием ее центрального компонента ERP. Наш выбор решений SAP обусловлен прежде всего де-факто стандартом SAP-технологий в отрасли, очень широким набором отработанных практик применения (best practice), высоким уровнем межмодульной интеграции с финансово-экономическими, логистическими и другими управленческими блоками. Существенно на выбор платформы влияет и наличие в компании «Парма-Телеком» большого пула сертифицированных SAP-специалистов. Однако, ради справедливости, следует отметить, что на рынке программных продуктов представлено большое число разнообразных платформ и решений, с использованием которых с не меньшим успехом реализуются системы управления ТОРО. По моему глубокому убеждению, выбор платформы не имеет решающего значения для успеха внедрения систем ТОРО. Многое зависит от масштаба предприятия, от исторически сложившегося ландшафта вычислительных средств и, конечно, от финансовых возможностей предприятия.

Ред.: Внедрение систем ТОРО требует значительных инвестиций. Каковы критерии эффективности использования этих систем и окупаются ли вложенные средства?

В.В.: Да, конечно, внедрение систем управления ТОРО на базе современных IT-решений удовольствие не из дешевых. Принятию решения о необходимости разработки и

внедрения новой системы управления ТОРО предшествует достаточно длительный процесс анализа и оценки эффективности. Иногда такой период раздумий заказчиков затягивается на годы. К сожалению, не существует прямых методов оценки эффективности и окупаемости инвестиционных затрат на проекты ТОРО. Во-первых, сами процессы ТОРО достаточно инерционны, вносимые в них изменения проявляются в экономических результатах деятельности предприятия только на 2-3 год использования системы. Во-вторых, отсутствует прямая связь между объемами выполнения работ по ТОРО и результатами хозяйственной деятельности компании. Все эти влияния косвенные и опосредованные. И если при ремонте добывающих скважин еще можно говорить о наличии прямой связи результатов ремонтных работ с объемами реализации продукции, то по отношению к большинству других объектов ТОРО такую связь очень трудно установить. Отсюда парадокс – работы по ТОРО выполняются, а каков их экономический эффект никак не оценивается.

Решением этой проблемы является построение такой системы управления ТОРО, которая базируется на управлении несколькими ключевыми (общеизвестными в теории) показателями: средняя наработка на отказ, среднее время восстановления работоспособности и соотношение внеплановых работ по устранению отказов к общему объему всех работ по ТОРО. Внедряемые нами системы нацелены на сбор и обработку зависимостей между затратами на ТОРО и значениями этих ключевых индикаторов. Таким образом, становится возможным соотносить планируемые затраты на ТОРО с целевыми значениями индикаторов и придать процессам ТОРО реальную управляемость. По истечении 2-3 лет эксплуатации такой системы можно установить статистическую взаимосвязь между изменениями значений индикаторов и экономическими результатами деятельности предприятия. И только так можно оценить эффективность инвестиций в проект создания системы управления ТОРО.

Ред.: В чем Вы видите ключевые проблемы внедрения систем управления ТОРО в России?

В.В.: Ключевая проблема внедрения систем ТОРО в

России – это отсутствие понимания того, что внедрение системы не приводит к автоматическому повышению эффективности производства. Основную ценность составляет не программное обеспечение, а перемены, которые компания должна осуществить в способах ведения бизнеса. Если просто установить новое программное обеспечение, не изменяя принципов работы, никакого эффекта не будет достигнуто вообще. Наоборот, новое программное обеспечение только затормозит работу – старые программы и отработанные приемы, которые все знают, заменяются новыми, более сложными и неизвестными никому.

Ключевым фактором успеха внедрения системы ТОРО является переход от парадигмы «Реагирование на событие (отказ, авария, поломка)» к парадигме «Прогнозирование и предупреждение отказа, аварии, поломки». Традиционный подход к внедряемой системе ТОРО просто как к средству автоматизации и облегчения труда отдельных специалистов в итоге всегда приводит к большим разочарованиям и невозврату инвестиций.

Ред.: Какое будущее ждет системы управления ТОРО в России, по Вашему мнению?

В.В.: В этом вопросе необходимо отметить две части: востребованность бизнесом систем ТОРО и изменение подходов к созданию систем управления ТОРО.

В обозримый период роль систем ТОРО в корпоративных информационных системах предприятий будет только возрастать. На начало 2011 г. износ всех основных фондов в России в среднем оценивается в 44 %, а в отдельных отраслях, согласно ряду исследований, достигает 80 %, в то время как темп их обновления не превышает 11 %.

Изменение подходов к созданию систем управления ТОРО вызвано полученным опытом в этой области и желанием бизнеса повысить реальную эффективность таких систем. Более чем десятилетний период развития и внедрения систем ТОРО в России показывает, что постепенно происходит переход от точечной автоматизации отдельных групп бизнес-функций в области управления процессами ТОРО к более широкому охвату всего бизнес-процесса. Это обычный путь развития любых систем. Растет понимание того, что в рамках общей системы управления предприятием модуль ТОРО должен все более и более тесно интегрироваться с такими бизнес-процессами, как управление материальными потоками и человеческими ресурсами, с системами управления инвестиционными проектами) и, конечно, в первую очередь с процессами управленческого и бухгалтерского учета. Система ТОРО должна предоставлять менеджменту инструменты мониторинга показателей процесса ТОРО.

Опыт эксплуатации уже внедренных систем и опыт «разочарований» постепенно приводит к пониманию необходимости серьезных изменений в способах ведения бизнеса в отрасли. Это вселяет надежду на то, что новые системы будут разрабатываться уже с учетом новых подходов к организации управления процессами ТОРО.

Виктору Владимировичу Лехтцинду – 70 лет!

19 декабря 2012 г. Виктору Владимировичу Лехтцинду исполнилось 70 лет. Виктор Владимирович, имея за спиной многолетний опыт работы, является настоящим профессионалом своего дела. Сегодня Виктор Владимирович руководит в ООО «Парма-Телеком» рядом крупных проектов и при этом успевает вести активную жизнь, занимается горнолыжным спортом.

***Уважаемый Виктор Владимирович!
Желаем Вам доброго здоровья,
достижения поставленных целей,
дальнейших профессиональных
успехов, интересных проектов,
семейного счастья и благополучия!***

ООО «Парма-Телеком»,
коллектив редакции журнала «Нефтяное хозяйство»

