

Инга Элбакидзе/
elbakidze@cio-world.ru/

Постреформенное пространство: КАКИМ ОНО БУДЕТ?

(Продолжение, начало с. ??)

Реформирование РАО «ЕЭС России», призванное повысить эффективность предприятий электроэнергетики в условиях рыночных отношений, повлекло изменения и на ИТ-пространстве отрасли — ИТ-составляющая компаний холдинга радикальным образом трансформировалась в самостоятельную технологичную бизнес-структуру. Тем не менее существует ряд проблем, ожидающих ИТ-службы компаний после «часа X» — 1 июля 2008 г., когда РАО «ЕЭС России» прекращает свою деятельность в качестве «государственной монополии». Мы не могли остаться в стороне от столь животрепещущей темы и побеседовали о сложившейся ситуации с некоторыми ИТ-руководителями компаний — участников рынка энергетики России.

■ **Евгений Аксенов,**
генеральный директор
ОАО «ГВЦ Энергетики»

— **Какие качественные изменения наблюдаются сегодня в отраслевой сфере ИТ в результате прошедшей реформы РАО «ЕЭС России»?**

— Кардинальным образом изменились структура ИТ-задач, статус ИТ-служб в отрасли, состав штата специалистов. На момент начала реформ роль ИТ сводилась к второстепенной, обслуживающей функции. Не существовало утвержденных стандартов, «правил игры», стратегий и технических политик, во многих случаях не было даже среднесрочных планов работ — ИТ развивались и финансировались по остаточному принципу, так как в эшелоне управления предприятиями не было достойной оценки возможностей информационных технологий. За прошедшие четыре-пять лет произошли качественные изменения в наборе корпоративных бизнес-методик, появился новый сегмент отечественного ИТ-рынка, предлагающий услуги энергопредприятиям. Отрасль открылась

для информационных инноваций, осознала, насколько это важно, а скорость принятия решений сегодня такова, что ИТ из некогда вспомогательной службы становятся одной из ключевых служб. Эти процессы определили и названные выше изменения. Сегодня в ИТ энергокомпаний работают очень грамотные профессионалы. Из дореформенного состава это те, кто смог перестроиться, преодолеть себя, получить необходимые навыки и пробиться сквозь жесткую «прослойку» реформ. Много отличных ИТ-специалистов пришло в энергетику из других отраслей, поскольку отрасль стала для них привлекательна. Так или иначе, сегодня энергетика собрала высокоинтеллектуальный потенциал, необходимый для того, чтобы инвестиции эффективно трансформировались в энергоактивы, а рынок системных услуг, рынок мощности успешно заработал. В результате изменился статус информационных служб на предприятии, и теперь стало правилом, когда руководители этих подразделений занимают посты заместителя гендиректора, являются членами



правления энергокомпаний. Представить себе подобный расклад управленческой структуры в энергетике еще несколько лет назад было невозможно. Таким образом, можно констатировать, что «ИТ-лобби» в РАО «ЕЭС» сделало свою работу, в этом я и мои коллеги видим результаты своей работы.

— **Готовы ли ИТ-службы отрасли к работе на свободном рынке?**

— Однозначно, готовы! Люди, стоящие сегодня у руля ИТ-служб уже независимых компаний, — настоящие профессионалы. Убедительный пример — доклады ИТ-менеджеров, прозвучавшие на IT Team Energy-2008. Это стратегический, конфигурационно-трансформационный взгляд на

деятельность предприятий с позиции ключевых задач бизнеса. Показательна презентация Павла Пестрякова, заместителя гендиректора ОГК-4. Мы увидели ясное видение задач, стоящих перед энергокомпанией, имеющей мощную стратегию развития и находящейся при этом в процессах смены владельца и трансформации корпоративной культуры. Когда осознаешь, на каком языке (в плане терминологии) мы стали говорить, какой опыт приобрели за эти три-четыре года, то понимаешь, что в энергетике ИТ-руководители уже не «айтишники». Они умеют работать не только с технологиями, но и с первыми лицами и с собственниками. Поэтому способны занять активную позицию в части реализации долгосрочных стратегий энергокомпаний на свободном рынке.

— **Удалось ли создать единое ИТ-пространство в отрасли?**

— Давайте уточним, что подразумевается под термином ИТ-пространство? Разделим его на два — на информационное и технологическое (в смысле информационных технологий). Информа-



Рыночная часть единого информационно-технологического пространства создана и успешно функционирует на очень высоком технологическом уровне.

ционное — это, прежде всего, единые информационные потоки. Здесь есть две важнейшие области управления: управление рынками и управление отраслью. Успешной я бы назвал работу рыночного звена в лице «Администратора Торговой Системы» (ОАО «АТС»). Перед этой компанией были четко поставлены задачи — обеспечить оперативное управление торговыми операциями на рынке электроэнергии, запустить антимонопольные механизмы, сформировать правила игры на рынках электроэнергии, мощности, системных услуг, выработать необходимые стандарты, методики, протоколы и обеспечить эффективное управление ими. За прошедшее время в решении этих задач достигнут серьезный прогресс. Рынок электроэнергии работает. Можно сказать, что рынок свои интересы пролоббировал и рыночная часть единого информационно-технологического пространства создана и успешно функционирует на очень высоком технологическом уровне. С федеральной частью — информационными потоками для управления отраслью — дела обстоят

значительно хуже. По инициативе и с серьезной помощью РАО «ЕЭС» и «ГВЦ Энергетики» были приняты очень важные нормативные документы. Определено понятие Государственного Информационного Ресурса, в общем виде сформированы информационные потоки. Но реального механизма управления информационными потоками в постреформенном пространстве пока не сформировано. Например, не проработаны технологические стандарты сбора, не определены правила конкурентного выбора операторов сбора, которые позволили бы оптимизировать информационную нагрузку на энергопредприятия, снизить издержки на ее формирование и повысить достоверность и непротиворечивость собираемой информации. Все это может привести к тому, что сбор информации станет в прямом смысле «золотым» — различные ведомства и представляющие их интересы операторы будут запрашивать одну и ту же информацию, конкурируя при этом между собой за расширение собственного информационного потока, за собственные технологические стан-

дарты предоставления отчетности. Чтобы этого не произошло, под юрисдикцией Министерства должен появиться собственный законодатель и держатель стандартов и «правил игры». Департаменты вряд ли справятся с этим, так как это достаточно узкопрофессиональная и технологическая сфера, требующая серьезной проработки, а подчас и исследований. На мой взгляд, из тех структур, которые уже есть, идеальным держателем стандартов мог бы стать ГП «ЦДУ ТЭК», функционирующий при Министерстве. Однако это в его планы, похоже, не входит. Кто будет держателем «информационного кеша», чтобы каждый запрос ведомств не приводил к веерным и каскадным запросам на информацию к энергопредприятиям, требующим ручных выборок? Еще вопрос — как будут организованы конкурсные процедуры на право сбора информации в интересах Министерства? «По взрослому» — с учетом опыта, компетенции, технологической базы или как всегда? Мы потратили много сил, чтобы создать концепцию управления информационными потоками в электроэнергетике, рассылали ее заинтересованным подразделениям, но реального отклика пока не получили. На конференции в ходе «круглого стола» «Отраслевая отчетность: Что делать?» прозвучало мнение, что даже если такая работа не будет сделана, то государство все равно получит необходимую информацию. Безусловно! Вопрос в том, на кого лягут возрастающие издержки. Теоретически вариантов много, но реальных — два: бюджет и тариф. Это значит, что если не будет создан координационный центр, способный формировать и управлять единым информационным пространством, то все издержки оплатят потребители! Мы с вами! Если же говорить о технологическом

пространстве, то здесь энергетика менее специфична, а следовательно, можно использовать предложения ИТ-рынка. Сегодня активно развиваются коммерческие телекоммуникационные сети, сети вычислительных центров и центров обработки данных (ЦОДов), сети профессиональных центров обработки данных (колл-центров) и т. д. Часто рыночные ИТ-компании подхватывают запросы энергетиков и самостоятельно финансируют разработку специализированных решений. В качестве примера можно привести ситуацию с ОИКами в интересах диспетчерского управления, отраслевыми решениями на платформах SAP, Documentum и др. Я бы обратил особое внимание на то, что в мире огромную роль в сфере ИТ играют сервисные компании, которые способны самостоятельно инвестировать в создание специфических отраслевых решений и эффективно управлять ими на протяжении всего жизненного цикла, предоставляя энергетикам нужный сервис «по требованию». Ведь энергобизнесам, находящимся подчас в конкурирующем положении, очень сложно бывает друг с другом договориться о совместном финансировании специфических решений. Примеров «из жизни», заканчивающихся словами «не договорились», у меня намного больше, чем с иным финалом. На нашем ИТ-рынке крупных сервисных компаний, способных к самостоятельным инвестициям, пока не очень много. На базе ОАО «ГВЦ Энергетики», а теперь — «Айти Энерджи» мы выстроили такую компанию. Теперь вопрос в том, кто способен заключать долгосрочные контракты. Так как иначе наши инвестиции не будут защищены.

— **Что ожидают ИТ-подразделения энергетического сектора от органов государственного управления? Выработаны ли ИТ-службами энергокомпаний основные стратегические положения взаимоотношений с структурами?**

— В этом отношении показателен «круглый стол», прошедший в рамках конференции «Структурирование ИТ в энергетике в постреформенный период». В процессе ре-

формы создано и опробовано немало эффективных нормативных ИТ-инструментов, и сегодня их все можно использовать. Какие-то из них должны быть отнесены к корпоративному управлению и остаться в пользовании энергокомпаний. Но осталось большое количество стандартов и методических наработок, в том числе инструмент отраслевых скидок, которыми мог бы воспользоваться тот же, отсутствующий пока, орган, регулирующий вопросы в сфере ИТ энергетики. Пример эффективности этих мероприятий — скидки, предлагаемые энергетикам крупнейшими вендорами — Microsoft, Citrix, SUN и др. В частности, нам удалось договориться с Microsoft о совместной отраслевой программе и провести легализацию ПО с большой выгодой для энергокомпаний-субъектов в масштабах РАО. Использование «коробочных» продуктов не всегда эффективно, поэтому зачастую приходится стимулировать вендоров, чтобы они создавали специализированные решения, помогая им в продвижении. Замечательные решения для энергетиков созданы совместно с компаний Citrix. Для продолжения этой работы важно, чтобы с производителями был начат соответствующий диалог на должном административном уровне.

— Какова роль государственных органов в построении эффективной системы контроля над деятельностью предприятий отрасли? Каким вам видится оптимальный механизм управления организациями энергосектора? — Энергокомпаниям, вставшим сегодня на рыночные рельсы, необходимы максимально прозрачные условия работы, принятие стратегически важных стандартов и нормативов, создание «правил игры», способствующих эффективной самореализации и формированию здоровой конкурентной среды среди предприятий энергетического комплекса. В этом ключе ИТ-стандарты — немаловажная часть всего комплекса нормативной документации для энергетики. Выше мы уже говорили, что сегодня управление в отрасли осуществляется по двум направлениям — через НП «Совет рынка», которое

сейчас приняло на себя часть функций «Администратора Торговой Системы», и Минэнерго. «Совет рынка» — это управление энергокомпаниями с точки зрения рыночного подхода. От него зависит, в частности, то, насколько глубоко конкуренция будет проникать в реальные транзакции и операции. В долгосрочной перспективе это должно отразиться на позитивной динамике тарифов. Другая сфера управления — стратегическое управление отраслью. Со стороны госорганов пока никаких отраслевых стандартов в сфере ИТ, в том числе и сфере защиты информации, не опубликовано. И я не слышал, чтобы работа над ними велась. «Круглые столы» на нашей конференции показали, что понимания того, как использовать опыт, накопленный в РАО «ЕЭС», пока нет. А это очень жаль. Какие-то стандарты, действительно, должны быть делегированы на корпоративный уровень. Но, например, в части отраслевой отчетности работу нужно точно подхватывать. Повторюсь, что если этого не сделать, то с ростом количества операторов можно прогнозировать «войну» технологических стандартов, повышение избыточности форм, снижение достоверности отчетности и рост ее стоимости. А может быть, и усложнение режима управления всей отраслью.

■ **Олег Смольников,**
начальник управления ИТ
ГП «ЦДУ ТЭК»

— Какова роль государственных органов в построении эффективной системы контроля над деятельностью предприятий отрасли? Каким вам видится наиболее правильный механизм управления организациями энергосектора?

— Электроэнергетика, как известно, является стратегически важной для любого государства отраслью. Для нашей страны, с ее большой протяженностью и климатической неоднородностью, надежность функционирования и бесперебойность энергосистемы особенно важны. Без управляющего и регулирующего воздействия государства обеспечить высокую надежность отрасли невозможно. Созданные в ходе рефор-

мы электроэнергетики рыночные механизмы несколько не умаляют важности государственного управления. Деятельность государства должна быть направлена, прежде всего, на управление государственной собственностью в электроэнергетических компаниях и на реализацию государственных программ развития. Механизмов для такого управления у государства достаточно. Одним из важнейших представляется построение правил функционирования отрасли посредством правительственных постановлений и распоряжений, а также приказами профильного министерства. Для эффективного функционирования этого механизма у



соответствующих органов государственного управления должна быть достоверная информация о деятельности субъектов отрасли. В рамках конференции был проведен «круглый стол» на тему: «Отраслевая отчетность: Что делать?». Основные вопросы, поднимавшиеся на «круглом столе», связаны с информационным взаимодействием между независимыми субъектами и регуляторами рынка:

- > объем информации, передаваемой государственным органам;
 - > механизм обмена информацией между независимыми и конкурирующими субъектами рынка;
 - > финансирование работ.
- Обсуждение показало, что механизм сбора отраслевой отчетности в новых условиях не налажен:
- > нет полного перечня форм отчетности;
 - > не определен механизм сбора, обработки отчетности и формирования сводных выходных документов;
 - > не определены источники финансирования.

При подведении итогов «круглого стола» было отмечено, что для организации процесса сбора отчетности в электроэнергетике необходимо:

- > для исключения избыточности информационных потоков и установления правил управления ими создать совместный коллегиальный орган по координации информационных потоков, поступающих в Минэнерго России и НП «Совет рынка». В этот коллегиальный орган должны входить представители Минэнерго России, НП «Совет рынка», ГП «ЦДУ ТЭК» (в качестве головного оператора ГИР ТЭК) и операторов по электроэнергетике;
- > в кратчайшие сроки (до 1 июля 2008 года) определить операторов по сбору отраслевой информации в электроэнергетике и решить проблему финансирования их деятельности.

— Согласны ли вы с тем, что существующие проблемы, связанные с информационным взаимодействием правопреемников РАО «ЕЭС» с организациями госсектора, в дальнейшем отражаются на потребителях (удорожание электроэнергии и пр.)?

— Принимая во внимание нерешенность проблемы информационного взаимодействия субъектов электроэнергетической отрасли с органами государственного управления, не исключена вероятность того, что вопрос финансирования сбора отраслевой отчетности может быть решен посредством включения затрат на ее формирование в тариф. Что, естественно, отразится на конечном потребителе электроэнергии.

■ **Александр Лашманов,**
заместитель председателя
правления по ИТ ОАО «АТС»

— Как вы считаете, удалось ли в процессе реформирования РАО «ЕЭС» создать единое ИТ-пространство отрасли?

— Понятие «единое ИТ-пространство» разными людьми понимается по-разному. Если интерпретировать его как единый юридически значимый технологический механизм обмена данными на основе открытых стандартов, то не удалось.

— Что, на ваш взгляд, мешает (не способствует) его нормальному формированию и функционированию?

— Сложность бизнес-процессов самой отрасли и отсутствие «заказчика» на такое пространство.

— Какова роль государственных органов в построении эффективной системы контроля над деятельностью предприятий отрасли?

— Что значит «эффективной»? Каковы критерии «эффективности»? Кто их определит? Из ответов на эти вопросы и станет понятна «роль».

— Каким вам видится наиболее правильный механизм управления организациями энергосектора?

— Механизм, построенный на критериях экономической целесообразности.

— Согласны ли вы с тем, что существующие проблемы, связанные с информационным



взаимодействием правопреемников РАО «ЕЭС» с организациями госсектора, в дальнейшем отразятся на потребителях?

— Не вижу связи.

— Обеспечено ли сегодня прозрачное функционирование российского оптового рынка электроэнергии и мощности (ОРЭМ)?

— Российский ОРЭМ прозрачен настолько, насколько позволяет нормативная база рынка. Если сравнивать российский рынок с наиболее продвинутыми зарубежными рынками, то он не столь прозрачен.

■ **Василий Слобожанов, заместитель генерального директора по ИТ ФГУП «ЦНИИАТОМИНФОРМ»**

— Насколько вам интересен опыт реформирования РАО «ЕЭС» в части создания единого ИТ-пространства атомной энергетики?

— Вопросы создания единого информационного и технологического пространства обсуждаются в ИТ-сообществе давно, имеются различные взгляды на содержание этого пространства и способы перехода к нему. У государственной корпорации «Росатом» и РАО «ЕЭС» есть общие черты: значительное количество предприятий и организаций в структуре, непрерывный, динамичный процесс выработки электроэнергии. Опыт РАО «ЕЭС» представляет собой практический путь информационной интеграции организаций, которые являются самостоятельными компаниями. В этом плане для атомной отрасли интересны и организационный, и технический, и нормативный аспекты. В процессах интеграции и консолидации информации существуют объективные факторы, которые позволяют руководителям ИТ-служб находить аргументы в пользу продвижения правильных принципов. Опыт «ГВЦ Энергетики» особенно интересен для ФГУП «ЦНИИАТОМИНФОРМ». Исторически эти организации были созданы в одно и то же время, выполняли схожие функции, столкнулись с одинаковыми проблемами.

— На прошедшей конференции представители холдинга отмечали, что в ходе реорганизации ИТ-служб РАО «ЕЭС» удалось повысить статус ИТ-подразделений, ИТ-специалистов отрасли. Считаете ли вы данный опыт полезным для себя?

— Опыт ИТ-служб организаций РАО «ЕЭС» по повышению статуса интересен для атомной отрасли. В современных компаниях эти службы давно играют роль катализатора новых технологий производства и управления. Такой путь объективно необходимо пройти и в госкорпорации «Росатом», хотя уже сейчас во многих организациях и предприятиях от-



расли CIO находятся в положении заместителя руководителя. ИТ-служба должна предлагать и внедрять новые бизнес-технологии, основанные на достижениях hi-tech. Тогда вопрос повышения статуса ИТ-подразделений решается автоматически. Повышать статус того, кто бегает по комнатам с отверткой, закупает сменные картриджи, нецелесообразно. Информационно-техническая служба в системе государственной корпорации «Росатом» находится на стадии формирования, определения своей роли в решении отраслевых задач. Несомненно, созидательный опыт, который был озвучен на конференции, может быть учтен в практике атомной отрасли.

— Какова, на ваш взгляд, роль государственных органов в построении эффективной системы контроля над деятельностью предприятий атомной отрасли?

— Эффективная система контроля базируется на информации и информированности. Необходимо более активно и с практической направленностью решать задачи межведомственного обмена, который является источником повышения эффективности государственного управления и контроля. В первую очередь, это можно отнести к обмену с органами государственной статистики, финансового контроля и управления, с органами экологического контроля. Это относится к информационному потоку вовне. А для повышения качества управления интерес представляет информационный обмен с органами государственной регистрации, налоговой службы, который может обеспечить поддержку процессов выверки данных капитализации компаний, данных налогового и бухгалтерского учета.

Государство может инициировать процессы регламентации управления хозяйственно-экономической деятельностью, управления производством, внедряя новые стандарты. Вспомните, какой эффект был от ГОСТ серии 34. На мой взгляд, в работе соответствующих государственных органов не хватает последовательности в реализации ИТ-программ (например, «Электронная Россия») и уверенности в том, что выбранные направления приведут к необходимой отдаче.

— Какие решения сегодня необходимы со стороны отраслевых министерств, ведомств, регуляторов для эффективного решения проблем, стоящих перед ИТ-службами атомной промышленности?

— Интеллектуальный потенциал специалистов информационных технологий в атомной отрасли достаточен для того, чтобы поддерживать решения сложных задач реформирования отрасли. Но в то же время существуют и крупные проблемы, имеющие отношение к сфере информационных технологий. В закрытых административных территориальных образованиях (ЗАТО) имеется значительный профессиональный ресурс, использование которого может быть поддержано государственными органами. В стране нет реальных программ по созданию платформенных решений. Все значительные операционные системы, системы управления данными, tools — это достижения менеджеров других государств. У нас нет опыта удачной реализации подобных программ и школы подготовки менеджеров, способных успешно выполнять крупные проекты. Соответственно, уровень квалификации ИТ-менеджеров невысок. Передача во внешние компании процесса постановки, сопровождения и внедрения средств автоматизации не гарантирует положительный результат.

От редакции: Проблемы, существующие сегодня в ИТ-сфере энергетической отрасли, требуют оперативного реагирования государства. Хочется надеяться, что данная публикация послужит катализатором процессов, а мы продолжим следить за ситуацией. <