



**Почему в России так мало успешных проектов в области управления физическими активами?**

Текст | Владимир ИОРШ

## Бремя активов

**Н**е секрет, что физические активы (технологическое оборудование, машины) российских предприятий изношены. Есть отрасли, где износ минимален (пищевая промышленность), но во многих случаях он достиг критической черты (речной транспорт, энергетика, городская инфраструктура) и требует нетривиальных решений.

Тем не менее большинство акционеров и руководителей хозяйствующих субъектов не сможет утвердительно ответить на важные вопросы по поводу физических активов. Понимаете ли вы профили рисков, связанных с вашим портфелем активов, и как они меняются с течением времени? Понимаете ли вы последствия сокращения ремонтного фонда на 10% в течение следующих пяти лет? Можете ли вы аргументированно объяснить ваши плановые расходы на содержание активов? И ряд других вопросов.

Количество успешных проектов в области управления физическими активами в России удручающе мало. Причина в том, что в течение 20 лет решение данной проблемы во многих случаях сводилось к закупке программного обеспечения. Представители зарубежных корпораций убеждали акционеров и менеджеров, что в этом программном обеспечении уже «заложены» все необходимые «лучшие практики», или «золотой стандарт» управления. Оставалось только купить его, научиться им пользоваться — и успех гарантирован. Это напоминает александрийский базар в Египте, разница лишь в сумме, с которой расстанется клиент.

В действительности портфель активов организации и среда, в которой она функционирует, ее цели, задачи и процессы управления — сочетание этих факторов уникально в крупных и средних организациях. В таких случаях решение проблемы управления активами индивидуально и требует идентификации указанных фак-

торов и разработки методической основы будущей системы управления активами.

Многие это уже поняли, но еще не преодолели хаос даже при постановке задачи. Оказывая консультационные услуги, мы сталкиваемся с поразительными фактами.

Скажем, ставится задача повышения технической готовности оборудования. На совещаниях руководство выслушивает отчеты, требует объяснений, если этот показатель не повысился или снизился. В то же самое время на другом уровне управления принимается решение реализовать RCM (Reliability-centered maintenance, или обслуживание, ориентированное на надежность). При этом RCM предполагает оптимальное перераспределение ресурсов с целью повышения готовности критичного оборудования с ожидаемым снижением этого показателя у некритичного. Таким образом, одно решение противоречит другому. А причина в том, что у процесса технического обслуживания и ремонта нет владельца.

Другой пример. В службе снабжения установлено требование минимизации запасов. Но, как это повлияет на работоспособность активов, не учитывается. Если под указанное требование подпадут запчасти, отсутствие или недостаток которых повышает риск остановки производства, то повлияет негативно. Специалисты технических служб могли бы сообщить об этом, однако отсутствуют горизонтальные процессы, обеспечивающие их участие в принятии решений.

На наш взгляд, порядок создания эффективной системы управления физическими активами состоит в следующем. Сначала критерии эффективности системы, потом процессы, процедуры и методики управления, далее инструменты (инженерно-экономические модели, системы диагностики и прогнозирования технического состояния) и лишь затем — программное обеспечение и информационная система. **Б**

**И**ОРШ Владимир Ильич, учредитель и генеральный директор «Научно-производственного предприятия „СпецТек“» (<http://trim.ru>), одной из первых российских консалтинговых и IT-компаний на рынке систем управления физическими активами. Область профессиональных интересов — безопасность и эффективность процессов жизненного цикла физических активов. В течение 25 лет занимается созданием информационных систем и управленческим консалтингом в указанной области. Кандидат технических наук.