

# Ускорение проектов

МАРИНА ПОЛЯКОВА

Приобретение крупномасштабных нефтяных и газовых месторождений потребовало от компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз» оптимизировать систему управления проектами капитального строительства, в том числе в области подготовки большого объема проектно-технической документации, обеспечения ее структурированного хранения и автоматизации обработки

«ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг» — активно развивающаяся нефтегазовая компания, составная часть и оператор международных проектов вертикально интегрированной нефтяной компании «ЛУКОЙЛ». В функции компании, имеющей корпоративный центр в Москве и дочерние общества и представительства в 16 странах, входит поиск, приобретение и последующая разработка нефтегазовых месторождений за пределами Российской Федерации. В настоящее время ведется несколько крупных территориально удаленных проектов по освоению нефтегазовых месторождений с привлечением крупных EPC-подрядчиков (engineering, procurement, construction — инжиниринг, поставка, строительство), таких как Samsung Engineering, Hyundai, ENKA, TOYO и других.

Холдинг поставил перед собой амбициозную задачу занять в ближайшем десятилетии достойное место среди мировых лидеров отрасли. «В рамках решения этой задачи компания уже инициировала несколько крупнейших проектов обустройства, инвестируя в них десятки миллиардов долларов. И еще большее количество проектов может стартовать в ближайшем будущем. Хорошо отлаженная система управления проектно-техническим документооборотом — одно из важных

слагаемых в успешной реализации этих мегапроектов», — поясняет Тимофей Ляшенко, начальник управления инженерно-технологической поддержки проектов обустройства, руководитель рабочей группы по унификации ПТД, МФ «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.».

Проекты капитального строительства, а их на этапе обустройства даже одного месторождения реализуется несколько, — это всегда большие объемы документации, поступающей от EPC-подрядчиков, которую компания-оператор должна рассмотреть и согласовать. Если принять во внимание количество проектов, их масштабы (а это мегапроекты) и тот факт, что каждый документ проходит несколько стадий рассмотрения, а также сжатые сроки, требования к качеству документации и другие факторы, то становится ясно, что без автоматизации процесса документооборота может стать узким местом при реализации таких проектов. «Надо признать, что всегда существует возможность работать в системах документооборота подрядчиков. Однако в ходе эксплуатации производственных объектов при проведении ремонтов и возникновении нештатных ситуаций очень важен доступ как к итоговой строительной документации, так и к истории принятия решений. К тому же подрядчики часто привлекаются только к определенным фазам

или дисциплинам, не видя картины в целом, что чревато отсутствием проработанных интерфейсов между проектами, системами отдельных объектов и пр. Полагаться в данной ситуации на системы подрядчика означает принять на себя большие риски как на этапах строительства, так и на этапе эксплуатации объектов», — говорит Дмитрий Кривонос, руководитель программы проектов по документообороту, МФ «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.».

Поэтому целью проекта по управлению проектно-технической документацией (ПТД) с технической точки зрения было создание инструмента, позволяющего:

- ✓ повысить эффективность рассмотрения и согласования проектной документации в условиях большого объема информации и географически распределенных проектных команд;
- ✓ структурированно хранить как непосредственно документацию, так и историю ее согласования с последующим эффективным доступом к ней в случае необходимости;
- ✓ гарантировать целостность, актуальность, достоверность, сохранность проектной документации на всех этапах жизненного цикла проекта.

С организационной точки зрения основной целью проекта стали разработка и внедрение единого

**«Самой большой сложностью проекта, как это ни удивительно, стало агрегирование всего накопленного в компании опыта в рамках единого унифицированного процесса. Если к этому добавить большое количество проектных команд, распределенный характер географии активов и ЕРС-подрядчиков с различными требованиями, то становится ясно, что с организационной точки зрения задача была нетривиальной»,** Дмитрий Кривонос, менеджер проекта, управление по ИТ, МФ «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.»

на уровне холдинга бизнес-процесса и сопутствующего управленческого нормативно-методического документооборота.

#### ОСНОВА

С 2009 года в холдинге в качестве системы управленческого документооборота используется платформа OpenText Content Lifecycle Management. Внедренный продукт OpenText Content Server был интегрирован в корпоративную систему на базе SAP ERP 6.0. В начале 2012 года завершили его тиражирование на основные активы холдинга. «В качестве консультанта по проекту мы выбрали компанию “Парма-Телеком”, так как ее специалисты имеют большой проектный опыт в международных нефтедобывающих предприятиях», — говорит Кривонос. Сейчас система функционирует в централизованной архитектуре и охватывает более 1400 пользователей в России, Узбекистане, Нидерландах, Ираке и ОАЭ. Все подключенные предприятия холдинга работают с единой базой документов, что существенно облегчает реализацию различных бизнес-процессов, затрагивающих несколько предприятий.

**«Организация процесса проектно-технического документооборота и его автоматизация — это не дань неким “модным трендам”, а жизненная необходимость для “ЛУКОЙЛ Оверсиз”»,** Тимофей Ляшенко, начальник управления инженерно-технологической поддержки проектов обустройства, руководитель рабочей группы по унификации процессов ПТД, МФ «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.»

#### РАЗВИТИЕ

Однако функционал существующего инструмента не покрывал всех требований предприятий холдинга в части приема, классификации и согласования получаемых от ЕРС-подрядчиков проектно-технических документов, их структурированного хранения и эффективного поиска.

Для доработки существующей системы в корпоративном сервисном центре была организована специальная рабочая группа по унификации процессов управления ПТД, куда вошли представители производственных подразделений, отдела организационного развития и корпоративной ИТ-службы. Перед рабочей группой была поставлена задача — объединить опыт, накопленный в производственных активах холдинга, извлечь из него лучшее и разработать унифицированные процедуры, по которым должна обрабатываться ПТД.

Проблема выбора инструмента для реализации системы управления ПТД не стояла — реализовать электронный проектно-технический документооборот решили в существовавшей программной сре-

де. Для реализации функций проектно-технического документооборота программная платформа была дополнена специализированным модулем OpenText Transmittal Management и инструментом, позволяющим осуществлять комментирование как pdf-документов, так и документов технических форматов — OpenText Brava Viewer.

#### В ПРОЦЕССЕ

Проект был начат в мае 2012 года. «К сожалению, на тот момент у консалтинговых компаний в России отсутствовал достаточный опыт по реализации аналогичных систем на платформе OpenText. Практически невозможно было найти компетентных консультантов с опытом реализации систем по управлению ПТД для усиления существовавшей проектной команды. Для проектирования архитектуры системы и консультаций по вариантам реализации в проект приглашали консультантов вендора из Чехии и Германии», — поясняет проблемы реализации Сергей Софронов, руководитель департамента логистики, ТОРО и управления контентом «Парма-Телеком».

Одной из первых перед рабочей группой встала задача моделирования целевого процесса управления проектно-техническим документооборотом, на основе которого





**«Унификация и оптимизация бизнес-процессов в проектах компании — ключевая задача при формировании системы управления. Мы планируем создать универсальную, взаимосвязанную и легко настраиваемую систему бизнес-процессов, чтобы обеспечить ускоренное подключение вновь приобретенного актива к системе управления компании»,** Ксения Стребакова, специалист отдела организационного развития, МФ «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.»

можно было бы определить базовые требования к системе. «Мы проанализировали текущую организацию проектно-технического документооборота в проектах капитального строительства. Выяснилось, что в каждом проекте существует собственная практика работы с техническими документами, тесно связанная с особенностями аналогичных систем подрядчиков. Необходимо было сделать выбор — моделировать бизнес-процесс с нуля, основываясь на бизнес-логике и лучших мировых практиках, или же искать компромиссы в существующем опыте проектных команд. В итоге в качестве ориентира был выбран проект в Узбекистане, где были наиболее серьезные наработки в данной области. Затем в ходе серьезного и кропотливого составления ТЗ и встреч с приглашенными экспертами модель оптимизировалась и дорабатывалась», — рассказывает о проекте Ксения Стребакова, специалист отдела организационного развития, МФ «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.».

В июне 2012 года было подготовлено техническое задание. «В ходе доработки системы мы ориентировались на различные группы пользователей, которые будут выполнять определенный набор функций, требующих специфических инструментов», — рассказывает Елена Онищенко, менеджер по документообороту управления инженер-

но-технологической поддержки проектов обустройства, МФ «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.».

Ключевыми доработками системы стали:

- ✓ автоматизация процесса получения, регистрации, проверки комплектности и корректности атрибутов передаваемой ЕРС-подрядчиком проектно-технической документации;
- ✓ формирование задач по согласованию проектно-технической документации в соответствии с матрицей распределения ответственности;
- ✓ организация совместной работы над документами сотрудников территориально удаленных подразделений холдинга;
- ✓ контроль исполнения пользователями задач по согласованию документов;
- ✓ реализация решения по комментированию файлов в различных форматах;
- ✓ реализация поиска по всем категориям проектно-технической документации.

Реализация требований ТЗ происходила итеративным путем: проектная команда реализовывала часть функциональности в виде очередной итерации прототипа, которая демонстрировалась рабочей группе по унификации процессов ПТД. В ходе демонстраций требования уточнялись, развивались, вносились уточнения в техническое задание. С июля по сентябрь были проведены четыре детальные демонстрации прототипа.

В настоящее время подготовленная система запускается в опытно-промышленную эксплуатацию одновременно на восьми проектах капитального строительства в Ираке

и Узбекистане. «Этот этап самый сложный для всех: рабочей группы, разработчиков, конечных пользователей — поскольку проходит адаптация системы и ее тестирование в реальных условиях. Сотрудникам проектов капитального строительства предлагается сначала дублировать свои действия в системе, чтобы понять, что система действительно стабильно работает и удовлетворяет потребностям и запросам проектов», — рассказывает Онищенко. В ходе опытно-промышленной эксплуатации пройдет обучение сотрудников проектных команд, будут собираться замечания и предложения пользователей по оптимизации возможностей системы, организовываться техническая поддержка пользователей по всем вопросам, касающимся работы в системе. Такое взаимодействие должно помочь конечным пользователям адаптироваться к новым условиям работы с проектно-технической документацией, а рабочей группе — получить материал для дальнейшего развития системы.

## ВПЕРЕДИ

В настоящее время реализована только первая очередь функциональности, предусматривающая автоматизацию процесса обмена проектной документацией с подрядчиками и автоматизацию процесса рассмотрения документации внутри компании. В дальнейшем планируется интегрировать разработанную систему с инструментами управления проектами (Primavera), системами поддержки эксплуатации (SAP PM), геоинформационными и другими системами. **CIO.RU**