

Сергей Шашурин: «ИТ-проект — это проект трансформации бизнеса»

В 2009 году компания «ЛУКОЙЛ Оверсиз» выиграла тендер на право оказания услуг по разработке Западной Курны-2 — одного из крупнейших неразработанных месторождений нефти в мире. О том, как в сжатые сроки удалось реализовать беспрецедентный по масштабам проект создания комплексной информационной системы в рамках данного бизнес-проекта, рассказывает Сергей Шашурин, начальник управления по ИТ компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз».

ТЕКСТ
Елены Некрасовой
ФОТО
Оксаны Мищенко

В преддверии новогодних праздников в «ЛУКОЙЛ Оверсиз» завершился масштабный проект внедрения интегрированной информационной системы в компании LUKOIL Mid-East Ltd (ЛМИ). Расскажите, пожалуйста, о его целях и задачах.

— Мы приступили к работе одновременно с созданием производственной программы развития месторождения, в условиях, когда четкий план обустройства месторождения и производственные требования отсутствовали. Но мы должны были вовремя поддержать производственные процессы и к работам по внедрению ИИС приступили синхронно со становлением производственного плана и развитием бизнеса. Стратегической целью проекта комплексной автоматизации ЛМИ являлось обеспечение руководства и сотруд-

ников компании эффективным инструментом для принятия своевременных управленческих решений (как на оперативном, так и на стратегическом уровнях) на основе разнопланового анализа агрегированной по бизнес-направлениям информации. Прежде всего нам необходимо было обеспечить руководство компании инструментом оперативного управления, планирования и контроля исполнения задач в рамках утвержденной стратегии и рабочей программы развития актива, а также оперативными производственными и финансовыми показателями, аналитической отчетностью, справочной информацией, результатами мониторинга всех направлений деятельности компании, информацией СМИ и другими данными, позволяющими оперативно принимать управленческие решения. Сотрудникам компании необходимо было пре-

доставить единую точку доступа к информационным ресурсам, корпоративным инфосистемам и другим источникам данных внутри и вне компании, создать среду для совместной работы сотрудников. Важной задачей стала разработка корпоративных процедур документационного обеспечения проектной, производственной и административной деятельности в едином географически распределенном информационном пространстве.

Генеральным подрядчиком проекта являлся ОАО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» в лице оператора Lukoil Technology Services, ключевым субподрядчиком — консалтинговая компания «Парма-Телеком». Мы не склонны постоянно менять подрядчиков, а предпочитаем строить долгосрочные партнерские отношения. Опора на квалифицированных подрядчиков, которым не надо

с нуля вникать в тонкости деятельности компании, и использование максимально типовых решений сокращают сроки проектов и обеспечивают создание по-настоящему работоспособного решения. Ключевой вопрос любых проектов для меня — это тесная связь ИТ с бизнесом: я считаю проект завершенным не тогда, когда внедрена ИТ-часть, а когда завершена трансформация бизнеса, которая и дает в конечном итоге ожидаемое value от ИТ. Между тем не секрет, что нередко ИТ-решения, внедряемые в российских компаниях, остаются «мертворожденными» и впоследствии не используются.

Почему не используются?

— Либо нет бизнес-необходимости, либо никто не потрудился выработать у пользователей заинтересованность и привычку к системе. В результате, например, финансовый блок R/3 служит исключительно для формирования отчетов, чтобы создать видимость использования системы для акционеров, для топ-менеджмента: рапортовали же о внедрении! А реально с информацией работают либо в Excel, либо в «1С». Но такого рода проекты бессмысленны по своей сути. Поэтому я никогда не начинаю проект, если изначально не могу ответить на вопрос: зачем? Всегда должны быть определены измеряемые параметры эффективности внедряемой системы, по крайней мере четко очерчены бизнес-цели.

Всегда ли возможно определить измеряемые параметры эффективности?

— Если ты хорошо понимаешь задачу, то всегда сможешь привести ее к измеряемым показателям. Не всегда эти показатели выражаются в рублях или долларах. Это могут быть и производственные показатели. Но — измеряемые. В случае внедрения ИТ-инструментов для поддержки работы в сфере капитального строительства объектов компании критерием эффективности может быть, например, сокращение согласования проектной документации с пяти дней до трех. В целом по организации это даст сотни миллионов экономии за счет сокращения сроков строительства. Или другой критерий — повышение точности согласования документов. Если важный документ затерялся, путешествуя по кабине-





там, решение вопроса «зависает». Если же документы не теряются, мы снова выигрываем на сокращении сроков.

Такие качественные и количественные оценки должны быть заранее определены до старта любого проекта. Либо ты понимаешь, зачем начинаешь проект, либо лучше его не делать.

Конечно, есть проекты, в которых создать подобную систему показателей очень сложно. Например,

в проектах по внедрению инструментов collaboration. Как количественно оценить выгоду от того, что люди не ездят в командировки, а обсуждают вопросы через систему видео-конференц-связи? На уровне интуиции понятно, что это ускоряет работу, меняет ее культуру. Посчитать сложно. Но можно. Здесь также самым значимым является фактор времени. Но и такой нематериальный фактор, как изменение культуры компании, не стоит сбрасывать со счетов: люди переходят на качественно новый уровень отношения к делу.

Проект изначально должен выстраиваться правильным образом. Под этим я подразумеваю четкое понимание бизнес-целей, понимание того, кто является его функциональным заказчиком. Система не должна «повиснуть в безвоздушном пространстве»: всегда есть конкретные люди, которым она предназначена. Очевидно, что не всегда эти люди готовы использовать систему. Соответственно, перед началом проекта должна проводиться большая предварительная работа, чтобы люди понимали, для кого и что именно будет сделано, чтобы они осознали свою роль в этом проекте. Грамотно проведенная подготовительная стадия — это едва ли не 90% успеха. Технологическую часть проекта для профессионала выполнить не сложно. Самая существенная часть — это стык с бизнесом, правильная постановка целей и работа с заказчиком. Зачастую функционального заказчика нет — и его надо создавать.

Как же замышляется проект в отсутствие функционального заказчика?

— Не всегда инициатором проекта выступает бизнес-подразделение. В западных компаниях существует специальная служба — департамент бизнес-развития, которая ищет слабые места в бизнес-процессах и целенаправленно инициирует их исправление. В российских организациях инициатор возникает несколько спонтанно: он может появиться от бизнеса, от ИТ, от департамента организационного развития, от топ-менеджмента. Но по большому счету совершенно не важно, в недрах какого департамента родилась идея: важно ее не упустить. Поэтому в компании обязательно должен быть механизм отбора и селекции opportunity, их трансформации в проекты.

А как вы создаете функционального заказчика?

— Приведу простой пример. В холдинг входят пять организаций, цели каждой сугубо локальны. С точки зрения холдинга в целом ИТ-департамент заинтересован в унификации процессов — скажем, процесса производственного документооборота. Выгоды по-

няты: единое решение внедрять, поддерживать и развивать проще и эффективнее. Каждое предприятие в отдельности такой цели не имеет. Создать функционального заказчика под такую унификацию процессов фактически означает создать некую структуру, стоящую над предприятиями. В проекте внедрения интегрированной информационной системы была создана рабочая группа, в которую вошли представители бизнеса от каждого предприятия. Эта группа выступила коллективным заказчиком процесса унификации.

Я сторонник того, что глубокая экспертиза должна быть внутри организации, служба заказчика должна быть центром экспертизы, чтобы правильно заказать и правильно принять работу. А приглашать необходимо подрядчика, который уже имеет практический — и успешный! — опыт реализации аналогичных проектов.

Значит, на стороне генерального подрядчика изначально должны быть люди, глубоко погруженные в нюансы вашего бизнеса?

— Безусловно. Меня крайне раздражают кандидаты в подрядчики, которые пытаются общими словами рассказывать о том, что они будут делать. Если ты занимаешься делом — ты должен быть в нем профессионалом. А те, кто пересказывает слова из учебника, будут учиться на нашем проекте. Мы сами их и будем учить. Но нелепо же, согласитесь, быть наставником у собственного генерального подрядчика.

«ЛУКОЙЛ Оверсиз» с момента своего существования эффективно сотрудничает с генподрядчиком «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» — дочерним предприятием «ЛУКОЙЛ». Совместно с «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» мы выбираем квалифицированных подрядчиков, благодаря чему получаем хорошие результаты. Важно, чтобы специалисты подрядных организаций глубоко знали наши процессы и специфику отрасли.

Почему, несмотря на существование «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», в «ЛУКОЙЛ Оверсиз» сохранился ИТ-департамент?

— Наш департамент представляет собой службу заказчика. Периодически — не только в ЛУКОЙЛе, но и в других организациях — возникают дискуссии: нужна ли служба

заказчика? На мой взгляд, нужна. Специфика деятельности «ЛУКОЙЛ Оверсиз» велика, географический охват широк, мы работаем в правовом поле разных государств, поэтому не можем автоматически использовать стандартные процессы и подходы, которые практикует «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ»: необходимо накапливать и актуализировать внутреннюю экспертизу. Генеральный подрядчик не может и не должен настолько глубоко погружаться в нюансы нашей деятельности.

Экспертиза аккумулируется «в головах сотрудников». Пытаетесь ли вы как-то материализовать ее, создать некий корпоративный банк знаний?

— Да. Это очень важная задача. Первый шаг уже сделан: в прошлом году мы завершили разработку детальной ИТ-стратегии «ЛУКОЙЛ

Оверсиз» на пять лет, которая содержит описание текущего и перспективного ИТ-ландшафта, с учетом проработанных шаблонов решений, которые сложились в холдинге. Это объемный документ: он занимает три тома. Каждый год мы проводим корректировку описания «как есть» и «как будет». Если нам удастся реализовать задуманное, то «ЛУКОЙЛ Оверсиз» скачком выйдет на уровень передовых мировых компаний.

Сейчас мы принимаем решение о том, какое средство описания ИТ-архитектуры будем внедрять и использовать. Очень важен и вопрос документирования: от проекта должны оставаться не только приятные воспоминания, но и детальное описание созданного решения.

Многие из ваших коллег с горечью констатируют, что бизнес недооценивает ИТ и наладить диалог СИО с бизнесом бывает очень сложно. Сталкиваетесь ли вы с этой проблемой?

— Откуда вдруг эта горечь? В том и заключается работа СИО — ис-

кать точки взаимного интереса и выгоды с бизнесом. Огорчаться по поводу ключевой задачи дела, которым ты занимаешься, как-то абсурдно. Да, бизнес во многом недооценивает ИТ, по разным причинам. Прежде всего, бизнес консервативен — и должен быть таковым: много ли произведет предприятие, которое, условно говоря, каждый день перестраивает конвейер? Бизнес-процессы формируются, выкристаллизовываются годами, и не надо ожидать, что бизнес будет готов их перестроить только потому, что так видится ИТ. Для реорганизации должны быть весомые причины. Именно поэтому ИТ должен разговаривать с бизнесом на одном языке. Азбучная истина, которой многие пренебрегают. Консалтинговая составляющая — один из важнейших элементов взаимодействия ИТ и бизнеса.



Глубокая экспертиза должна быть внутри организации, служба заказчика должна быть центром экспертизы, чтобы правильно заказать и правильно принять работу

Вы ведете «пропагандистскую работу» только с топ-менеджментом — или и с рядовыми сотрудниками?

— Со всеми, кто готов слушать. Даже если топ-менеджмент целиком разделяет взгляды СИО — это еще не стопроцентная гарантия успеха. Соппротивление на среднем и нижнем уровне способно свести на нет любые благие начинания. Я не сторонник силовых методов внедрения, когда людей принуждают к работе с новым инструментом под угрозой увольнения. Ты должен повести людей за собой, встречаться, проводить разъяснительную работу, объяснять каждому человеку его роль в проекте и в новой рабочей схеме. Люди должны принять новое как свое. А революция — это всегда кровь и не всегда хороший результат. Порой жаль, конечно, что на дело, которое можно было бы завершить в течение нескольких месяцев, уходят годы... Но так устроена жизнь. Организация должна дозреть до определенных процессов и инструментов.