

За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек.

Отто фон Бисмарк

– 72% респондентов сообщили, что у проектного офиса возникают трудности во взаимодействии со старшим менеджментом. С топ-менеджерами трудности были у 21%.

– 40% проектных офисов в той или иной форме используют методологии Agile. Согласно опросу, самыми популярными видами гибких методик являются Scrum (79%) и Lean/Kanban (37%).

– Проектный офис корпоративного уровня наиболее вовлечен в обучение и развитие персонала. 69% респондентов отметили активное участие таких проектных офисов в процессе развития.

– Основные препятствия для успеха функционирования проектных офисов включают: 51% — сопротивление изменениям в компании; 47% восприятие проектного офиса как источника дополнительных затрат; 43% — низкий уровень управления ресурсами.

– Критерии успешности работы проектного офиса. Согласно исследованию, 78% опрошенных до сих пор используют в своих компаниях классические критерии успешности проекта — соблюдение сроков, бюджета и содержания. Из неклассических критериев фигурируют: «Соответствие проектов и программ стратегии» (61%), «Эффективность методологии управления проектами» (53%).

– Ценность проектного офиса заключается в следующем: на 45% возрастает число проектов, соответствующих стратегии бизнеса компании; на 28% возрастает число проектов, укладываемых в запланированный бюджет; на 27% снижается число неудавшихся проектов; на 31% возрастает число проектов, полностью удовлетворяющих клиентов.

Список литературы

1. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. 576 с.
2. Управление проектами. Справочник для профессионалов. Под редакцией проф. А.В. Цветкова и проф. В.Д. Шапиро. Изд. 2-е, переработанное и дополненное. М., Омега, 2010.

Ольдерогге Наталья Георгиевна — канд. техн. наук, ведущий консультант АО «ПМСОФТ». Контактный телефон (495) 232-11-00. [Http://www.pmssoft.ru](http://www.pmssoft.ru)

ПРИМЕР ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРОЕКТАМИ

Е.А. Ивчик (ООО «Иркутская нефтяная компания»)

Представлен опыт специалистов «Иркутской нефтяной компании» (ИНК) по созданию и внедрению корпоративной информационной системы управления проектами на платформе ПО Oracle Primavera, PM.cost engineering и PM.contract. Рассмотрены особенности реализации проекта и перспективы дальнейшей настройки системы¹.

Ключевые слова: корпоративная информационная система, управление проектами, инвестиции, проектная команда.

ООО «Иркутская нефтяная компания» (ИНК) создано в 2000 г. и является одним из крупнейших независимых производителей углеводородного сырья в России. Компания занимается геологическим изучением, разведкой и добычей углеводородного сырья на 23 месторождениях и лицензионных участках недр в Восточной Сибири — на территории Иркутской области и Республики Саха (Якутия). ИНК обеспечивает сдачу нефти в трубопроводную систему «Восточная Сибирь — Тихий океан». Численность работников предприятий группы компаний ИНК — > 4500 чел.

ИНК ежегодно увеличивает объемы геологоразведочных работ и добытого углеводородного сырья, внедряет инновационные решения для интенсификации добычи, совершенствует политику в сфере экологии, охраны труда и безопасности производства. В фокусе группы компаний находятся эффективное управление внутрикорпоративными процессами, развитие персонала, а также взаимодействие с органами власти и неправительственными организациями.

Предпосылки проекта

В 2004 г. ИНК стала первой нефтяной компанией, приступившей к промышленной добыче углеводородного сырья на территории Иркутской области. С 2008 по 2014 гг. объемы добычи нефти, осуществляемой компанией, возросли более чем в 10 раз. В 2014 г. компания заняла второе место в рейтинге самых быстрорастущих компаний России. Такой стремительный рост обусловил необходимость внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП), поскольку планомерное развитие было невозможно без четких механизмов взаимодействия между структурными элементами одной системы, определяющими ее целостность, а значит, и эффективность [1, 2].

На момент старта внедрения КСУП число объектов в производственной программе компании достигло 300 ед., назрело понимание острой необходимости перемен: уровень контроля над проектами был недостаточен и продолжал снижаться, графики подразделений не согласовывались друг с другом, и сле-

¹ Статья подготовлена по материалам конференции компании ПМСОФТ, посвященной управлению проектами. Москва. 2016 г.

Проектные команды

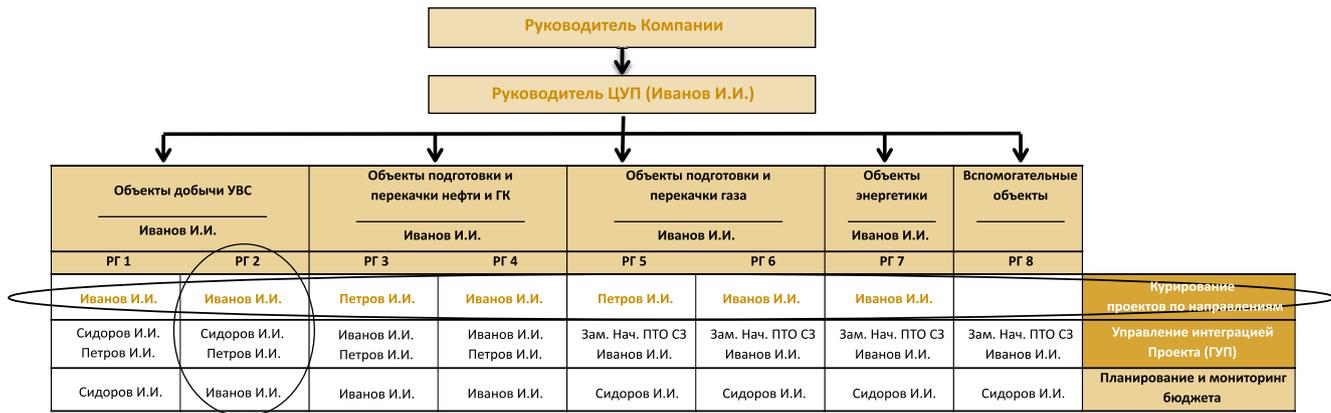


Рис. 1. Структура организации проектных команд ИНК

довательно, нарушались сроки сдачи проектов. В связи с этим было принято решение о необходимости внедрения системы управления проектами, в рамках которой для каждого отдельного проекта назначается свой «хозяин», отвечающий за его успешную реализацию, наиболее полный и своевременный контроль.

Ключевые предпосылки внедрения корпоративной системы управления (КСУП).

1. Большой объем инвестиционной программы и дальнейшие планы по увеличению объемов производства. Общее увеличение числа и сложности проектов.

2. Развитие нового направления бизнеса в газовой отрасли. Как следствие, появление новых, технологически сложных проектов в данном сегменте бизнеса.

3. Увеличение горизонтов планирования. Необходимость обеспечения взаимосвязи всех видов планирования от стратегического до оперативного.

4. Развитие созданных в компании наработок в области управления проектами.

5. Повышение эффективности коммуникаций и уровня компетенций.

Первые шаги

В первую очередь в ИНК было создано структурное подразделение — отдел управления проектами, куда вошли два руководителя, совместившие текущую деятельность и деятельность по управлению проектами.

На рис. 1 представлена стандартная матрица. По вертикали расположились все объекты компании, объединенные по направлениям: добыча углеводородного сырья (УВС), подготовка и перекачка нефти и газового конденсата, подготовка и перекачка газа, объекты энергетики, вспомогательные объекты. По горизонтали — ответственные за проектирование, планирование и мониторинг бюджета, технические подразделения, службы механики, службы главного энергетика и т. д.

Следующим шагом стало формирование проектных уставов. Из портфеля проектов компании были выделены несколько пилотных, и по каждому проек-

ту был сформирован устав. Но почти сразу же стало ясно, что пилотных проектов недостаточно, поэтому параллельно началась группировка всех имеющихся объектов (> 250 ед.), а также назначение руководителей и «привязка» их к уже существующим группам проектов для того, чтобы каждый даже маленький объект имел определенный уровень контроля.

Переход на новый уровень

По мере проведения работ возникло понимание того, что просто создав проектную команду и каким-либо доступным образом усовершенствовав сетевое планирование, желаемых результатов не достигнуть, и необходимо внедрять систему управления проектами в комплексе. Поэтому ИНК обратилась к Группе компаний ПМСОФТ, совместно с которой разрабатывает четыре области изменений: регламентация процессов, информатизация, ответственность и методология.

Регламентация процессов шла по двум направлениям. Во-первых, проектная деятельность, формирование новых регламентов, создание общего регламента управления проектами, регламент по управлению изменениями и т. д. Во-вторых, процессная деятельность, преобразование уже существовавших регламентов в соответствии с внедряемой проектной деятельностью и разработка некоторых ранее не существовавших в принципе. На сегодняшний день переработке подверглись регламенты по подготовке к строительству, например, регламент по производственной программе интегрирован с системой управления проектами Primavera, чтобы отслеживать в ней запланированное и уже реализованное в рамках плана.

Отдельное внимание уделено ответственности и руководителей, которые совмещают свою текущую деятельность по управлению проектами, и у прочих участников проектов, поскольку они тоже должны отвечать за выполнение целей проектов, достижение определенных проектных показателей.

Информатизация является одним из самых важных блоков и основывается на развертывании системы

Primavera и внедрении двух дополнительных функциональных модулей: PM.cost engineering и PM.contract.

Следующим шагом явилась *проработка методологии*. Было необходимо понять и разграничить такие смысловые единицы, как объект, подобъект, месторождение, проект. Таким образом, наделяя каждого сотрудника компании четким пониманием того, что такое проект и почему проект не всегда равен объекту.

Также был выделен самый верхний уровень — это актив, куда входят месторождения. Сюда же вошло направление по энергетике. Каждое месторождение разделено на нефть и газ. Существуют и дополнительные группировки, куда входят водоотводы и блочно-комплектные насосные станции. Вся эта структура сейчас вносится в нормативно-справочную систему, которая станет первоисточником для систем PM.cost engineering и Primavera. Далее следуют уровни и направления в разрезе портфеля программы проектов, и здесь реализуется достаточно сложная схема.

Также в части проработки методологии была структурирована сводная финансовая модель компании, которая объединяет бизнес-показатели всех проектов компании, реализация которых подразумевает выполнение общего плана развития. Здесь сосредоточены все показатели и объемы добычи и строительства, стратегия развития месторождений. Это и есть портфель проектов компании.

Сводный портфель проектов, которым руководит и высшее руководство компании, и инвестиционный комитет, и центр управления проектами, и технический совет, представляет собой зафиксированные на каждом уровне показатели по содержанию, стоимости и срокам. На верхнем уровне находятся показатели компании в целом, сводная бюджетная модель и план развития компании, то есть ключевые единицы в рамках портфеля проектов.

На следующем уровне располагается финансовая модель по направлению бизнеса (либо нефть, либо газ). Также здесь зафиксированы основные показатели по содержанию, стоимости и срокам. Финансовая модель развития каждого месторождения как структурной единицы в данный момент находится в совместной проработке с ГК ПМСОФТ. Прорабатывается вопрос отслеживания результативности тех или иных принимаемых решений по направлению или проекту в отсутствие руководителя, который бы отвечал за показатели по каждому месторождению, с целью прогнозирования воздействия на стратегию развития месторождения в целом.

Следующим этапом взаимодействия с ГК ПМСОФТ стало внедрение финансовой отчетности, интеграция модели бюджетирования в финансовую модель компании, формирование соответствующего регламента.

Жизненный цикл проекта имеет пять этапов: 1) проработка идеи, 2) инициация, 3) подготовка к реализации, 4) реализация и 5) завершение. Эксплуатация уже выходит за рамки управления проектами. Разработан перечень документов по каждому этапу. У каждой стадии есть свои гейты (условия перехода), перечень документов, а также уровень графика. При реализации проектов необходима четкая последовательность исполнения этапов, что, конечно, не всегда представляется возможным, но работа в этом направлении также ведется.

Структура информационной системы управления проектами

В составе создаваемой ИСУП реализовано три основных подсистемы (рис. 2):

- 1) календарно-сетевого планирования (КСП) Primavera;
- 2) проектного бюджетирования PM.cost engineering;
- 3) финансового договорного обеспечения PM.contract.

Все элементы ИСУП жестко связаны друг с другом. Из подсистемы КСП Primavera в PM.cost engineering передается плановая стоимость по заданной аналитике и оперативный план. Из подсистемы бюджетирования PM.cost engineering выходят лимиты, превышение которых делает невозможным заключение договора и выполнение работы. Из подсистемы финансово-договорного обеспечения в подсистему PM.cost engineering поступает информация о закон-

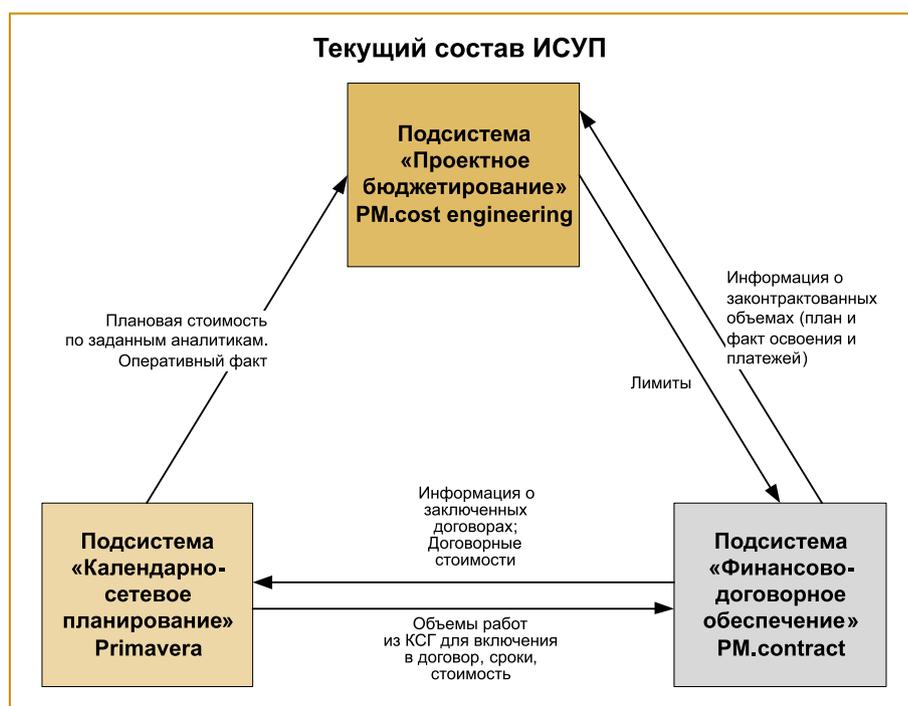


Рис. 2. Структура ИСУП ИНК

трактованных объемах (план и факт освоения, платежи). Из Primavera в PM.contract идет информация об объеме работ, сроках и стоимости. Информация из PM.contract о заключенных договорах и их стоимости поступает в график проекта Primavera.

В настоящее время ИНК находится на стадии интеграции ИСУП в ИТ-ландшафт компании: блок календарно-сетевое планирования интегрируется с проектом системы бюджетирования, с финансово-договорным обеспечением для получения технологического бюджета, опирающегося на сроки, стоимость и договорные показатели.

Календарно-сетевое планирование и планирование производственной программы в части капитального строительства

До введения системы КСП в промышленную эксплуатацию существовала большая проблема сопоставления объектов, поскольку все названия объектов во всех системах были разными. Теперь вся нормативно-справочная информация компании интегрируется со всеми внедренными продуктами, где зафиксированы правильные наименования проектов. На данном этапе существует консолидированный мастер-график, есть ответственные специалисты в нескольких подразделениях, график поставки в департаменте снабжения, график строительства, график выдачи рабочей документации. Везде работают свои специалисты, ко-

торые параллельно вносят и обновляют информацию, что на данный момент очень удобно.

В компании существует три горизонта планирования: 1) общая программа планирования, 2) общая программа развития компании до конца программы проекта и на три года и 3) производственная программа, формируемая на основании планов-графиков строительства скважин. Далее составляются график по геологии и по добыче закачки месторождения, а также программа по добыче закачки месторождения газа.

Графики формируются по всем проектам, но с разной степенью детализации. Если это крупный проект, в котором можно отслеживать предоплату, то график идет на четвертом уровне детализации. Производственная программа, ранее формировавшаяся в электронных таблицах, сейчас интегрируется в Primavera. В программе формируются макеты для выгрузки из графиков информации о плане и об исполнении. Вся эта информация выносится в определенный формат планирования, и далее формируются формы отчетов по выполнению, где есть уникальный код выполнения каждой работы, который соответствует интегрированному. Зафиксирован плановый срок окончания, фактический прогноз. В шапке формы отчетов о выполнении производственной программы также указан актив месторождения, группа проектов, проект, места возникновения затрат, наименования

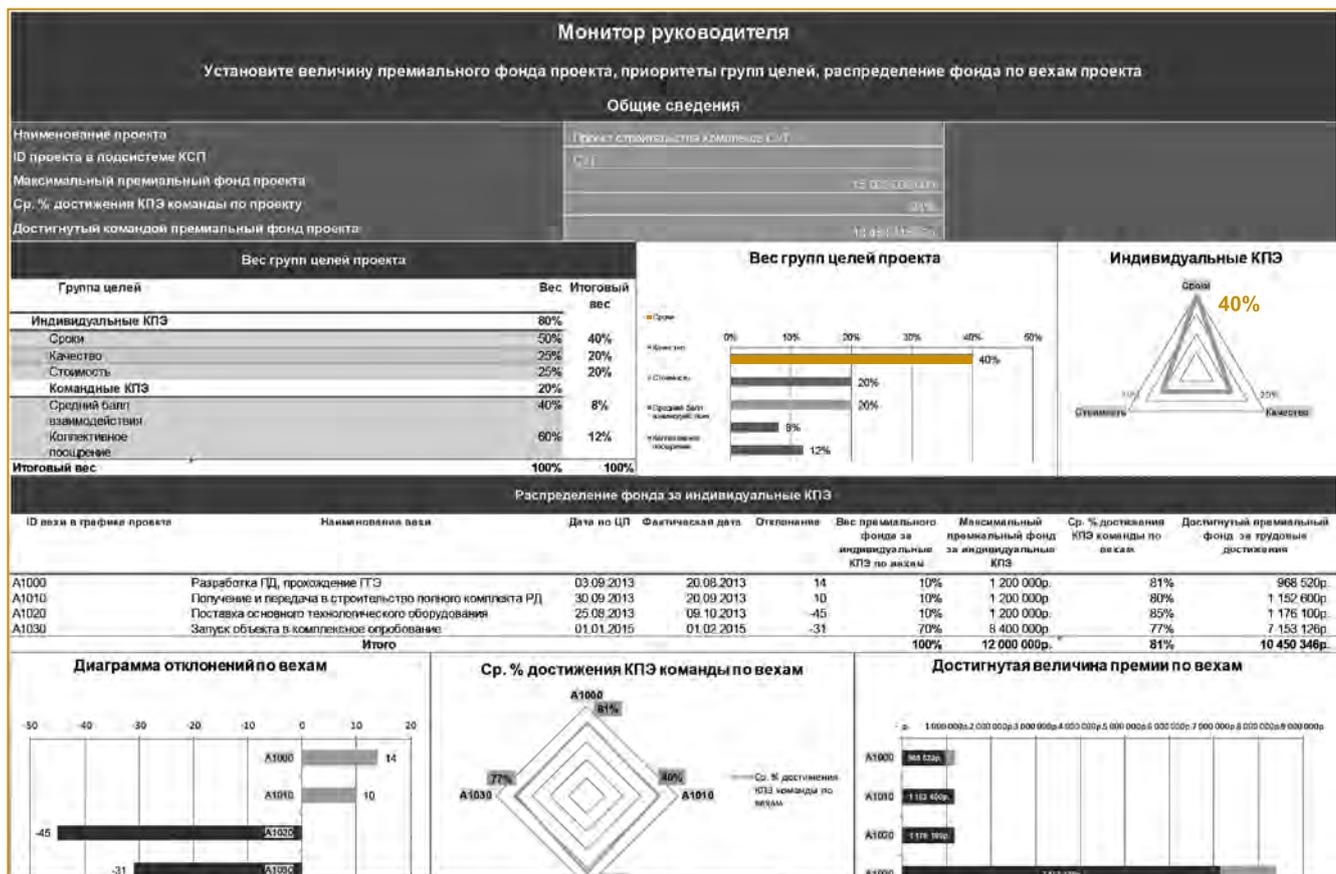


Рис. 3. Монитор руководителя проекта

подобъектов. Данный формат в настоящее время находится на уровне разработки и формирования регламентов.

Управление стоимостью проекта в процессе реализации

Важно отметить, что любая оценка стоимости в компании предполагает обозначение класса стоимости и возможное отклонение. В системе Primavera в разрезе классов оценки стоимости вносится фактическая стоимость в части материально-технического обеспечения (МТО), законтрактованная стоимость в части МТО, стоимость по проекту, все прочие более низкие классы могут иметь отклонение. В PM.contact вносится фактическая стоимость в части услуг и материалов по актам и законтрактованная стоимость в части только услуг. Из этих программ формируется консолидированный бюджет в PM.cost engineering. Далее происходит анализ бюджета, величина отклонения, место возникновения отклонения, причина возникновения отклонения, выявление возможности экономии и оптимизации. Формируется общий план-фактный анализ в программе PM.cost engineering, который состоит из утвержденного бюджета, законтрактованных объемов, незаконтрактованных объемов, общего объема бюджета, прогнозируемых отклонений.

Следующим этапом организации управления стоимостью является определение основных зон отклонения, которое в настоящее время проводится регулярно практически по всем относительно крупным объектам. Все проекты распределены по категориям, 1 и 2 категории — это крупные и средние объекты, для которых такой анализ по отклонениям принципиально необходим. Анализ представляет собой последовательное выявление отклонений, детализацию, выявление причины отклонений. Далее эти данные переносятся в схему, которую можно формировать на разных уровнях. На первом уровне показано, почему возникли отклонения, затем уровень разбивается, например, на изменение цены, изменение объемов и так далее с последующей детализацией. По итогам проведения данных исследований становится возможным анализ чувствительности по стоимости и выявление зон для оптимизации.

Система премирования

Для поощрения сотрудников разработана автоматизированная система премирования. Пока это внедрение прошло на базовом уровне: в систему заведены контрольные вехи, такие как своевременная доставка оборудования, окончание строительства и запуск обо-

рудования — ключевой результат. Таким образом, есть контрольные маркеры проекта (обычно ≤ 5) и ключевой (итоговый) маркер — запуск, комплексное опробование, ввод объекта на основании документации. Общий премиальный фонд проекта распределяется по вехам проекта. Это разделение фиксируется в уставе проекта. Общая сумма к получению премии за достижение вехи рассчитывается как произведение общей величины премиального фонда за достижение вехи (данный премиальный фонд зависит от успешности достижения вехи и от ее типа) на коэффициент трудового участия (рассчитывается на основании ключевых показателей эффективности (КПЭ), утвержденных для каждого участника проектной команды).

В дальнейшем планируется дорабатывать и развивать систему премирования. Например, у каждого руководителя объекта появится монитор, карточка объекта, по которым можно будет оценить работу каждого работника (рис. 3).

Итоги и перспективы проекта

Подводя итоги, отметим, что в результате комплекса мер по повышению эффективности контроля проектов у каждого проекта должен появиться «хозяин», который сможет сказать, что происходит с этим проектом, как его можно оптимизировать по срокам, показателям и затратам. При этом переход на новый уровень коммуникации — одна из самых сложных проблем. Необходимо, чтобы понимание было не только у участников проектов, но и у всех подразделений. Необходимо обеспечить сплоченность в реализации проектов.

В части перспектив развития КИСУП необходима интеграция систем, отражающих результаты планирования и стоимости. На сегодняшний день основными планами ИНК совместно с ГК ПМСОФТ являются: завершение процесса интеграции ИСУП в ИТ-ландшафт, создание корпоративной базы аналогов, переход к формализованному управлению программами, то есть управлению не только проектами, но и программами и портфелями проектов, интеграция управления проектами и программами в общий контур управления бизнесом.

Список литературы

1. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. Изд. «Манн, Иванов и Фербер». М. 2012.
2. Управление проектами. Справочник для профессионалов. Под редакцией проф. А.В. Цветкова и проф. В.Д. Шапиро. Изд. 2-е, переработанное и дополненное. М., Омега, 2010.

*Ивчик Елена — заместитель начальника отдела управления проектами
ООО «Иркутская нефтяная компания».
Контактный телефон (3952) 211-352.*

Оформить подписку на журнал "Автоматизация в промышленности" вы можете:

через каталоги "Роспечать" **81874** и "Пресса России" **39206** • сайт журнала <http://www.avtprom.ru> • Редакцию

Адрес редакции: 117997, Москва, ул. Профсоюзная, д. 65, офис 360 Тел.: (495) 334-91-30, (926)212-60-97 E-mail: info@avtprom.ru