



ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Внедрение системы «Эталон» как базы операционной деятельности Компании

Программа развития Системы управления операционной деятельностью (СУОД), получившая название «Эталон», стартовала в «Газпром нефти» в 2016 г. Прототип целевой системы уже работает на пилотных активах и готов к внедрению в масштабах всей Компании.

СУОД – структурированный набор взаимозависимых практик, процедур и процессов, используемых руководителями и работниками на каждом уровне организации для ведения производственной деятельности. Следование требованиям элементов СУОД обязательно для всех уровней организации и на всех производственных участках Компании, будь то офис, лаборатория, буровая или завод.

До **90** млрд ₽

ожидаемый годовой эффект на EBITDA от выхода на уровень отраслевых лидеров

ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

На вопросы отвечает руководитель центра развития СУОД Евгений Булгаков

ЧЕМ ОБУСЛОВЛЕНА ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ?

Пересмотреть подход к управлению операционной деятельностью было решено после недавнего экономического кризиса и резкого падения цен на нефть. Компания успешно справилась с возникшими вызовами. Но для того, чтобы «Газпром нефть» оставалась устойчивой и конкурентоспособной при любом состоянии рынка, эффективность должна постоянно быть в центре нашего внимания.

КАК СУОД ПОМОЖЕТ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ДОСТИЧЬ МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

За счет единства практик и вовлечения всех сотрудников в культуру непрерывных улучшений. Это означает:

- > единые методы управления во всей Компании;
- > единые стандарты безопасности и надежности;
- > вовлеченность сотрудников в выработку решений и предложение идей;
- > устранение всех видов потерь;
- > внедрение практик регулярного менеджмента и бережливого производства.



ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ СУОД «ЭТАЛОН»?

СУОД включает 12 функциональных элементов, которые объединены в три крупных макроблока: (1) операционная культура, (2) операционная надежность и безопасность, (3) операционная эффективность.

Понятие «вовлекающего лидерства» определяет смысл первого макроблока СУОД, то есть операционной культуры.

Это последовательное поведение руководителя, создающего среду для достижения сотрудниками стратегических целей Компании.

Второй блок – операционная надежность – отвечает за единые требования и критерии к надежности активов, единые процессы обеспечения безопасности и сведение к минимуму отказов и сбоев в работе.

Третий макроблок – операционная эффективность – определяется способностью производственных активов знать свой потенциал, работать с инструментами, исключая любые виды потерь, и поддерживать культуру непрерывных улучшений.

Структура СУОД «Эталон»



ЧТО ТАКОЕ КОДЕКС СУОД?

Это своего рода «производственная конституция», свод всех требований к системе управления операционной деятельностью. При разработке Кодекса учитывались не только передовой отраслевой опыт и лучшие мировые практики, но и специфика наших активов.

Кодекс СУОД унифицирует требования к безопасности, надежности и целостности оборудования, эффективности технологических процессов и компетентности персонала для всей Компании. Его действие распространяется на все подразделения и дочерние общества «Газпром нефти» без исключения. Это означает, что и на МЛСП «Приразломная», и на самой удаленной АЗС применяются одни и те же инструменты управления и стандарты безопасности. За счет этого мы можем свести к минимуму риск аварий или остановок производства и максимально реализовать существующий операционный потенциал.

С ЧЕГО НАЧАЛОСЬ ВНЕДРЕНИЕ СУОД?

За первые полтора года развития системы были продиагностированы активы, представляющие все производственные дирекции Компании. Проведенные диагностики подтвердили универсальную применимость требований СУОД ко всем активам и позволили оценить разрыв с целевым уровнем зрелости системы управления.

«По сравнению с ситуацией 2013 г., когда мы писали предыдущую стратегию, мир изменился радикально. Отрасль, конкурентная среда, принципы разработки проектов тоже изменились. «Газпром нефть» очень хорошо прошла тяжелое время с 2014 по 2018 г., продемонстрировав ответственное отношение к росту. Теперь мы должны стать лидерами по доходности, обеспечивать высокий возврат на вложенный капитал. Для этого нам надо создать компанию нового поколения».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

КАК ОЦЕНИВАЕТСЯ УРОВЕНЬ СООТВЕТСТВИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ АКТИВОВ ТРЕБОВАНИЯМ ЦЕЛЕВОЙ СИСТЕМЫ?

Текущий уровень состояния системы управления определяется через детальные критерии соответствия требованиям Кодекса СУОД, сведенные в единую шкалу зрелости. Данная шкала включает девять уровней. Три отрицательных предполагают, что ни руководители, ни сотрудники не вовлечены в системное развитие своих активов, возможна манипуляция данными, а в самом тяжелом случае – актив открыто подвержен неуправляемому риску катастроф и отказов оборудования. Следующие шесть уровней развития СУОД – положительные.

По некоторым требованиям наши предприятия уже достигли развитого или даже более продвинутого системного уровня. Но поскольку развитие системы исторически происходило неравномерно, сегодняшний диапазон соответствия целевым требованиям системы по Компании в основном находится между базовым и развитым.

ШКАЛА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Совершенство СУОД характеризуется уровнем соответствия требованиям Кодекса. Для определения и визуализации уровней соответствия используется шкала зрелости СУОД.

ЭТАЛОННЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование находится на активном уровне зрелости не менее трех лет > Генерация лучших практик в отрасли
АКТИВНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Эффективно достигается гарантированный результат > Генерация лучших практик внутри Компании
СИСТЕМНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование применяется во всех подразделениях > Устойчиво достигается запланированный результат > Обеспечено регулярное совершенствование
РАЗВИТЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование применяется в большинстве подразделений > Результат подвержен влиянию рисков > Отсутствует регулярное совершенствование
БАЗОВЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование формализовано и применяется в нескольких подразделениях > Результат положительный, но требуется постоянный контроль
НАЧАЛЬНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Есть осознание необходимости применения требования > Требование не формализовано, но есть примеры его применения
ПАССИВНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование не доведено до сотрудников и не применяется
ПАТОЛОГИЧЕСКИЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Имеются признаки манипулирования свидетельствами реализации требования
КРИТИЧЕСКИЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Действия и интерпретация требования противоречат принципам и целям СУОД

КАК НА ПРАКТИКЕ ПРОИСХОДИТ ВНЕДРЕНИЕ?

Мы используем пилотный подход: отработываем методики на отдельных предприятиях, а потом тиражируем в масштабах Компании.

НА КАКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УЖЕ ВНЕДРЯЕТСЯ СУОД?

В Блоке логистики, переработки и сбыта успешно реализован пилотный проект на Омском заводе смазочных материалов ООО «Газпромнефть – СМ». Начата работа на Омском и Московском НПЗ, а также в подразделениях АО «Газпромнефть-Терминал».

В Блоке разведки и добычи успешно прошло выявление процессного потенциала на пилотном проекте ООО «Газпромнефть-Оренбург» и начата комплексная оценка потенциала в ОАО «СН-МНГ». В рамках Блока в целом реализуется проект по внедрению модели управления подрядчиками.

КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА РАЗВИТИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СУОД?

Управление программой осуществляет специально созданный Комитет по СУОД и производственной безопасности, куда входят члены Правления и руководители ключевых функций и бизнес-подразделений. Комитет утверждает дорожную карту развития системы, определяет необходимые ресурсы и принимает стратегические решения. Заместители Генерального директора курируют отдельные элементы СУОД, управляют изменениями в зоне своей ответственности и подают личный пример лидерства.

В Группе работает Центр развития СУОД, который проводит диагностику и обеспечивает экспертную и организационную поддержку. В каждом операционном блоке создаются собственные управляющие комитеты и центры внедрения СУОД. Для осуществления задач непосредственно на активах формируются проектные офисы.

КАКОВ САМЫЙ ВАЖНЫЙ ВЫВОД ИЗ ПЕРВОГО ЭТАПА ВНЕДРЕНИЯ СУОД?

Мы осознали острую необходимость культурной трансформации. Она нужна на всех уровнях: от формулировки Стратегии Компании на языке сотрудников до применения руководителями практик регулярного менеджмента.

Отношение людей – это очень личная, эмоциональная составляющая, от нее зависит успех любых изменений. Если в Компании все работают слаженно, это позволяет достигать синергии и находить решение любых, даже самых сложных проблем.



Операционная эффективность: пилотный кейс – Омский завод смазочных материалов



«Самое сложное – научиться говорить на одном языке»

ВЕХИ ВНЕДРЕНИЯ СУОД «ЭТАЛОН»

ЧТО СДЕЛАНО В 2018 ГОДУ?

- > Разработаны и приняты критерии оценки зрелости СУОД;
- > проведены тестовые диагностики активов;
- > определены цели и потенциал развития по приоритетным направлениям;
- > по всей Группе началось обучение практикам регулярного менеджмента;
- > завершены пилотные проекты;
- > начато приведение нормативных документов Компании в соответствие с требованиями Кодекса СУОД.

ПЛАНЫ НА 2019–2020 ГОДЫ:

- > сфокусироваться на приоритетных направлениях:
 - лидерство и культура;
 - управление операционной эффективностью;
 - управление подрядчиками и поставщиками;
 - управление надежностью и целостностью оборудования;
- > распространить практики регулярного менеджмента на все активы Компании;
- > внедрить модель управления операционной надежностью с фокусом на анализ критичности оборудования производственных блоков;
- > максимально охватить все активы комплексной оценкой потенциала.

ПЛАНЫ НА 2020–2030 ГОДЫ:

- > достичь максимальной вовлеченности персонала в трансформацию;
- > распространить итоги работы пилотных проектов на всю Группу и достичь системного и активного уровня СУОД;
- > повысить ответственность руководителей за надежную и безопасную работу не только наших активов, но и подрядчиков и поставщиков;
- > поддерживать и развивать культуру непрерывных улучшений.

Подробнее о пилотном кейсе читайте в подразделе «Нефтепереработка», с. 74