

Операционная трансформация

Трансформация системы управления операционной деятельностью (СУОД) – одна из ключевых программ повышения эффективности и достижения целей Стратегии-2030. Цель программы – максимизация операционной эффективности Компании за счет надежности и безопасности операционной деятельности и вовлечения всех сотрудников в культуру непрерывных улучшений.

Основные направления операционной трансформации

ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДА К ЦЕЛЕПОЛАГАНИЮ

РАЗВИТИЕ СРЕДЫ ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ НАДЕЖНОСТЬЮ (МУОН)

В каждом из этих направлений за прошедший год Компании удалось провести изменения, которые должны обеспечить необратимость достижений операционной трансформации.

Изменение подхода к целеполаганию

Суть изменений в области целеполагания определяется готовностью Компании планировать не от достигнутого, а от потенциала – от того предела, которым обладают имеющиеся в распоряжении «Газпром нефти» ресурсы. Благодаря этому Компания:

- выставляет планку возможного;
- задает амбициозность планирования;
- помогает приоритизировать усилия всей организации.

Основной инструмент – комплексная оценка потенциала (КОП). Это пример кросс-функциональной работы сотрудников. При проведении оценки потенциала нужно учесть специфику каждого процесса, сделать точную оценку возможной оптимизации, чтобы получить в виде результата именно достижимый показатель, для которого в обозримом будущем есть ресурсы. На конец 2020 г. комплексная оценка потенциала проведена в ключевых активах, совокупно обеспечивающих более 75 % вклада в показатель EBITDA Группы «Газпром нефть».

Повышение потенциала операционной эффективности стало возможным благодаря как глубокому и масштабному исследованию внутренних оптимизационных возможностей, так и сравнению с лучшими мировыми практиками по всему спектру производственных процессов. В достижимый уровень также включены ожидаемые эффекты от внедрения и системного применения инструментов повышения эффективности (инструментов СУОД).

Планомерное и системное развитие инструментов СУОД тиражировано в 25 дочерних обществах группы. За 2020 г. реализовано инициатив, идентифицированных с использованием инструментов СУОД, на сумму более 12,7 млрд ₽.

900+
гипотез повышения
эффективности¹

ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

- Закрепление процесса целеполагания как неотъемлемой части цикла бизнес-планирования.
- Продолжение тиражирования на внеблочные активы и сервисные дочерние общества.
- Выход на периметр активов, обеспечивающий до 90 % по вкладу в показатель EBITDA Группы.

¹ – Проработано при оценке КОП.

Развитие среды постоянного совершенствования

В 2020 г. основные усилия программы операционной трансформации в области создания целевой производственной культуры были направлены:

- на повышение вовлеченности через инструментарий корпоративной лидерской модели;
- применение практик регулярного менеджмента (ПРМ), направленных на изменение лидерской культуры через развитие компетенций эффективного руководителя;
- совершенствование инфраструктуры по работе с идеями и проблемами на всех уровнях Компании.

Проект по внедрению современных практик регулярного менеджмента (ПРМ) предназначен для всех руководителей «Газпром нефти». За счет сформированных алгоритмов и принципов поведения, которые описывают такие рутинные действия, как проведение совещаний, предоставление обратной связи, обсуждение эффективности, визуальное управление и линейные обходы, повышается и уровень доверия между сотрудниками, и готовность к решению любых производственных проблем.

Продолжена работа по систематизации и тиражированию успешных практик. Несмотря на переформатирование в связи с пандемией уже ставшей традиционной Ярмарки успешных практик, в прошлом году количество отобранных и доработанных до универсальных требований успешных практик увеличилось до 156. Также 34 практики были тиражированы на основе ранее выявленных успешных практик в других дочерних обществах, а 15 – реализованы за пределами первичного блока внедрения.

Последовательное внедрение инструментов 1-го элемента СУОД «Лидерство и культура» и 12-го элемента «Управление эффективностью и постоянное совершенствование» призвано обеспечить развитие культуры непрерывных улучшений и вовлечение в нее всех сотрудников Компании.

Идеи по улучшению процессов, поданные сотрудниками



Вместе повышаем производительность труда

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», в котором участвует «Газпром нефть» в качестве партнера, призван повысить эффективность и производительность труда российских компаний. Такого рода промышленный консалтинг создан в России на государственном уровне впервые. Его суть в том, что консультанты-практики создают на предприятии пилотный образец и передают свои навыки сотрудникам, которые продолжают оптимизацию самостоятельно.

В рамках нацпроекта «Газпром нефть» сосредоточила усилия на снижении затрат и операционных рисков в капитальном строительстве за счет внедрения системы непрерывных улучшений. Специалисты компании совместно с экспертами Федерального центра компетенций обучают персонал бережливому производству. За счет улучшения бизнес-процессов «Газпром нефть» и подрядные организации, участвующие в программе, оптимизируют строительно-монтажные работы и добиваются экономии средств на 10–30 %.

В проект вовлечено десять подрядных организаций – партнеров дочерних обществ «Газпром нефти». В 2021 г. запланировано расширение программы, что позволит привлечь новых участников. Для обучения специалистов будет создана фабрика процессов капитального строительства.

10–30 %
экономия средств

10 подрядных
организаций
участвуют



Компания
сегодня



Стратегический
отчет



Обзор
результатов



Технологическое
развитие



Система
управления



Устойчивое
развитие



Приложения

Внедрение модели управления операционной надежностью

В 2020 г. в Компании, несмотря на ограничения, связанные с пандемией, удалось не только оперативно перенастроить работу по внедрению модели управления операционной надежностью, переведав экспертную поддержку в удаленный режим, но и значительно продвинуться по каждому из четырех компонентов (процессы, структура, инструменты, ключевые показатели эффективности).

Оптимизация процессов:

- утверждена группа процессов «Управление надежностью производственных активов Блока логистики, переработки и сбыта»;
- разработаны и утверждены паспорта процессов;
- стандартизируются процессы управления надежностью Блока логистики, переработки и сбыта;
- продолжена работа по развитию системы управления техническим обслуживанием и ремонтами на базе программного обеспечения SAP PM и «1С: ТОиР»;
- началась разработка системы предикативного анализа состояния динамического оборудования и прогнозной комплексной диагностики теплообменного оборудования;
- в Блоке разведки и добычи разработан, согласован и внедряется единый сквозной бизнес-процесс по ТОиР;

Развитие целевой организационной структуры:

- на НПЗ развивались центры управления производством (ЦУП);
- разработаны и введены в действие матрицы распределения ролей и ответственности по функции управления надежностью производственных активов;
- в Блоке разведки и добычи разработана организационно-функциональная структура единого кросс-функционального подразделения «Центр обеспечения производства» в ДО;
- проведен отбор и прикладное обучение пилотной группы внутренних тренеров по развитию компетенций в области операционной надежности;
- кафедрой производственной эффективности Корпоративного университета разработаны и преподаются курсы «Практика проведения RCM-анализа» и «Практика проведения RCFA-анализа»;

Внедрение инструментов управления надежностью для оперативного и инженерно-технического персонала:

- разработаны и применяются карты маршрутов обходов оборудования;
- разработаны стандартные операционные процедуры;
- усовершенствована методика приема-передачи смен;
- продолжена работа по анализу критичности и ранжированию оборудования, разработке стратегий обслуживания и ремонтов, а также управлению контролем технического состояния;

Управление ключевыми показателями эффективности:

- модернизирована система аналитической отчетности (КПЭ);
- выполнена автоматизация расчетов КПЭ по надежности, включая коэффициент эксплуатационной готовности;
- усовершенствована функциональность информационных систем управления эффективностью производства.

ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

С завершением пересмотра стратегии по надежности Блока разведки и добычи ожидается синхронизация верхенуровневых КПЭ между производственными блоками, базирующихся на сравнении индексов по методологии бенчмаркинга HSB Solomon Associates LLC.

800+
сотрудников
обучены
инструментам
управления
надежностью

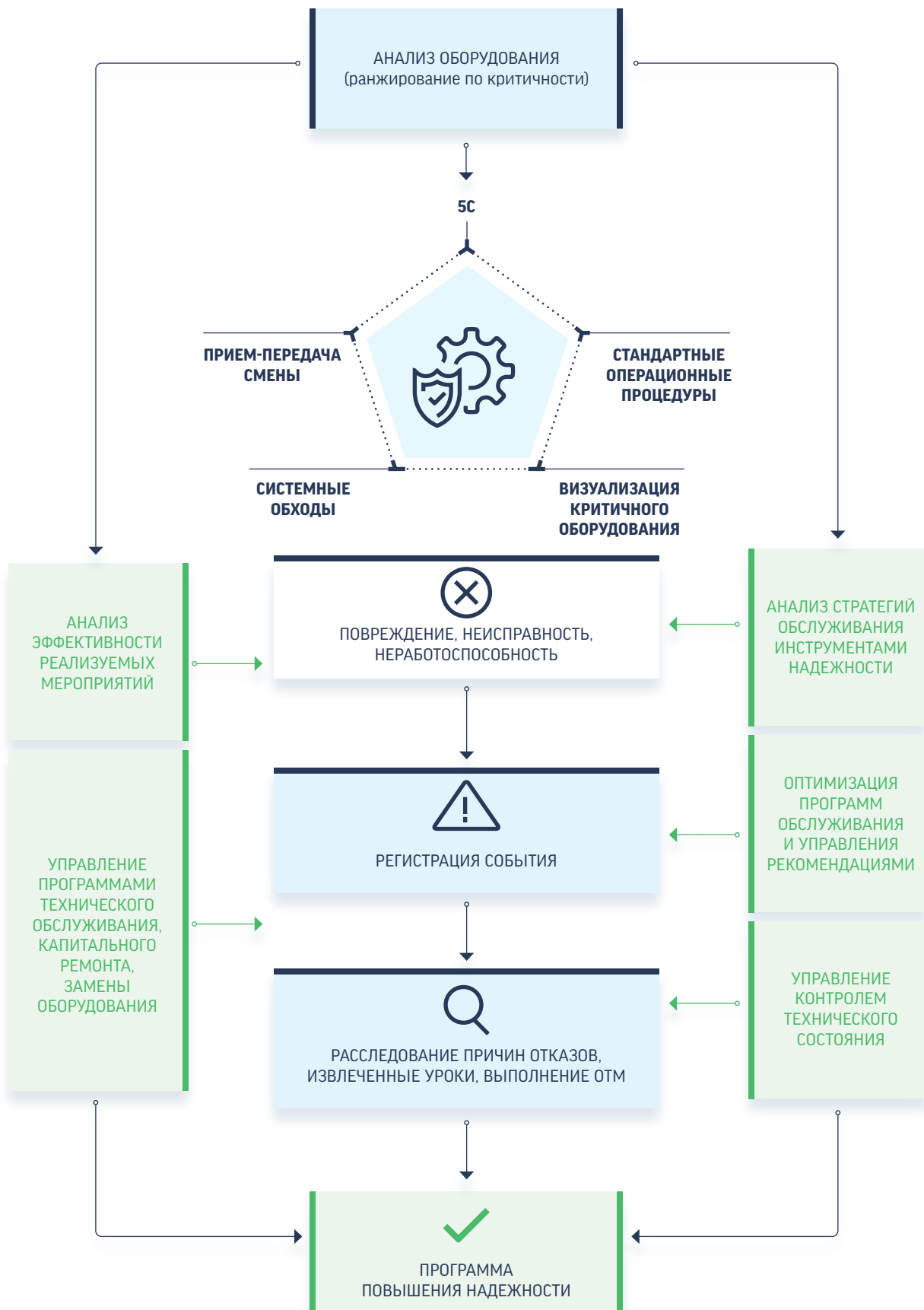
430 карт
маршрутов обходов
оборудования
разработано

~1 000
технических
систем включено
в процесс контроля
технического
состояния

Инструменты надежности

Инструменты надежности применяемые оперативным персоналом

Инструменты надежности применяемые техническими службами



Компания сегодня

Стратегический отчет

Обзор результатов

Технологическое развитие

Система управления

Устойчивое развитие

Приложения

Структура СУОД «Эталон»

Элемент 1	Лидерство и культура	Обеспечение лидерства руководителей в создании вовлекающей среды для достижения стратегических целей Компании
Элемент 2	Управление надежностью	Обеспечение целевого уровня безопасности и экономической эффективности производственных активов на протяжении всего жизненного цикла за счет целенаправленного риск-ориентированного обслуживания, обоснованного продления сроков эксплуатации и сохраняемости технических объектов
Элемент 3	Управление производственными процессами	Обеспечение безопасного, эффективного и устойчивого выполнения производственных процессов
Элемент 4	Управление организацией и компетенциями	Обеспечение эффективного привлечения и распределения организационных ресурсов, закрепления ответственности и развития компетенций персонала
Элемент 5	Управление операционными рисками	Обеспечение единого риск-ориентированного подхода к управлению операционной деятельностью для повышения ее эффективности путем снижения внеплановых потерь от операционных рисков за счет мероприятий по снижению их вероятности и последствий
Элемент 6	Управление подрядчиками и поставщиками	Обеспечение эффективности и производственной безопасности подрядных работ /оказываемых услуг и эффективности поставок материально-технических ресурсов (МТР)
Элемент 7	Управление проектами	Обеспечение эффективного достижения целей проектов
Элемент 8	Управление данными, информацией и документацией	Принятие оптимальных управленческих решений на основе данных, информации и документации
Элемент 9	Управление воздействием на человека и окружающую среду	Исключение недопустимого воздействия на человека и окружающую среду
Элемент 10	Управление изменениями	Обеспечение эффективности проводимых в Компании изменений с сохранением непрерывности операционной деятельности
Элемент 11	Управление заинтересованными сторонами	Выявление заинтересованных в операционной деятельности сторон, коммуникация и выстраивание с ними конструктивных отношений как часть операционной деятельности
Элемент 12	Управление эффективностью и постоянное совершенствование	Обеспечение роста операционной эффективности за счет применения инструментов непрерывных улучшений

Глоссарий

СУОД «Эталон» – структурированный набор взаимозависимых практик, процедур и процессов, используемых руководителями и работниками на каждом уровне организации для ведения производственной деятельности.

Потенциал – выраженная в денежном эквиваленте годовая суммарная разница между фактическими и максимально возможными / эталонными показателями процессов жизненного цикла актива.

Достижимый уровень – цель по приросту EBITDA и оптимизации капитальных затрат на горизонт бизнес-планирования за счет прогнозного эффекта от реализации утвержденных и потенциальных мероприятий, направленных на покрытие потенциала.

Комплексная оценка потенциала – это анализ всех стратегических ресурсов дочерних обществ / активов Компании, включая производственные, финансовые и человеческие.

Практики регулярного менеджмента – набор действий руководителя, которые через выстраивание новой модели взаимоотношений с подчиненными ведут к повышению результативности и безопасности производственных процессов в Компании.

Карты потока создания ценности для роста отгрузки

Карты потока создания ценности (КПСЦ) – один из инструментов СУОД – помогли специалистам «Газпром нефти» увеличить суточную отгрузку светлых нефтепродуктов на Московском НПЗ. КПСЦ позволяют создавать схему, в которой виден каждый этап движения материалов и информации, выявлять потери и искать лучшие решения для увеличения эффективности производства товаров и услуг.

За счет эффективной кросс-функциональной работы суточная отгрузка светлых нефтепродуктов на автоматизированном терминале отгрузки топлива (АТОТ) на Московском НПЗ выросла практически на четверть. Команда проанализировала всю цепочку процессов (от производства до реализации светлых нефтепродуктов) с фокусом на запросы рынка. На основе полученных данных специалисты вывели целевую модель с переходом на более сложный режим работы с минимизацией простоев и перемещений. В результате отгрузка нефтепродуктов на АТОТ увеличилась с 6,4 тыс. до 8 тыс. т / сут.

+27%
суточная отгрузка светлых нефтепродуктов

Конкурс успешных практик в функции «Капитальное строительство»

Конкурс успешных практик – это площадка для обмена опытом и успешными практиками в области непрерывных улучшений «Газпром нефти». В 2020 г. функция «Капитальное строительство» и Центр развития СУОД провели конкурс среди десяти дочерних обществ и подрядных организаций и определили самые эффективные подходы по оптимизации сроков и стоимости капитального строительства.

Из 40 представленных на конкурсе практик экспертное жюри рекомендовало 9 для тиражирования в других дочерних обществах. Например, среди них – модель контрактования в строительной отрасли ЕРС, которая позволяет отказаться от отдельных контрактов с поставщиками оборудования, строителями и проектировщиками в пользу единого контракта с одним подрядчиком, который отвечает сразу за весь комплекс работ. Это позволяет оптимизировать кросс-функциональные и интегрированные процессы.

40 практик представлено на конкурсе

9 практик рекомендованы для тиражирования во всей Компании



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения