

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

КЛЮЧЕВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ, ПОЗВОЛЯЮЩИМ ВНЕДРЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ, ЯВЛЯЕТСЯ ОТРАБОТАННАЯ МНОГОЛЕТНЕЙ ПРАКТИКОЙ СИСТЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ УЛУЧШЕНИЙ.

Портфель проектов улучшений в АО «Зарубежнефть» формируется с 2013 года, расширяя периметр, и на сегодняшний день насчитывает уже 115 реализованных проектов (с учетом проектов технологического развития).

Формирование пула проектов и определение векторов дальнейшего развития Компании производится ежегодно в начале года по итогам проведения стратегической сессии руководства, годовой защиты КПЭ и принятия решений по тиражированию успешных проектов. В 2019 году портфель проектов был уточнен и отранжирован с учетом четырех стратегических фокусов, направленных на успешное выполнение второго этапа корпоративной Стратегии, и включал в себя 66 проектов изменений, при этом:

- 24 проекта изменений вошли в 4 стратегических фокуса, 8 были успешно завершены в 2019 году;
- 42 проекта изменений были направлены на поддержание действующих процессов и систем, из них в 2019 году завершено 21 проект.

На всех этапах жизненного цикла реализации проектов изменений:

- осуществляется система ежемессячного мониторинга и отчетности проектов изменений;
- организована экспертная поддержка проектов, в том числе с привлечением внешних экспертов и экспертов ДО;
- проводятся опросы / запрашивается обратная связь с целью качественной оценки и подтверждения результатов.

Ключевые нововведения 2019 года

ОБНОВЛЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ

В рамках реализации стратегических целей Компании были определены четыре ключевых фокуса: «Экспансия», «Технологическое лидерство», «Корпоративная эволюция», «Управление талантами». С 2019 года особое внимание уделяется проектам, которые вошли или были инициированы в рамках стратегических фокусов. Проекты, переходящие с предыдущего года, были классифицированы как дополнительные инициативы, направленные на поддержание действующих процессов и систем.

Основные результаты проектов улучшений и проектов технологического развития

Проекты технологического развития

Разработка pre-FEED для подводного добычного комплекса Блока 12/11

Цель проекта – повышение экономической эффективности разработки месторождений газа на Блоке 12/11.

Достигнутые результаты:

- pre-FEED выполнен согласно техническому заданию;
- финальный отчет по разработке pre-FEED для обустройства подводно-добычного комплекса Блока 12/11 принят на научно-техническом совещании;
- разработана альтернативная концепция обустройства Блока 12/11 с применением подводно-добычного комплекса;
- рабочей группой проекта осуществлена экспресс-оценка экономической эффективности проекта с учетом затрат pre-FEED для обустройства подводно-добычного комплекса.

Разработка концепции по вовлечению в разработку маргинальных участков Блока 09-1

Цель проекта – предложить технико-технологические мероприятия для экономически эффективного развития низкорентабельных/маргинальных месторождений/участков СП «Вьетсовпетро».

Достигнутые результаты:

- выполнен анализ ресурсной базы маргинальных участков Блока 09-1, оценена продуктивность ранее пробуренных разведочных скважин и их техническое состояние;
- проведена оценка перспективности дополнительного бурения на маргинальных участках, сформированы варианты разработки и обустройства участков;
- одобрены предложения по вовлечению в разработку маргинальных участков Блока 09-1 на научно-техническом совете Компании.

Увеличение ресурсной базы Блока 09-1 СП «Вьетсовпетро» на основе новых данных бурения и сейсморазведки 3D/4C

Цель проекта – использование новых данных по сейсморазведке 3D/4C и результатов разведочного бурения для поиска новых залежей-спутников, имеющих на Блоке 09-1 месторождений.

Достиженные результаты:

- разработана концепция программы системного расширения ресурсной базы СП «Вьетсовпетро»;
- по терригенным коллекторам нижнего миоцена, верхнего олигоцена и нижнего олигоцена подготовлено около 100 ловушек углеводородов с общими ресурсами вероятных запасов (P50) 160 млн т;
- новые данные сейсморазведки 3D/4C и применение нейронных сетей позволили существенно уточнить разломно-блоковое строение фундамента, выделить зоны разуплотнений на основе новых атрибутов. Выделено 33 зоны повышенного интереса по фундаменту и подготовлено 5 ловушек с общими ресурсами 13,5 млн т;
- по материалам сейсморазведки 3D/4C в пределах Блока 09-1 подготовлено 23 объекта, как на развитие уже существующих залежей, так и на отдельные объекты. Выполнено ранжирование по объему ресурсов и по геологической успешности.

Цель проекта – повышение эффективности управления работами по освоению, текущему и капитальному ремонту скважин (ОТКРС). Достижение коэффициента производительного времени бригадами ОТКРС в 2019 году – не менее 0,95.

Достиженные результаты:

- внедрен блок планирования ОТКРС;
- внедрен блок учета и формирования отчетности;
- внедрен блок анализа и управления ОТКРС;
- введена в промышленную эксплуатацию информационная система телеметрии ремонта скважин (ИС ТМРС);
- по итогам функционирования системы зафиксировано снижение непроизводительного времени на 51 %, сокращена аварийность на 45 %, нарушения технологических операций снижены с 46 до 36 часов.

Проекты улучшений

Fast Track

Цель проекта – применение комплекса организационных и информационных мер в сочетании с усовершенствованием алгоритмов документооборота и запросов между Корпоративным центром и ДО, направленного на снижение степени формализма. Выявление и устранение топ-деструкторов во всех уровнях отчетности, сокращение излишнего документооборота.

Достиженные результаты:

- на 30 % снижены трудозатраты на разработку и согласование документов, на выполнение рутинных операций;
- на 15 % сокращено количество вспомогательных документов в общем числе документов процесса;
- на 25 % снижено количество отчетов;
- усилена качественная оценка ИТ-систем процесса на предмет обеспечения преемственности информации, отсутствия разрывов и дублирующего ввода.

Автоматизация бизнес-процессов с применением ИТ-систем класса BPM

Цель проекта – выстраивание пилотного сквозного процесса в единой ИТ-системе.

Достиженные результаты автоматизации инвестиционного процесса:

- на 40 % сокращена доля ручных операций;
- на 50 % сокращены трудозатраты;
- формирование всех документов производится BPM-системой;
- повышена прозрачность и внедрен онлайн-мониторинг исполнения процесса;
- получена необходимая аналитика и автоматизированный расчет индикаторов по каждому узлу процесса;
- сформирована возможность выстраивания сквозного процесса «Корпоративный центр – дочерние общества».

Юридически значимый электронный документооборот

Цель проекта – снижение объема бумажного документооборота при заключении договоров, повышение эффективности и снижение трудозатрат работников, оптимизация доступа и хранения оригиналов документов.

Достиженные результаты:

- сокращен срок согласования и подписания договора с 11 до 3 дней;
- осуществлен переход на электронный документооборот между предприятиями Группы компаний «Зарубежнефть»;
- оптимизирован порядок доступа и хранения оригиналов документов.

Стандарт работы руководителя

Цель проекта – создание единого стандарта деятельности руководителей разных уровней и обеспечение единства и согласованности управленческих действий всех подразделений Компании.

Достиженные результаты:

- проведена серия супервизии применения практик в Корпоративном центре и ДО;
- проведен ежегодный опрос по применению Стандарта работы руководителя;
- рост интегрального индекса применения практик составил 14 %;
- рост качества применения практик составил 9 %;
- полностью выполнен план мероприятий по внедрению Стандарта работы руководителя в Корпоративном центре и ДО.