

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ



ОПЫТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Проскурин А.И.,
Начальник отдела

ПАО «Газпром нефть»
Блок экономики и финансов (БЭФ)
Департамент экономики и корпоративного планирования
Управление по развитию системы управления операционной деятельностью
Отдел обеспечения развития комплексности и компетенций СУОД

О КОМПАНИИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»



РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

«Газпром нефть» ведёт работу в крупнейших российских нефтегазоносных регионах и ряде промышленных регионов страны.

Кроме того, компания реализует проекты в сфере добычи за пределами России.

ПЕРЕРАБОТКА И ПРОДАЖА НЕФТЕПРОДУКТОВ

Компания демонстрирует одно из лучших в российской отрасли соотношение добычи и переработки.

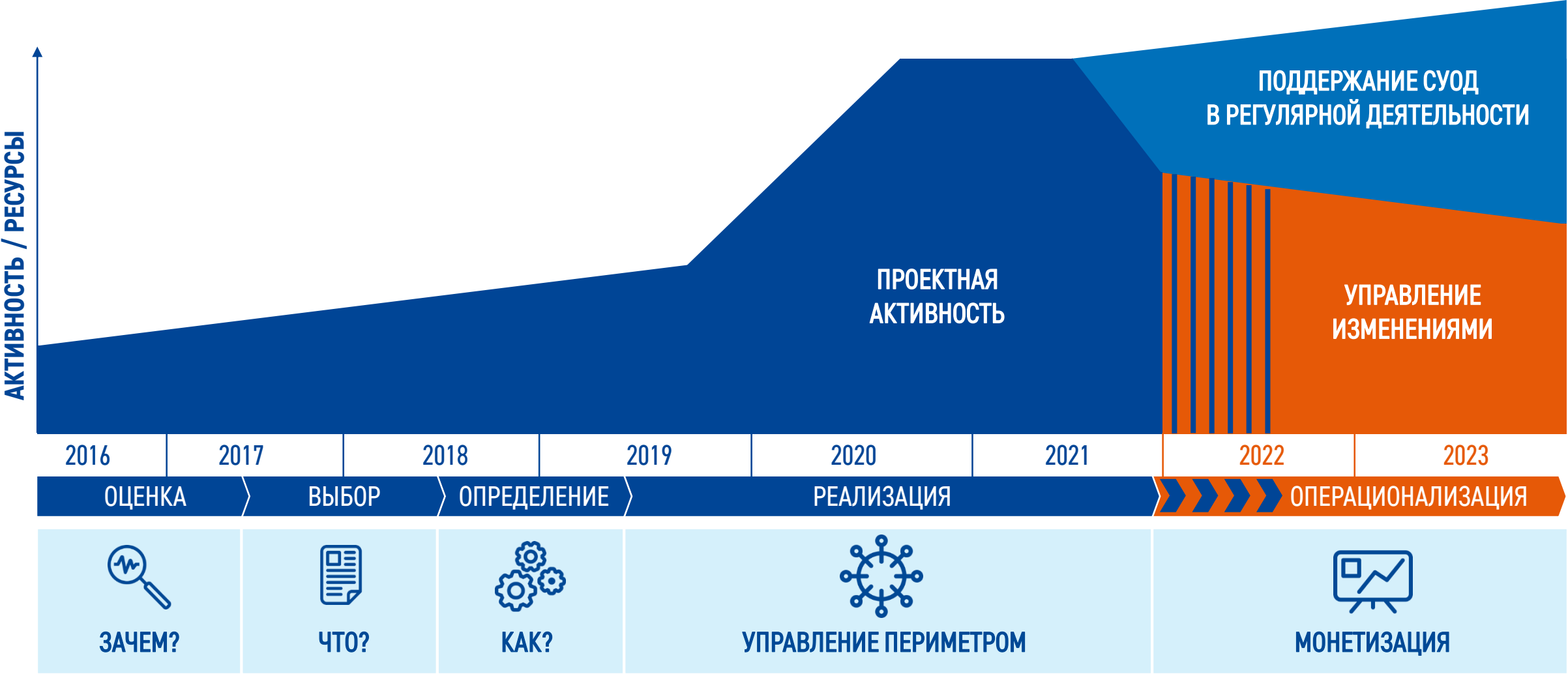
«Газпром нефть» реализует масштабную программу технологической и экологической модернизации своих НПЗ, направленную на повышение эффективности нефтепереработки и снижение воздействия предприятий на окружающую среду.

Сеть автозаправочных станций под управлением «Газпром нефти» насчитывает порядка 2,4 тысяч АЗС в России и за рубежом.

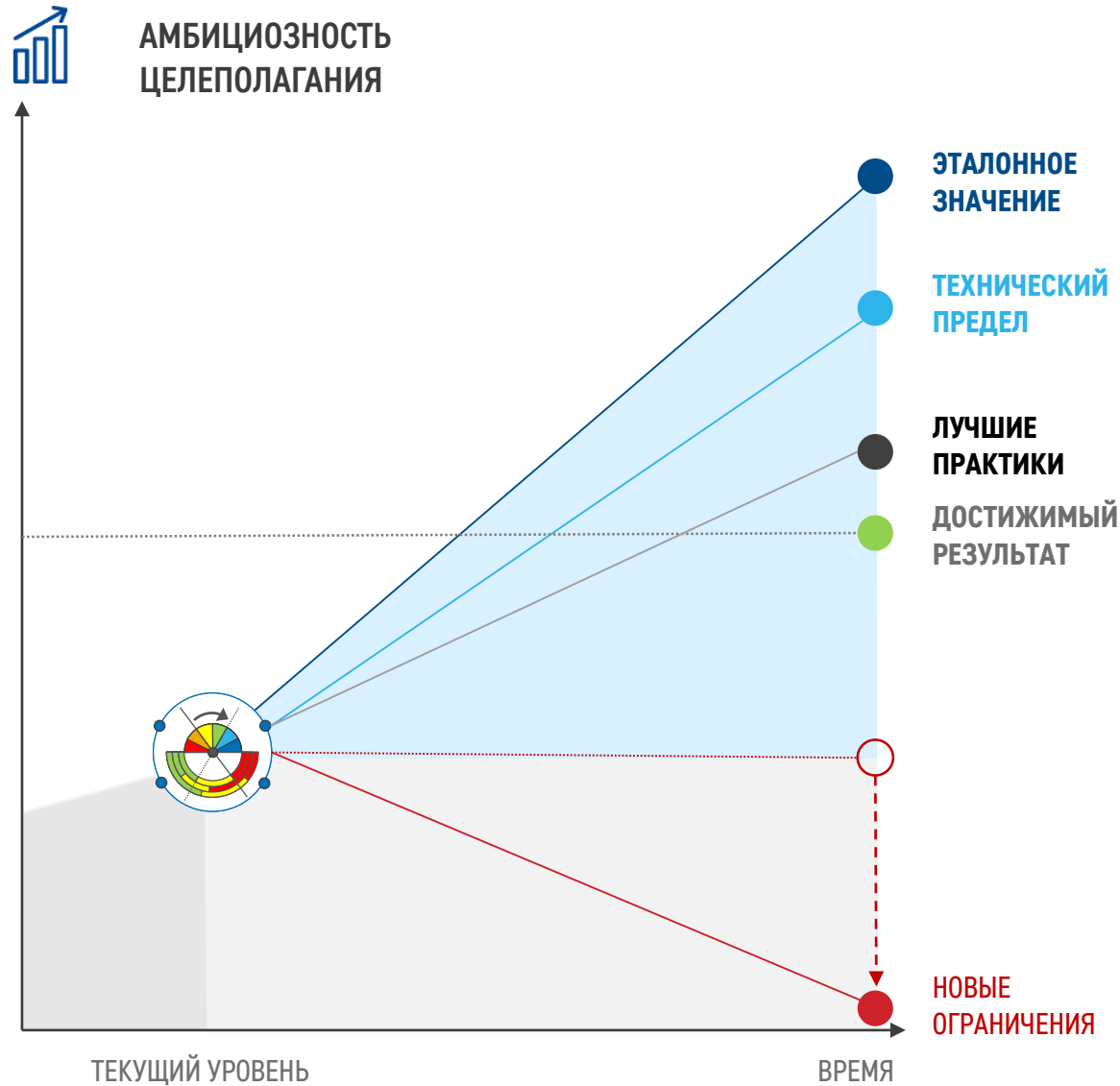
Компания также заправляет своим топливом самолёты, морской и речной транспорт, производит высокотехнологичные масла для промышленной и автомобильной техники, битум для строительства качественных дорог, развивает проекты альтернативной энергетики.

ПО ОБЪЁМУ ДОБЫЧИ И ПЕРЕРАБОТКИ НЕФТИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» ВХОДИТ В ТРОЙКУ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ РОССИИ

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СУОД В «ГАЗПРОМ НЕФТИ»

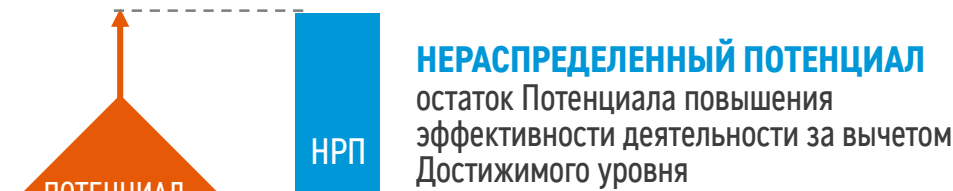


ЭТАП «ОЦЕНКА» (ЗАЧЕМ?)



ПОТЕНЦИАЛ

выраженная в денежном эквиваленте годовая суммарная разница между фактическими и максимально возможными/эталонными показателями процессов действующего производства (в том числе экономия капитальных затрат за счет оптимизации типовых технологических решений)



ДОСТИЖИМЫЙ УРОВЕНЬ

цель по приросту EBITDA и оптимизации капитальных затрат на горизонт Бизнес планирования за счет прогнозного эффекта от реализации Утвержденных и Потенциальных мероприятий

УТВЕРЖДЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ – мероприятия, вошедшие в программы ППЗ, низкобюджетные и среднебюджетные инвестиционные проекты на действующих объектах, а также мероприятия вне программ ППЗ, в т.ч. переведенные из категории Потенциальных мероприятий после согласования к реализации

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ – набор действий по повышению эффективности, имеющий предварительную экономическую оценку и требующий дополнительной экспертизы и

ЭТАП «ВЫБОР» (ЧТО?)

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (СУОД)

структурированный набор взаимосвязанных практик, процедур и процессов, используемых руководителями и работниками на каждом уровне организации для ведения операционной деятельности

ЦЕЛЬ СУОД

обеспечение максимальной операционной эффективности Компании за счет надежности и безопасности производственной деятельности и вовлечения всех сотрудников в культуру непрерывных улучшений

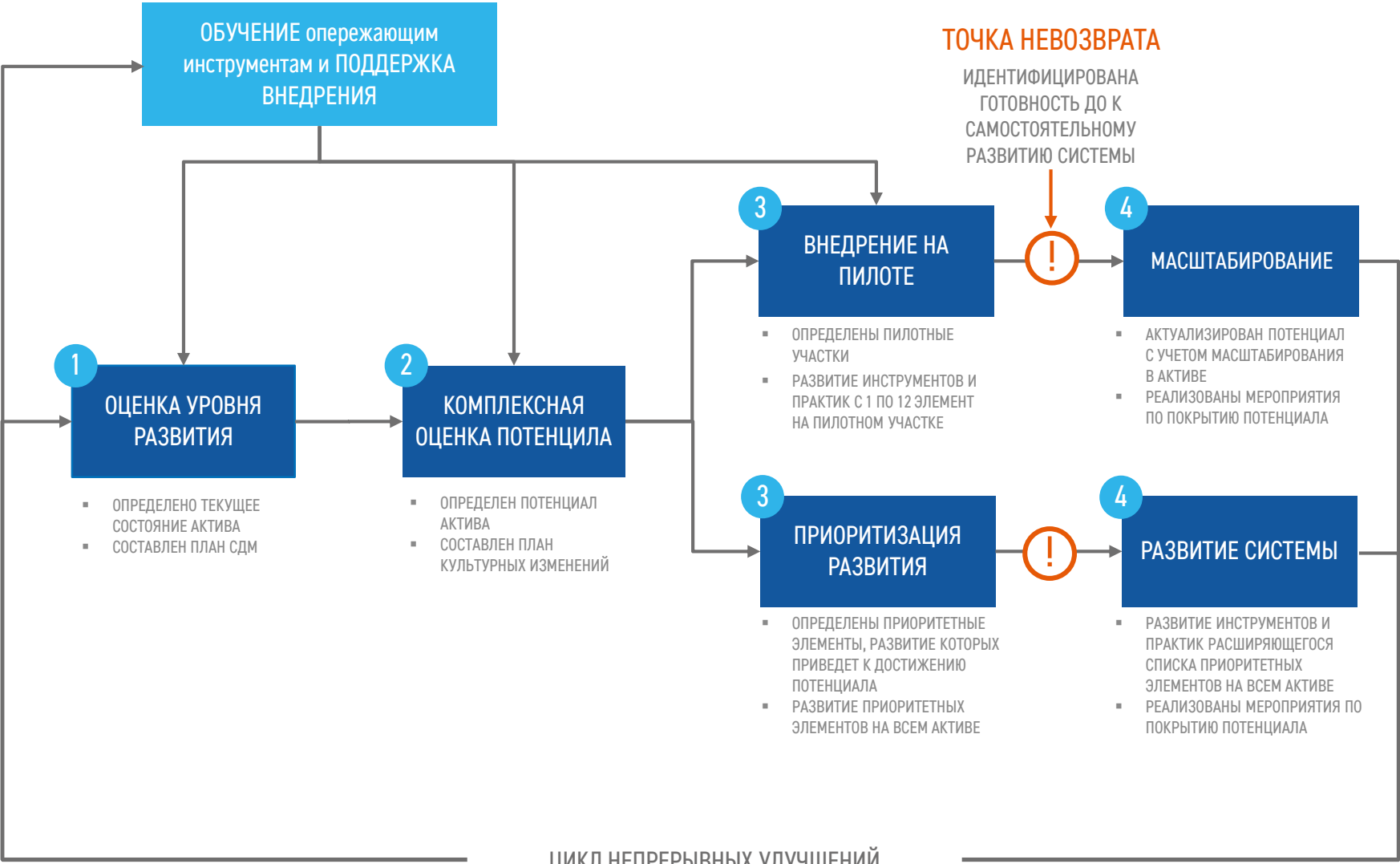


ЭТАП «ОПРЕДЕЛЕНИЕ» (КАК?)

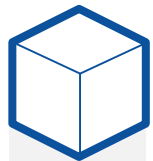


МОДЕЛЬ ВНЕДРЕНИЯ

(ПИЛОТ + МАСШТАБИРОВАНИЕ)

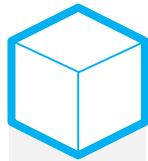


4 П – СТРУКТУРИРОВАННОЕ ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ И ИЗМЕРИТЕЛЬ ПРОГРЕССА



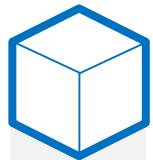
ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Характеризует **осознанное принятие** сотрудниками **требований СУОД**, выражающееся в готовности прилагать усилия для их соблюдения. При оценке учитывается наличие необходимых для выполнения требования знаний, умений и навыков



ПРОЦЕДУРЫ

Характеризует установленный **порядок осуществления деятельности**. При этом оцениваются объем и качество необходимых нормативно-методических и организационно-распорядительных документов, а также масштаб и полнота их реализации



ПРОЦЕСС

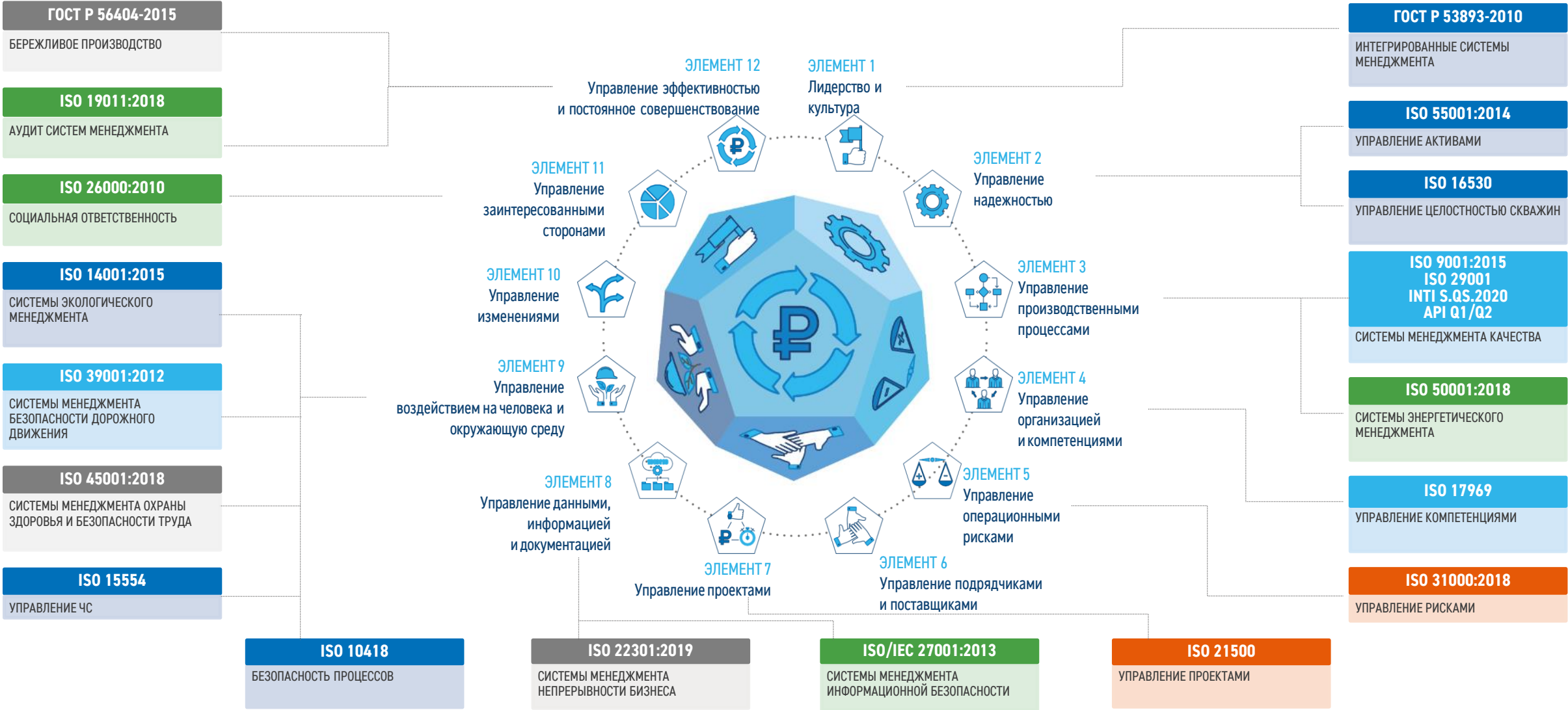
Характеризует **качество управления деятельностью**, направленной на достижение целевых результатов.
При этом оценивается наличие необходимых ресурсов, выявление потерь и их устранение, работа над повышением эффективности выполнения этой деятельности



ПРАКТИКА

Характеризует **сложившиеся способы ведения деятельности**.
При этом оцениваются результативность достижения целевых показателей и масштаб соблюдения требования подразделениями / функциями / сотрудниками

СТАНДАРТЫ, УЧТЕННЫЕ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ТРЕБОВАНИЙ ЭЛЕМЕНТОВ СУОД ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»



НАБОР ТРЕБОВАНИЙ НА ПРИМЕРЕ ЭЛЕМЕНТА №2 СУОД ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

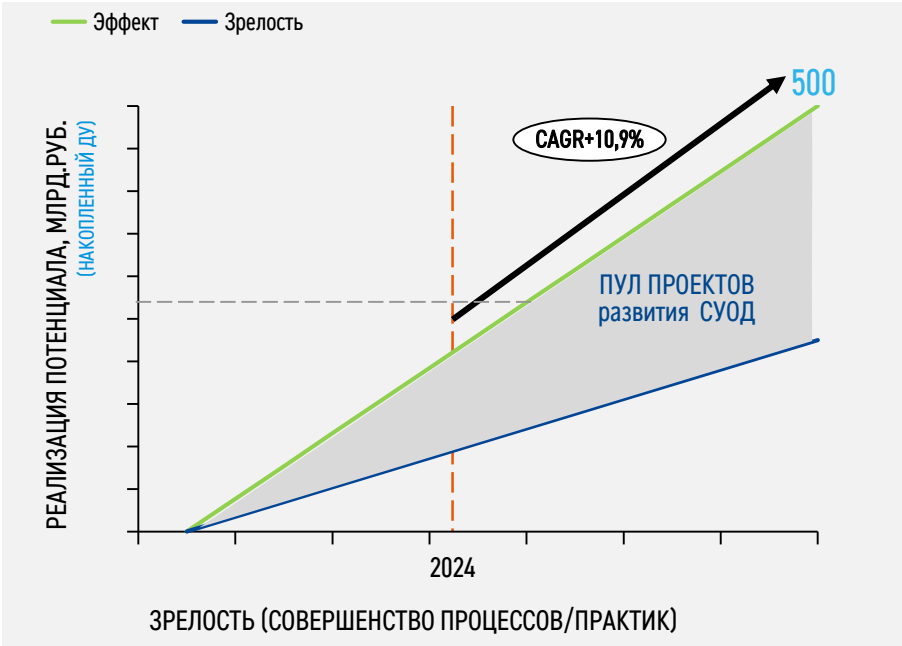


ПРИОРИТЕТЫ И ФОКУСЫ РАЗВИТИЯ СУОД

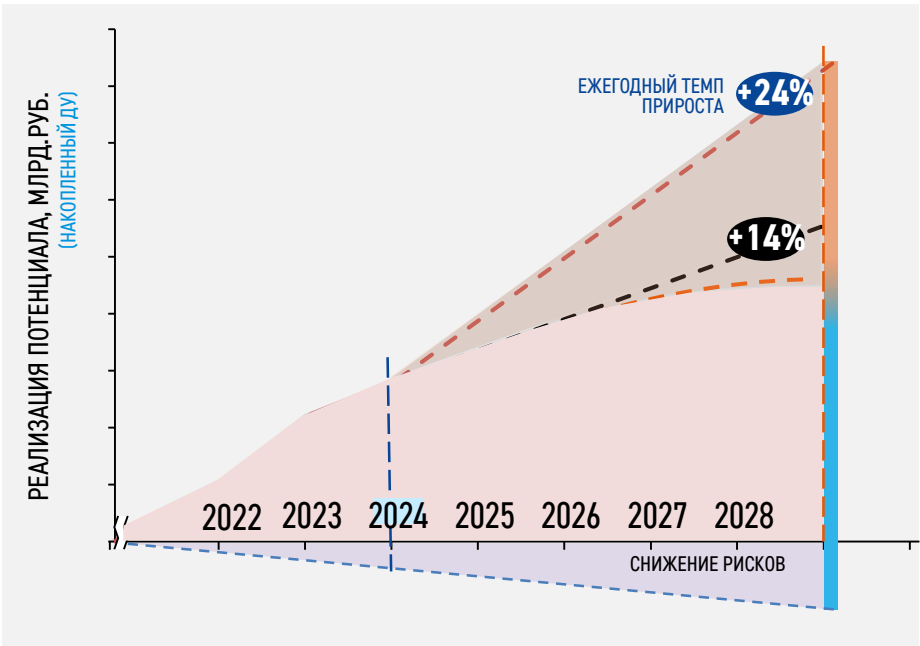
ЦЕЛЬ СУОД : ОБЕСПЕЧИТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ НАДЕЖНОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВОВЛЕЧЕНИЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ В КУЛЬТУРУ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

$$\max f(\text{опер. эффект}) = \sum_{k=1}^n \text{надежность} \times (1 - \text{риски ПБ}) \times \sum_{l=1}^{67000} \text{вовлеченность} \times (1 - \text{потери})$$

ПРИЛОЖЕНИЕ УСИЛИЙ В РАЗВИТИИ СУОД ДО 2024 ГОДА



ПРИЛОЖЕНИЕ УСИЛИЙ В РАЗВИТИИ СУОД С 2024 ГОДА



- 1. РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССОВ И ПРИМЕНЯЕМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ С ОДНОВРЕМЕННОЙ МОНЕТИЗАЦИЕЙ ПОТЕНЦИАЛА
- 2. РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И НАВЫКОВ

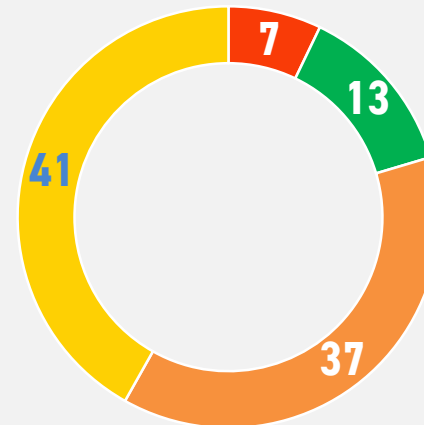
- 1. РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОСТИ СИСТЕМЫ И ИНТЕГРАЦИЯ ПОДРЯДЧИКОВ
- 2. ПРИДАНИЕ НОВОГО ИМПУЛЬСА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
- 3. УСКОРЕНИЕ МОНЕТИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ЭФФЕКТИВНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ – КАРТА ВНИМАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

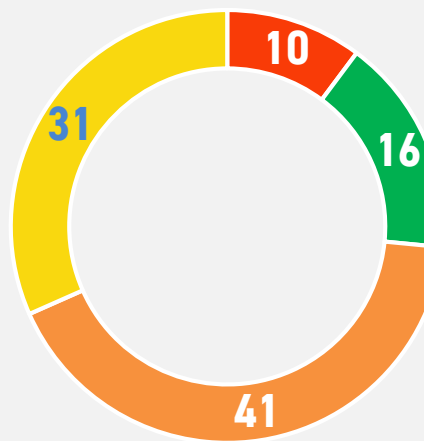
ТЕПЛОВАЯ КАРТА

[illegible]

ОЦЕНКА



КАЛИБРОВКА



АНО ИНТИ. СТАНДАРТЫ СМОД ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

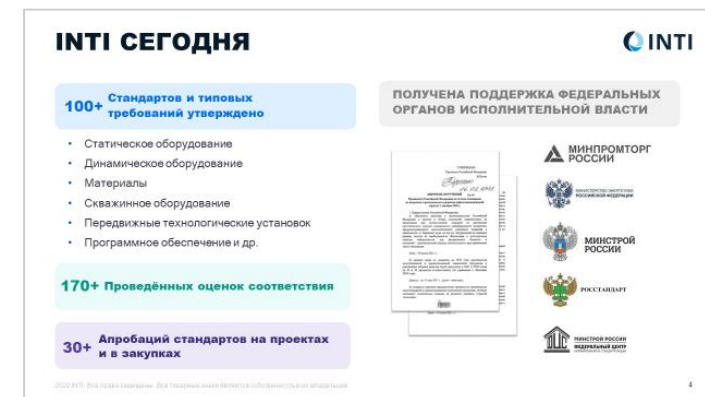
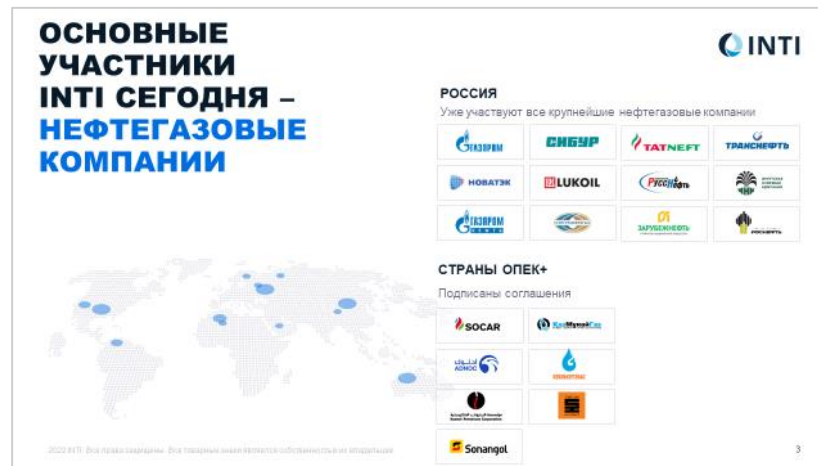
С целью перехода от иностранных отраслевых систем стандартизации и сертификации к российским, АНО ИНТИ были разработаны два отраслевых стандарта по развитию системы менеджмента операционной деятельности (СМОД).

«Газпром нефть» активно передавала свой опыт развития системы управления операционной деятельностью при их разработке и готова делиться накопленными знаниями с участниками нефтегазовой отрасли, включая подрядные организации-партнёры, для совместной работы над повышением эффективности.



Стандарт СМОД в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности» (альтернатива ISO 29010)

Стандарт по оценке уровня зрелости СМОД в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности» (альтернатива ISO 29011)



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ