

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БУРЕНИИ

IGS

ГРУППА
КОМПАНИЙ

ЧЕТЫРЕ ГОДА НАЗАД НЕФТЕСЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ ГК «ИНВЕСТГЕОСЕРВИС» ЗАПУСТИЛА ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ БУРЕНИЕМ, МИНИМИЗИРУЮЩИЙ ИЗДЕРЖКИ И ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ПРОВОДИТЬ БУРЕНИЕ В РЕГИОНАХ С САМЫМИ РАЗНООБРАЗНЫМИ УСЛОВИЯМИ. РАЗРАБОТКА НОВОЙ СИСТЕМЫ БЫЛА ПРОДИКТОВАНА УВЕЛИЧЕНИЕМ ОБЪЕМА РАБОТ И ИХ ПЕРЕХОД В ТЕХНИЧЕСКИ СЛОЖНЫЕ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ОСВОЕНИЯ РЕГИОНЫ. ЗА СЧЕТ ЧЕГО НОВАЯ СИСТЕМА ПОЗВОЛЯЕТ СОКРАЩАТЬ ЗАТРАТЫ, НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ, А ТАКЖЕ ПОВЫШАТЬ КОММЕРЧЕСКУЮ СКОРОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА?

FOUR YEARS AGO, THE OIL SERVICE COMPANY GC "INVESTGEOSERVIS" LAUNCHED A PROJECT APPROACH IN DRILLING MANAGEMENT FOR MINIMIZING COSTS AND ALLOWING DRILLING IN REGIONS WITH A WIDE VARIETY OF CONDITIONS. THE DEVELOPMENT OF THE NEW SYSTEM WAS DICTATED BY AN INCREASE IN THE SCOPE OF WORK AND THE TRANSITION TO THE REGIONS THAT ARE TECHNOLOGICALLY COMPLEX FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT. DUE TO WHAT DOES THE NEW SYSTEM ALLOW REDUCING COSTS, UNPRODUCTIVE TIME, AS WELL AS INCREASING THE COMMERCIAL RATE AND ECONOMIC EFFICIENCY OF THE PROJECT?

Ключевые слова: бурение, минимизация расходов, эффективность буровых работ, проектное управление, строительство скважин.



Доронин Сергей Владимирович,
заместитель
исполнительного директора
по проектному управлению
АО «Инвестгеосервис»

Основные нефтегазоносные провинции на территории России расположены в районах вечномёрзлой почвы и даже за Полярным кругом. Запасы Ямало-Ненецкого автономного округа оцениваются в 4,9 млрд т, Республики Коми – в 670,689 млн т (более половины из которых ТриЗ),

Красноярского края – в 618 млн тонн. Именно в этих регионах ведет свою деятельность ГК «Инвестгеосервис».

Компания постоянно расширяет географию своего присутствия, за 10 лет объемы бурения в сложных горно-геологических и климатических условиях увеличились более чем в 9 раз.

За короткий промежуток времени компания претерпела ряд структурных изменений и сумела

ГК «Инвестгеосервис» осуществляет полный цикл работ по строительству нефтяных и газовых скважин любой сложности, конструкций и назначений, в том числе поисковые, разведочные, эксплуатационные, а также скважин с большим отходом от вертикали и многоствольных скважин на необходимых для заказчика условиях





существенно нарастить свой производственный и кадровый потенциал с 3 до 20 буровых бригад.

Всего несколько лет назад компания ограничивалась буровыми работами в рамках одного региона с локальным размещением производственных и кадровых ресурсов в г. Тарко-Сале Ямало-Ненецкого автономного округа. Что же позволило компании добиться столь впечатляющих успехов? Все это стало возможным благодаря внедрению с 2013 г. проектного подхода в управлении бурением, позволяющего с минимальными издержками запустить буровой проект в различных регионах и с различными заказчиками.

Актуальность перехода на новую систему управления проектами бурения назрела с момента начала интенсивного роста объемов заказов компании. В портфеле контрактов появились объемы работ далеко выходящие за пределы своего региона, со своими специфическими особенностями и требованиями заказчиков. На определенном этапе стало очевидно, что действующая система управления не может в полной мере обеспечить качественный контроль и оперативное исполнение широкого круга задач, ежедневно возникающих в процессе производства на различных участках работ. Наряду с ростом объемов производства компания стала искать резервы по повышению эффективности основного производства – сокращение затрат и непроизводительного времени (НПВ), а также повышение коммерческой скорости и экономической эффективности проектов в целом.

Суть решения, обеспечивающего максимальную концентрацию имеющихся ресурсов и достижение наилучших результатов, состоит в создании проектных групп по каждому



буровому проекту в рамках месторождения или группы месторождений одного заказчика.

Внедрение

Внедрение структуры проектного управления происходило в несколько этапов. Руководством компании был проведен анализ лучших западных и российских практик и выбран проектный подход к управлению производственными процессами.

Действующая контрактная база компании была разделена по географическому принципу и количеству одновременно работающих буровых установок, определено оптимальное количество буровых, находящихся в управлении проектной группы.

Затем был осуществлен отбор лучших руководителей на должности проектных менеджеров. Опыт работы в бурении, опыт управления подразделениями, знание основ экономики были решающими факторами в отборе кандидатов на должность руководителя проекта. Отобранные кандидаты прошли обучение по курсу директоров проектов, освоили специальное программное обеспечение.

В дальнейшем руководители проектов были объединены в проектный офис для распространения в проекты лучших практик и единообразного применения управленческих инструментов.

Структура

Каждый отдельный проект – это по своему уникальный комплекс работ, со своими требованиями в области технологий, логистики, сроками исполнения и контрактными обязательствами. В рамках проекта определяются ключевые показатели эффективности и конкретные цели, основными из которых являются достижение плановых показателей бурения и максимальной удовлетворенности заказчика при соблюдении целевого уровня экономической эффективности.

По своей функциональной сути проектная группа похожа на небольшое предприятие, призванное решать широкий круг организационных, производственных и экономических задач в рамках своего проекта, при поддержке департамента инженерии и других централизованных подразделений компании:

- Организация планирования строительства и реконструкции скважин;
- Мотивация персонала проектной группы;
- Управление расходными и доходными статьями проекта;
- Координация и коммуникация с заказчиком;
- Управление ресурсами проекта;
- Скорость достижения тактических и стратегических целей;
- Управление по отклонениям в проекте;
- Улучшение бизнес-процессов с целью увеличения производительности.

В структуру проектной группы входят работники различных специальностей – это инженеры-технологи, геологи, экономисты,



супервайзеры и другие специалисты, что обеспечивает высокую степень концентрации внимания персонала на решении задач своего проекта.

Процессы

Делегированные проектной группе полномочия позволяют сосредоточиться на конкретных целях проекта, управлять выделенными ресурсами и подрядчиками, контролировать расходы, сроки и качество работ.

Одним из главных преимуществ данного подхода является близость по отношению к заказчику, учет его требований и оперативное реагирование на малейшие изменения в планах работ.

С заказчиком руководитель проекта начинает взаимодействовать на самой ранней стадии организации строительства скважин. На основе проектной документации заказчику предлагаются оптимальные варианты строительства скважины, проводится «бурение на бумаге». В ходе строительства скважин для заказчика подготавливаются отчетные презентации, предлагаются проработанные с департаментом инженерии оптимальные технологические решения по безаварийному и наиболее экономически выгодному подходу к строительству скважин.



Проектный офис объединяет все буровые проекты ГК «Инвестгеосервис», формирует модель управления и контролирует достижение ключевых показателей по проектам. В дочерних обществах организована аналогичная структура проектного управления, также ориентированная на достижение поставленных технологических и экономических целей. В частности, проектными группами бурового предприятия ООО «Новая Энергетические Услуги» решаются вопросы оптимизации суточных ставок

буровых бригад, управления сервисными подрядчиками, снижения рисков возникновения инцидентов и другие вопросы, эффективное решение которых позволяет проектам оптимально организовывать строительство скважин, достигать всех проектных целей, установленных заказчиком, и уверенно чувствовать себя в конкурентной среде.

Результаты

Именно такой подход позволил найти дополнительные резервы для снижения НПВ, в т.ч. снижения аварийности за счет регулярного анализа факторов, влияющих на возникновение НПВ и системной работы по их устранению. За два последних года НПВ в ГК «Инвестгеосервис» было снижено более чем в 1,5 раза. Данный результат положительным образом отразился на сроках сдачи заказчику законченных строительством объектов. На сегодня компания в 95% случаев досрочно заканчивает строительство скважин по отношению к договорным срокам.

Одним из внутренних критериев оценки деятельности проектных групп является «рейтинг проекта», который включает в себя показатели по снижению НПВ, увеличению проходки и коммерческой скорости. Данный суммирующий показатель в 2017 г., в сравнении с 2016 г., существенно вырос на основных буровых проектах ГК «Инвестгеосервис»: в ЯНАО – на 17%, в Республике Коми – на 16%, в Красноярском крае – на 13%, по остальным проектам рост составил от 3 до 7%.

Оценка эффективности проектных групп и соответственно реализация мотивационных пакетов зависит от рейтинга проекта, на рейтингах построены оценки буровых бригад, подрядных компаний, что позволяет вовремя оценить и выявить буровую бригаду либо подрядную компанию оказывающую услуги с низким качеством, соответственно провести замену либо иные корректирующие мероприятия.

За последние 2 года в рамках системы управления проектами был внедрен ряд регламентных процедур и систем контроля как внутри ГК «Инвестгеосервис», так и в отношении подрядных организаций, в их числе:

- Расследование случаев НПВ на производстве при простоях от 2 часов и более;
- Формирование «эталонных» норм времени на операции, что позволило значительно увеличить коммерческую скорость;
- Ежесуточный контроль лимита затрат по ключевым статьям по бюджету проектов и другие.

Отклонения от ключевых показателей эффективности проектов разбираются и анализируются в проектном офисе на оперативных совещаниях проектных групп, вырабатываются корректирующие мероприятия для дальнейшего внедрения в работу. Еженедельно рассматриваются предложения по улучшению работы самого крайнего с точки зрения рейтинга компании проекта. На ежемесячных совещаниях рассматриваются предложения по улучшению работы проектов, отстающих более чем на 10% от запланированных целей.

Планы

Ценность, создаваемая проектным офисом, увеличивается по мере расширения им своих функций и диапазона оказываемых услуг – от предоставления отчетов по проектам для заинтересованных сторон до приведения всех проектов в соответствие со стратегией ГК «Инвестгеосервис» и достижения максимальной удовлетворенности заказчиков в результате выполненной работы.

Дальнейшее совершенствование системы проектного управления ГК «Инвестгеосервис» будет направлено на внедрение автоматизированной системы управления ресурсами и рисками проектов, создание бонусного поощрения подрядных компаний на достижение установленных показателей, создание корпоративной базы знаний для обмена опытом между проектами. ●

KEYWORDS: *drilling, minimizing costs, efficiency of drilling, project management, well construction.*

АО «Инвестгеосервис»
117036, г. Москва, проспект 60-летия Октября, 10а
Телефон: +7 (499) 750 01 13
Факс: +7 (499) 750 01 14
E-mail: info@ingeos.ru
www.ingeos.ru