

Специалисты ТПУ внедряют бережливое производство в компании «Газпромнефть-Восток»

«Институт производственных систем» при Томском политехническом университете (ТПУ) реализует проект по внедрению системы бережливого производства в компании «Газпромнефть-Восток».

«С инициативой внедрения инструментов бережливого производства вышла группа наших специалистов, которые в рамках МВА прошли соответствующий курс в Томском политехническом университете. Цель проекта — устранение всех видов потерь и рост операционной эффективности на всех уровнях», — говорит генеральный директор «Газпромнефть-Восток» Виктор Мисник.

Проект «ЛИНиЯ» подразумевает внедрение принципов и инструментов бережливого производства через изменение менталитета сотрудников, умение отделять ценность и потери, применение организационных инструментов и методик, генерацию улучшений «снизу» путем вовлечения всех работников в процесс.

Программа развития производственной системы ООО «Газпромнефть-Восток» на 2016 и 2017 годы состоит из трех этапов: диагностика, расширение зоны охвата и обмен опытом. Первыми, в мае 2015 года, прошли обучение группы высшего руководства, в июне — руководители среднего звена. С сентября 2015-го начали действовать рабочие группы по основным функциональным блокам: добыча, транспорт, автоматизация, ТКРС и другие. Каждая группа состоит из 10-20 человек, которые проходят практическое обучение, в том числе на месторождениях.

Сейчас проект находится в начале второго этапа, задача которого — расширение на новые проблемные точки и масштабирование полученных на первом этапе результатов. Третий этап, который начнется в 2017 году и будет включать трансляцию опыта, постепенный охват всех процессов, внутренний и внешний бенчмаркинг, а также внедрение новых инструментов Lean production.

На первом этапе в работе участвовали 189 человек, затем подключились еще 58 сотрудников. Курирует проект генеральный директор Виктор Мисник, в координационный центр входят главный инженер, заместитель гендиректора по перспективному планированию Евгения Дыро и начальник управления по работе с персоналом Светлана Лукиных. В проект вовлечены представители разных служб и уровней, а также представители подрядных организаций. Консультационную поддержку осуществляют эксперты из «Института производственных систем».

«Мы убедились, что обязательное условие успеха — изменение менталитета работников через максимальное вовлечение на всех уровнях, от генерального директора до оператора, — комментирует Виктор Мисник. — Это процесс небыстрый, требующий времени, сил и терпения. Однако очевидно, что у нас есть существенный потенциал роста эффективности».

Проект уже показывает реальные результаты. Одна из рабочих групп по направлению «текущий и капитальный ремонт скважин» провела анализ карты процесса ремонта, определила потери и потенциальные возможности сокращения времени ремонта без ухудшения технологии, качества и безопасности работ. Предварительные расчеты показывают, что «выигрыш» может составить 4-7 бригадо-часов на один ремонт. При этом по году таких ремонтов скважин по всем месторождениям проводится более 300 шт.

Кроме того, «Газпромнефть-Восток» стал одной из пилотных площадок «Летней Школы бережливого производства ТПУ», которую организовал «Институт производственных систем». Студенты Института природных ресурсов ТПУ Максим Сухарев и Андрей Фензель производят картирование процесса строительства и бурения скважин на кустовой площадке 5-В Шингинского месторождения. Макрокарту по этому же процессу (планирование, выбор подрядчика, проведение тендерных процедур) в офисе создают еще две студентки ТПУ — Алина Кобякова и Екатерина Озернова. Их коллега по летней Lean-школе студент ТГУ Артемий Хамнуев принимает активное участие в работе группы, которая ведет анализ потерь при поставке оборудования. Как говорят в компании, результаты проведенного анализа позволят продвинуться в решении задач в рамках проекта внедрения бережливого производства в «Газпромнефть-Востоке» сразу нескольким рабочим группам.

«Я убежден, что «производственная система» — это люди, и поэтому первично изменение сознания людей, а затем, как следствие, постоянное совершенствование процессов. Задача — включить в процесс все 680 мозгов, работающих на предприятии, и тысячи работающих с нашим предприятием», — подчеркнул Виктор Мисник.

«Институт производственных систем» при ТПУ является центром компетенций в области производственного менеджмента, используя в работе подходы Lean production и ТОС. Деятельность предприятия заключается в оказании методических, консалтинговых и образовательно-внедренческих услуг (реализация проекта с командой заказчика) в области применения современных ресурсосберегающих инструментов управления производством, повышения операционной эффективности и развития производственных систем.