

ЦИФРОВОЙ ФУНДАМЕНТ БИЗНЕСА ДЛЯ БУРОВОЙ КОМПАНИИ



Альберт Исхаков,
директор
ООО «УК «Татбурнефть»

Результат усилий команды – убедительная победа в XI Всероссийском конкурсе «Лучшие 10 ИТ-проектов для нефтегазовой отрасли». Награда была вручена 26 сентября 2019 года в рамках форума Smart Oil&Gas в Санкт-Петербурге. Авторитетное жюри оценило успех татарстанских буровиков, которые первыми среди российских нефтесервисных компаний реализовали на платформе «1С:Предприятие» комплексную информационную систему управления. Для этого с конца 2016 года на протяжении трех лет осуществлен ряд масштабных взаимосвязанных проектов, которые получили название – «Программа трансформации и развития системы управления ООО «УК «Татбурнефть». В 2019 году руководство «ТаграС» приняло решение о распространении наработок буровиков в остальных дивизионах нефтесервисного холдинга. О подходах к реализации Программы нашему корреспонденту рассказал директор ООО «Управляющая Компания «Татбурнефть» Альберт Исхаков.

– Альберт Фаритович, существует мнение, что с точки зрения ИТ нефтегазовый сектор очень консервативный. Легко ли приживаются инновации?

– Нефтегазовая отрасль и бурение не столько консервативны, сколько сложны по условиям работы и «привязаны» к жестким нормативам

УК «ТАТБУРНЕФТЬ» (ВХОДИТ В ХОЛДИНГ «ТАГРАС») – СОВРЕМЕННАЯ БУРОВАЯ КОМПАНИЯ. НА ПРЕДПРИЯТИИ, СЛАВНАЯ ИСТОРИЯ КОТОРОГО НАСЧИТЫВАЕТ БОЛЕЕ 70 ЛЕТ, ТЕПЕРЬ АКТИВНО ИСПОЛЗУЮТСЯ СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ

UK TATBURNEFT (PART OF THE TAGRAS HOLDING) IS A MODERN DRILLING COMPANY. THIS ENTERPRISE, PROUD HISTORY OF WHICH SPANS MORE THAN 70 YEARS, IS NOW ACTIVELY USING ADVANCED INFORMATION TECHNOLOGIES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES AND ENSURE THEIR INTEGRATED DEVELOPMENT

Ключевые слова: информационные технологии, повышение эффективности бизнес-процессов, нефтесервис, бурение, Татбурнефть, ТаграС.

и требованиям. В остальном же это – благодатная почва для инноваций, позволяющих добиться значимых эффектов. Да, многие наши сотрудники находятся не в офисе: буровики, сменяя друг друга, работают вахтовым методом, порой в сотнях километров от больших городов, где бывают проблемы со связью и логистикой. Но именно для решения таких задач и созданы современные технологии управления.

Мы по мере сил стараемся их популяризировать и развивать персонал: проводим регулярные встречи, участвуем в конференциях, выставках, изучаем опыт других компаний, в том числе зарубежных. Важно понимание – как меняется мир: мы должны двигаться с ним в одном направлении и с одной скоростью. Самое главное – преодолеть собственные стереотипы, научиться думать и действовать по-новому.



Руководитель группы компаний ITPS Леонид Тихомиров (слева) и руководитель Программы трансформации и развития системы управления «УК «Татбурнефть» Антон Седунов на церемонии награждения «Лучшие 10 ИТ-проектов для нефтегазовой отрасли»

УДК 622.24; 004

– Какие бизнес-эффекты дает комплексная информатизация предприятия?

– Один из наиболее ценных эффектов – прозрачность системы управления, понимание всех существующих процессов компании с возможностью их детализации и постоянного улучшения. Мы можем увидеть все необходимые взаимодействия и их нюансы. Они могут быть не совсем заметными, но очень важными – как раз за счет них можно повысить оперативность и снизить затраты.

Несколько лет назад мне довелось изучить опыт канадских буровиков, побывать с коллегами на их производственных площадках. В первую очередь, мы обратили внимание на то, что у них нет такой многоуровневой системы управления на буровой, как у нас. На объекте у буровика есть монитор. Все участники процесса – супервайзер, мастер, руководитель бригад и другие специалисты – удаленно видят его, оценивают состояние буровой и направляют рекомендации со своих мобильных устройств в общую систему. Вся информация сохраняется там и по факту проведения операций автоматически переводится в рапорт и сводку. На основании этого в полуавтоматическом или автоматическом режиме выписываются акты выполненных работ подрядным организациям, которые находятся на буровой.

Таким же практичным инструментом для оценки всех необходимых параметров стала наша комплексная информационная система. Например, мы отслеживаем в оперативном режиме уровень затрат на буровой, убеждаясь, что действительно уложились в бюджет. Раньше такая возможность была только после закрытия отчетного периода. Сегодня все это можно увидеть онлайн, когда мастер на буровой, кладовщик или механик на базе отразили свои действия в системе. У нас есть возможность не только видеть затраты, но и оперативно управлять ими: принимать и согласовывать решения, использовать различные инструменты для изменения параметров. Обновленные процессы – визуализированные и понятные, нашли свое отражение в регламентной базе компании.

В будущем мы планируем встроить в комплексную информационную



систему элементы роботизации и аналитические алгоритмы. Они позволят нам уменьшить влияние человеческого фактора и работать с параметрами предиктивно. Мы хотим исключить возможность появления «узких» мест и за счет этого повысить оперативность и снизить затраты.

– Одна из основных целей цифровой трансформации – повышение конкурентоспособности. Что необходимо для этого? За счет чего повышается привлекательность для клиентов?

– Ключевой фактор на рынке нефтесервисных услуг, частью которого является и бурение скважин – это оптимальная себестоимость. В ходе выстраивания процессной модели и информационных потоков компании мы лучше «узнали себя», стали более гибкими, управляемыми, прозрачными. Повлияло ли все это на себестоимость? Разумеется, ведь мы оптимизировали управление транспортом, логистикой, системой заявок и другими обеспечивающими процессами. Научились быстро выявлять противоречия и минимизировать ошибки в расчетах.

Результат – повышена производительность, повышена скорость принятия решений. Становясь эффективными, мы становимся и более привлекательными для заказчиков.

Здесь в качестве примера можно привести наши новые системы сметных расчетов и нормативного планирования, которые позволяют на основании наработанного опыта рассчитать сметы быстро и точно. Это дает нам дополнительное конкурентное преимущество в ходе конкурсных процедур.

– Здесь, наверно, уместно сказать и о вовлеченности персонала в эти процессы. Каждый сотрудник должен четко представлять себе всю картину и понимать, как лично он вписан в систему производства?

– Именно это и есть одна из основных целей трансформации системы управления – привести наших людей к единому пониманию происходящего. Ни один сотрудник не должен сидеть «в своей скорлупе»: он должен четко понимать, каким образом его действия влияют на то, что происходит в других отделах и подразделениях.

Мы много работаем с персоналом: и разово, и периодически проводим различные обучения, семинары. По возможности стараемся встречаться непосредственно на производственных объектах, где объясняем сотрудникам принципы взаимодействия между подразделениями. В последний раз такие семинары проводились в подразделениях, которые занимаются телеметрией, тампонажным сервисом. Мы стремимся, чтобы люди знали

и понимали взаимозависимость внутренних процессов и комплексность происходящих в компании изменений.

– В чем заключалась самая большая трудность в реализации Программы?

– Реализовать такой колоссальный объем работы за три года – уже само по себе большое достижение. На раннем этапе было сложно выбрать подходящего партнера, обладающего всеми нужными компетенциями, способного понять и поддержать наши бизнес-задачи. Большинство из консультантов предлагали лишь локальные и «симптоматические» улучшения.

Свой выбор мы остановили на группе компаний ITPS. Во-первых из-за солидного опыта работы в нефтегазовом секторе и понимания отраслевой специфики. Во-вторых, нас привлек комплексный подход, готовность работать со всеми аспектами производства. Это было как раз то, что нам требовалось. В результате мы вместе сделали то, что до нас в России еще никто не делал.

– Менялась ли сама Программа и ее первоначальный план в процессе реализации?

– Да, и это совершенно нормально: все новое и прогрессивное обычно приживается с трудом. Особенно сложно, если изменения заставляют участников процессов иначе взглянуть на свою повседневную работу, выполняемую изо дня в день.

Конечно, было много непонятных организационных моментов: как управлять таким сложным комплексом взаимосвязанных проектов, как сформировать требования к результату – как вообще со всем этим работать. Нехватка времени, нехватка людей для дополнительной работы, наращивание компетенций персонала, оценка целесообразности ряда принимаемых решений – со всем этим мы столкнулись. Конечно, теперь наш опыт позволит другим дивизионам холдинга добиться результатов гораздо быстрее.

– Каковы, на ваш взгляд, главные признаки технологической зрелости современного предприятия?

– Зрелость – это когда компания готова воспринять и применить

новые технологии, которые сегодня предлагает рынок. Мы не просто идем в ногу со временем, мы стараемся думать на несколько шагов вперед, отслеживаем актуальные тенденции, которые повлияют на развитие рынка, как в России, так и за рубежом.

Зрелость – это системность в управлении компанией, наличие «фундамента», на котором можно применить совершенно разные технологии. Убежден, что комплексная информатизация процессов – это основа для цифровизации компании. А раз «фундамент» для цифровизации нами создан, дальше будем использовать предиктивную аналитику и другие прорывные технологии.

– Можно ли уже сейчас говорить об окупаемости проектов?

– Скорее, это инвестиции в будущее, прежде всего в человеческий капитал. Все, что мы делаем – делаем для людей. В любом бизнесе, а в нашем – особенно, нужно создать условия, чтобы сотрудникам было безопасно и комфортно работать, чтобы они могли расти и развиваться в профессии. Технологическая зрелость предприятия определяется не только наличием буровых или цифровых технологий, но и тем, насколько эффективно эти инструменты используют сами сотрудники и какими компетенциями они обладают.

Цифровизация производственных предприятий обеспечивает высокую конкурентоспособность и дает дополнительные преимущества на рынке. Сегодня многие компании – в том числе, наши ключевые партнеры – движутся по тому же пути. У нас много областей, где мы работаем вместе и имеем обоюдную потребность реализовывать совместные проекты, дающие синергетический эффект.

– Изучаете ли вы зарубежный опыт? Что из него, на ваш взгляд, стоило бы применить на российских предприятиях в первую очередь?

– Сегодня в России много нефтедобывающих и нефтесервисных компаний, но мы редко делимся своими наработками. Приведу еще один пример из опыта североамериканских коллег, который, я считаю, нам нужно принять на вооружение.

Там у любой компании есть обязательство выложить в определенный срок всю информацию по скважине. Образцы керна и частиц шлама, по которым изучают нефтенасыщенность и состояние пласта, описываются по составляющим и обязательно сдаются в общее кернохранилище, как и вся остальная информация по скважине. Какие применялись инструменты, компоновки, скорость введения операций, какие компании участвовали, как проходил процесс строительства скважины – эта и другая информация накапливается в специальной базе данных, которой может воспользоваться любая компания. Конечно, ряд вопросов требует решения на государственном уровне.

Российским нефтесервисным предприятиям есть куда расти. Передовые технологии и механизмы позволяют развиваться, быть более востребованными. Необходимы лишь желание изучать их и обмениваться опытом, быть открытым к инновациям. Поэтому мы не делаем тайны из нашей Программы трансформации: готовы делиться опытом со всеми, кому это интересно.

– Альберт Фаритович, в чем главная ценность Программы трансформации?

– Я бы выделил два ключевых момента. Во-первых, мы не просто внедрились программные продукты и ИТ-решения, а изменили организационные процессы и внедрились новые методы работы с производственными данными. Другими словами, в систему управления заложили качественно новый фундамент для дальнейшего развития.

Во-вторых, наш опыт, без преувеличения, уникален. К сожалению, стандартных методик внедрения цифровых решений в нефтесервисных предприятиях пока не существует, нам пришлось самостоятельно прокладывать курс. Большая часть этапов Программы трансформации успешно завершена, часть – еще в работе, и мы прекрасно знаем, что нам нужно делать дальше. ●

KEYWORDS: *information technologies, increase of efficiency of business processes, oil service, drilling, Tatburneft, TagraS.*