

# ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Жизнь и здоровье сотрудников – неизменный ключевой приоритет «Газпром нефти». Компания стремится к достижению стратегической цели в области производственной безопасности: «Цели – ноль: отсутствию вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ».



Политика  
ПАО «Газпром нефть»  
в области  
производственной  
безопасности

Основные направления работы по достижению этой цели, зафиксированные в корпоративной Политике в области производственной безопасности, включают:

- > организацию безопасного производства на основе анализа, управления и минимизации производственных рисков;
- > снижение показателей производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварийности и негативного воздействия на окружающую среду;
- > последовательное внедрение лучших мировых практик в области производственной безопасности.

## Управление производственной безопасностью

К требованиям производственной безопасности относятся требования, включая, но не ограничиваясь требованиями промышленной, пожарной и экологической безопасности, охраны труда, а также требования по электробезопасности и защите от чрезвычайных ситуаций.

### КЛЮЧЕВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

- > Политика ПАО «Газпром нефть» в области производственной безопасности.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ

- > Руководство Компании в полной мере осознает ответственность за сохранение здоровья сотрудников «Газпром нефти» и населения, проживающего в районах ведения деятельности Компании, создание безопасных условий труда для производительной работы, исключающих неблагоприятное воздействие на окружающую среду.
- > Никакие соображения экономического, технического или иного характера не могут быть приняты во внимание, если они противоречат интересам обеспечения безопасности персонала на производстве, населения и окружающей среды.
- > Руководство Компании считает систему управления производственной безопасностью необходимым элементом эффективного управления производством и заявляет о своей ответственности за успешное управление производственными рисками, связанными с воздействием на жизнь и здоровье сотрудников, оборудование, имущество и окружающую среду.

### КЛЮЧЕВЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Акционеры, руководители и сотрудники Компании, местные сообщества, контрагенты и деловые партнеры, некоммерческие и общественные организации.

## Структура управления производственной безопасностью

### **ПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИИ. КОМИТЕТ ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

- > Принятие решений по стратегическим вопросам реализации политики в области производственной безопасности.
- > Утверждение Стратегии в области производственной безопасности.
- > Рассмотрение результатов расследования происшествий.



### **ДИРЕКЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

- > Определение Стратегии и целей деятельности в области производственной безопасности.
- > Развитие общекорпоративной системы управления производственной безопасностью.
- > Взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам производственной безопасности.

### **ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ В РАМКАХ ФУНКЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

- > Принятие ключевых решений, влияющих на структуру и задачу функции, включая Стратегию и долгосрочные инвестиционные и целевые программы.
- > Утверждение программ, дорожных карт и проектов в рамках реализации программы производственной безопасности.



### **ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БЛОКОВ**

- > Внедрение и применение системы управления производственной безопасностью на предприятиях блоков.
- > Контроль операционной деятельности в области производственной безопасности в дочерних обществах.



### **СЛУЖБЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ**

- > Операционная деятельность в области производственной безопасности.

Для решения этих задач на всех предприятиях Компании действует корпоративная система управления безопасностью. С 2017 г. в Компании работает объединенный Комитет по СУОД и производственной безопасности – высший коллегиальный орган по стратегическим вопросам производственной безопасности. Его возглавляет Генеральный директор Компании А. В. Дюков.

В 2018 г. в функции производственной безопасности был создан Экспертный совет, в который вошли руководители Дирекции производственной безопасности и представители функции производственной безопасности блоков. Совет формирует консолидированные решения функции производственной безопасности Компании по ключевым вопросам.

Важным фактором достижения «Цели – ноль» является развитие **культуры безопасности**: Компания стремится к тому, чтобы сотрудник не начинал работу без уверенности в ее безопасном выполнении. Базой формирования культуры безопасности «Газпром нефть» считает систему обучения в области производственной безопасности. Это направление обучения персонала носит системный и стандартизированный характер и тесно связано с другими элементами системы управления безопасностью.

В 2018 г. в Компании продолжилась реализация трехлетней Целевой образовательной программы (ЦОП), стартовавшей в 2016 г. В ее рамках разрабатываются и проводятся обучающие курсы по направлениям, выделенным Компанией как приоритет-

ные для достижения «Цели – ноль», – это лидерство в области производственной безопасности, надежность активов, оценка рисков, взаимодействие с подрядчиками, безопасность на транспорте, развитие функции производственной безопасности. В 2018 г. обучение в рамках ЦОП прошли более 26 тыс. сотрудников Компании и свыше 13 тыс. сотрудников подрядных организаций<sup>2</sup>.

Ключевая роль в достижении «Цели – ноль» отводится **внутреннему тренерству**. Внутренние тренеры – это сотрудники Компании, совмещающие основную деятельность с тренерской работой. Подобный формат доказал свою эффективность, и сегодня Компания активно развивает это направление: организует обучение, проводит обучающие форумы тренеров, оценку их компетенций.

### Обучение сотрудников в области производственной безопасности (человек)<sup>1</sup>

Источник: данные Компании

	2014	2015	2016	2017	2018
Охрана труда	3 901	3 852	6 610	5 839	5 324
Производственная безопасность	8 807	6 620	6 231	6 092	6 072
Экологическая безопасность	1 306	1 195	1 132	1 477	800

## Основные правила безопасности

В 2017–2018 гг. «Газпром нефть» провела масштабную информационную кампанию для сотрудников своих дочерних обществ и подрядных организаций, посвященную внедрению основных правил производственной безопасности. Данные правила обязательны для соблюдения на всех объектах Компании всеми без исключения сотрудниками «Газпром нефти» и сотрудниками контрагентов. В список вошли 11 базовых правил,

соблюдение которых формирует целевое безопасное поведение сотрудников, значительно снижает риски травмирования персонала и наряду с внедряемыми лучшими практиками приближает Компанию к достижению стратегической «Цели – ноль». Процесс внедрения правил сопровождался не только обучающей, агитационной и мотивационной кампаниями, но и применением дисциплинарных мер к нарушителям правил.

<sup>1</sup> Обязательное обучение в соответствии с законодательно утвержденными требованиями.

<sup>2</sup> Количество обученных сотрудников по программам в соответствии с законодательно установленными требованиями к обучению и дополнительным корпоративным программам в области производственной безопасности.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В 2018 г. в рамках комплексной трансформации бизнеса «Газпром нефть» начала трансформацию системы производственной безопасности. В соответствии со Стратегией развития Компания поставила себе целью к 2030 г. войти в число мировых лидеров отрасли по производственной безопасности. За основу идеологии трансформации производственной безопасности был принят риск-ориентированный подход. Для его реализации была разработана и подготовлена к внедрению в Компании серия проектов, выстроенных в логике повторяющегося цикла Plan-Do-Check-Act (Планирование – действие – проверка – корректировка):

- > **проект «Цели»:** определить приоритетные риски в области производственной безопасности;
- > **проект «Каркас безопасности»:** установить барьеры на пути данных рисков, в том числе с учетом деятельности подрядных организаций;
- > **проект «Сертификация, инспекции и расследования»:** гарантировать надежность устанавливаемых барьеров.

В разработке программы трансформации производственной безопасности участвовали 80 внутренних экспертов Компании, представляющих различные функции, блоки и уровни управления. Практическая реализация проектов по внедрению циклического риск-ориентированного подхода начнется в 2019 г.

## Приоритетные направления трансформации производственной безопасности Компании

### БАЗОВЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ БАРЬЕР

Техническое состояние оборудования и организация производственных процессов.

### КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ БАРЬЕР

Обеспечить доступ к выполнению работ только компетентному персоналу.

### ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ БАРЬЕРАМИ

Устранить влияние человеческого фактора там, где это разумно.

«Цель – ноль» остается нашим неизменным приоритетом и в ходе происходящей трансформации производственной безопасности. Сегодня мы усиливаем эту работу и запускаем серию проектов в сфере безопасности, которые позволят методично выстраивать системные барьеры на пути неприемлемых событий и добиваться, чтобы такого рода события больше не повторялись. Для нас также очевидно, что добиться качественных изменений в безопасности невозможно без развития новых цифровых технологий, а также повышения компетенций сотрудников Компании».

Антон Gladchenko

Руководитель Дирекции производственной безопасности

## Технологии контроля

В 2018 г. в Блоке разведки и добычи реализован проект, получивший награду корпоративного конкурса Блока в области безопасности. В ООО «Газпромнефть-Оренбург» внедрена система электронного контроля, оценивающая выполнение подрядчиками требований по безопасности, их обучение и аттестацию, прохождение медосмотров, допуск персонала к работе и транспортных средств через посты технического контроля.

В дальнейшем проект предусматривает интеграцию с системой видеонаблюдения, расширение объема документов, «зашитых» в единый электронный пропуск, и т. д. В итоге в ООО «Газпромнефть-Оренбург» должна появиться единая база данных сотрудников и транспортных средств подрядных организаций. Проект планируется тиражировать в другие дочерние общества Блока разведки и добычи.