

## अध्याय-7: निष्कर्ष और सिफारिशें

### निष्कर्ष

ड्रिलिंग गतिविधियां हाईड्रोकार्बन उत्पादन और रिज़र्व अभिवृद्धि के लिए मुख्य हैं और वित्तीय और परिचालनात्मक दोनों कंपनी के सबसे अधिक महत्वपूर्ण प्रचालन का गठन करते हैं। दक्ष ड्रिलिंग प्रचालन उपयुक्त रिग और उनकी दक्ष उपयोगिता की समय-बद्ध उपलब्धता पर निर्भर करते हैं। इस उद्देश्य से कंपनी ड्रिलिंग कार्यों के लिए योजना बनाती है, रिगों को किराये पर लेती है और तैनात करती है। कंपनी के पास रिगों (दोनों ऑन लैंड और अपतट रिग) का एक बेड़ा है जिनको ड्रिलिंग कार्यों की दक्षता सुनिश्चित करने के लिए उपयुक्त रूप से अनुरक्षित और उन्नत किये जाने की आवश्यकता है।

कंपनी में रिगों के लिए योजनाबद्ध सीमा पांच वर्ष है। कंपनी के उत्पादन और अभिवृद्धि लक्ष्यों को पांच वर्षों की अवधि निर्धारित किया जाता है जिसके आधार पर समयबद्ध किराये/अधिग्रहण निर्णय लेने के लिए इस अवधि पर रिगों की आवश्यकता को देखा जाता है। कंपनी रिग प्रचालन के दक्ष नियमों की अपेक्षा रिगों के प्रयोग में विगत अनुभव पर पंच-वर्षीय रिग आवश्यकता योजना (आर.आर.पी.) पर निर्भर करती थी। इसके कारण भावी योजनाओं को तैयार करने पर पिछली अदक्षताओं का प्रभाव पड़ा। पश्चिम अपतट में रि-ग तैनाती योजना (आरडीपीज) में कुओं के लिए योजनाबद्ध रिग दिन 2012-14 के दौरान आरआरपी की तुलना में भी अधिक थे और इस कारण इन कुओं के लिए 786 अधिक रिग दिन लगे। यद्यपि कंपनी ड्रिलिंग गतिविधियों के लिए प्रतिमान निर्धारित करने का प्रयास किया, यद्यपि अकेले आनलैंड विकासात्मक ड्रिलिंग को कवर किया गया था, जिसको एकात्मक रूप से भी नहीं अपनाया गया था। इसलिए, यह लगता है कि आगामी योजना में दक्ष प्रतिमान के लाभ भी नहीं होंगे।

योजना प्रक्रिया अपूर्ण है क्योंकि पंच वर्षीय योजना में साईड-ट्रैक संचालन की महत्वपूर्ण गतिविधियां शामिल नहीं हैं, हालांकि केवल पश्चिम अपतट क्षेत्र में कार्यभार की 37 प्रतिशत (14006 दिन) ये गतिविधियां योजना प्रक्रिया में अनियमितता पैदा करते हुए भी रिग आवश्यकता में निर्मित की गई हैं। ऑन-लैंड क्षेत्र अपतट क्षेत्रों के विपरीत, जो योजना प्रक्रिया में अपूर्णता और अनिरंतरता को बढ़ाता है, पंच-वर्षीय रिग आवश्यकता योजना को तैयार नहीं करता। इसे अतिरिक्त, रिगों की वास्तविक तैनाती पूर्व योजनाबद्ध नहीं थी, वास्तविक ड्रिल किये गये स्थानों (1867 योजनाबद्ध स्थानों के प्रति 615 गैर योजनाबद्ध स्थान) का एक-तिहाई वार्षिक योजनाओं में योजनाबद्ध नहीं थे।

रिगों को किराये लेने की निविदाकरण प्रक्रिया में लगातार विलम्ब (508 दिनों तक) हुआ था। किराये पर लिये जाने में विलम्ब में कारण ड्रिलिंग प्रचालनों (2010-14 के दौरान समय पर रिगों को किराये पर न लिये जाने के कारण 391 रिग महीनों की हानि हुई थी) के लिए रिगों की अनुपलब्धता हुई। निविदाकरण प्रक्रिया में काफी अधिक विलम्ब मांग-पत्र में विलम्ब किये जाने के कारण था, यहां तक कि उन मामलों में भी जहां रिगों को पुनः किराये पर लिया गया था। इसके अतिरिक्त, कंपनी को नई रिगों के अधिग्रहण से संबंधित अपनी नीति को अभी तक (मई 2015) सुदृढ़ करना था यद्यपि, अपतट रिगों का अधिग्रहण 2002 में प्रस्तावित था और इसकी अधिकतर अपनी अपतट रिग अपने जीवन से अधिक प्रयुक्त हो चुकी थी।

679 रिग महीनों तक ड्रिलिंग के लिए रिगों की वास्तविक उपलब्धता को कम करते हुए काफी अधिक अवधि अर्थात् 12 प्रतिशत तक रिग चक्र से बाहर रहे। तैनाती के बाद भी, रिग स्थानों पर निष्क्रिय पड़े रहे। यद्यपि, रिगों की गैर-निष्पादन अवधि का एक भाग गैर-नियंत्रण कारकों जैसे मौसम के कारण था, अधिकांश निष्क्रिय समय (₹ 6418 करोड़ राशि) कंपनी के पूर्ण नियंत्रण में थी और इसे बेहतर योजना और समन्वय से नियंत्रित किया जा सकता था।

रिग प्रचालन, चक्र और वाणिज्यिक गति के दक्षता बेंचमार्क ड्रिलिंग सेवाओं गुप के लिए उपयुक्त रूप से निर्धारित नहीं थे। यद्यपि ड्रिलिंग सेवाओं गुप उपयुक्त रूप से इन लक्ष्यों को पूरा किया, कंपनी अपने रिगों के प्रचालन हेतु अपने योजनाबद्ध चक्र और वाणिज्यिक गति से मिलान नहीं कर पाए। कंपनी की अपनी रिगों की दक्षता किराये की रिगों (2013-14 में किराये की रिगों की 993 मीटर/महीने के प्रति अपनी रिगों द्वारा प्राप्त चक्र गति 484 मीटर/महीने) की चक्र गति से आधी से कम रहते हुए स्यवं की अपतट जल रिग खराब थी। यद्यपि, पुरानी अपनी रिगों के साथ-साथ किराये/अधिग्रहित रिगों की मरम्मत और नवीनीकरण का लागत लाभ निकालते समय कम्पनी ने किराये पर ली गई और नई अधिग्रहित रिगों की उनकी अधिकतम दक्षता को ध्यान में रखा। कार्य के कार्यक्षेत्र और निविदा को अंतिम रूप देते हुए 48 महीनों तक के काफी अधिक विलम्ब के अतिरिक्त रिग मरम्मत अनुमानों के संबंध में 156 प्रतिशत तक और लागत वृद्धि देखी गई तथा मरम्मत के पश्चात रिग की उत्पादकता ऐसी रिगों के लिए मरम्मत के लिए समय निर्धारण के समय पर किये गये अनुमानों से मेल नहीं खाती।

रिपोर्ट में प्रकाश में लाई गई रिगों की योजना, किराये पर लिये जाने, तैनाती और मरम्मत में ओएनजीसी की खामियों के महत्वपूर्ण परिणाम इस प्रकार थे:

- ओएनजीसी में ड्रिलिंग के लिए रिगों की उपलब्धता किराये की प्रक्रिया में विलम्ब और खामियों के कारण अभिप्रेत से कम थी और रिग चक्र (2010-14 से अधिक, इन दोनों कारकों के कारण 1070 रिग महीनों की हानि हुई) को पूरा नहीं कर पाये।
- सीमित उपलब्धता के अतिरिक्त रिग प्रचालन की दक्षता भी खराब थी। ड्रिलिंग के लिए तैनात जो रिगें काफी अवधि तक निष्क्रिय पड़ी रही, निष्क्रिय अधिकांश अवधि

कंपनी द्वारा नियंत्रित किया जाना संभव था। अदक्षता के कारण रिगों के चक्र गति और वाणिज्यिक गति में कमी के अलावा कंपनी को महत्वपूर्ण निष्क्रिय लागत (₹ 6418 करोड़) व्यय करना पड़ा।

- किराये की रिगों की तुलना में अपनी रिगों के निष्पादन खराब था। अपनी रिगों की चक्र/वाणिज्यिक गति काफी कम थी जबकि उनके प्रचालन की लागत अधिक थी। यहां तक कि अपनी अपतट रिगों के लिए मुख्य मरम्मत कराई गई थी, ऐसी मरम्मत की वित्तीय व्यवहार्यता संदिग्ध थी। अपनी अपतट रिगों का पश्च मरम्मत निष्पादन भी लगाये गये अनुमान से नहीं मिले। अपनी रिगों का खराब निष्पादन ने रिग प्रचालन की अदक्षता को काफी अधिक बढ़ा दिया।
- रिगों की दक्षता का मापन त्रुटिपूर्ण था। त्रुटिपूर्ण योजनाएं (आरआरपी और आरडीपी) बनाने के कारण दक्ष पैरामीटरों (चक्र गति) के लक्ष्य कम छोटे हो गये। यहां तक कि वास्तविक प्रचालन में ये छोटे लक्ष्य भी प्राप्त नहीं किये जा सके थे। ड्रिलिंग सेवाओं ग्रुप (रिगों के प्रचालन के लिए उत्तरदायी) का निष्पादन लक्ष्यों के प्रति मापा नहीं गया था। वास्तव में प्राप्त ड्रिलिंग सेवाओं ग्रुप और उनके लक्ष्य बढ़ गए क्योंकि कंपनी अपने योजनाबद्ध दक्षता लक्ष्य को प्राप्त करने में विफल रही।

#### सिफारिशें

1. कंपनी को यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि योजनाएं (पंच वर्षीय योजना, वार्षिक योजना, रिग आवश्यकता योजना, रिग तैनाती योजना) पूर्ण हैं तथा एक दूसरे के प्रति संगत हैं। कंपनी को वास्तविक ड्रिलिंग के दौरान रिग तैनाती योजनाओं के अनुपालन के लिए प्रयास करने चाहिए। वह स्थान जहां प्रत्येक तीन ड्रिल किये गये कुओं में से एक कुंआ योजना बद्ध नहीं है, को करने की आवश्यकता है।
2. विगत अवधि का नियंत्रण योग्य अनुत्पादक समय को भावी रिग आवश्यकता योजनाओं पर भारित नहीं होना चाहिए। नई प्रौद्योगिकी और हाई-टैक रिगों के समावेश के साथ, निष्पादन में अपेक्षित विस्तार हेतु रिग आवश्यकता के लिए वास्तविक लक्ष्यों को निर्धारित किया जाना चाहिए। रिगों के अनुत्पादन समय को कम करने के लिए उचित कदम उठाये जाने चाहिए, विशेषतः नियंत्रण योग्य कारकों जैसे स्थानों के लिए प्रतिक्षा, तैयार ड्रिल साईट, पर्यावरण मंजूरी, सामग्री, श्रम बल और संभार तंत्र सहायता के कारण रिग प्रतीक्षा को समाप्त करना।
3. मांग-पत्रों और रिगों के अधिग्रहण/किराये के लिए निविदा का आमंत्रण, जो पूर्णतः कंपनी के नियंत्रण में है, को समय पर रिगों के संघटन के लिए उचित योजना के साथ समय पर किये जाने की आवश्यकता है। विशेषतः, रिगों के मौजूदा ठेकों की समाप्ति पर रिगों को पुनः किराये पर लिये जाने के लिए मांग पत्र की शीघ्रता से जारी किया जाना चाहिए ताकि कंपनी को किराये पर न होने और पुनः किराये पर लेने की अवधियों के नीचे रिगों की अनुपलब्धता से न जुझना पड़े। इसको ध्यान में रखते हुए कंपनी द्वारा अधिकृत अपनी अधिकतर अपतट रिगों

अपनी उपयोगिता जीवन से अधिक कार्य कर चुकी थी, एक दशक से अधिक समय से लंबित रिगों के अधिग्रहण से संबंधित नीति को शीघ्रता से अंतिम रूप दिया जाना चाहिए।

4. ड्रिलिंग सर्विसेज ग्रुप के लिए लक्ष्यों को कंपनी की योजनाबद्ध चक्र और वाणिज्यिक गति के समान होना चाहिए। अपतट और ऑनलैंड में की गई विभिन्न गतिविधियों तथा अपनी अपतट रिगों के लगातार खराब निष्पादन को ध्यान में रखते हुए, प्रत्येक श्रेणी के लिए अलग लक्ष्य निर्धारित करने तथा ऐसे लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु समुचित निगरानी की आवश्यकता है।

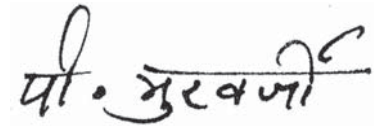
5. अपनी के साथ-साथ किराये की रिगों के दक्ष प्रचालन के लिए आवश्यक विकास की उच्च अवस्था में ड्रिलिंग श्रमबल में असंतुलन को सुधार करने के लिए प्रयास किये जाने की आवश्यकता है। कंपनी द्वारा वर्तमान स्थिति की उचित समीक्षा किये जाने की आवश्यकता है और स्थिति को समयबद्ध रूप से सुधारा जाना चाहिए।

6. विगत अनुभवों के आधार पर, विशेषतः मरम्मत के बाद ऐसी रिगों की प्रत्याशित दक्षता के संबंध में पुरानी अपनी रिगों, जो जीवन समय से अधिक कार्य कर चुकी हैं, कि मरम्मत के लागत लाभ का विश्लेषण करते हुए पूर्वानुमान यथार्थ होना चाहिए। इससे इन रिगों की मुख्य मरम्मत के संबंध में उचित निर्णय लेने के योग्य होंगे।

सभी सिफारिशों को स्वीकार करते हुए मंत्रालय ने कहा (अगस्त 2015) की सिफारिशें ड्रिलिंग निष्पादन के सुधार के लिए हैं और कंपनी को लेखापरीक्षा की सभी सिफारिशों पर अनुसरण करने का परामर्श दिया जाएगा।

नई दिल्ली

दिनांक : 13 नवम्बर 2015



(प्रसेनजीत मुखर्जी)

उप नियंत्रक-महालेखापरीक्षक

एवं अध्यक्ष, लेखापरीक्षा बोर्ड

प्रतिहस्ताक्षरित

नई दिल्ली

दिनांक : 13 नवम्बर 2015



(शशि कान्त शर्मा)

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक