

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

Портфель проектов изменений в АО «Зарубежнефть» формируется с 2013 года, ежегодно расширяя периметр.

БАЗОВО ПОРТФЕЛЬ ФОРМИРОВАЛИ ЧЕТЫРЕ ВИДА ПРОЕКТОВ:



Проекты улучшений



Проекты ИТ



Проекты НИОКР



Проекты технологического развития

В 2020 году в Компании начата реализация пятого типа проектов – цифровых проектов, направленных на разработку новых либо внедрение существующих цифровых инициатив, созданных на базе сквозных цифровых технологий.

Так как АО «Зарубежнефть» активно осваивает новые регионы, входит в зарубежные проекты и развивает дополнительные направления бизнеса, начиная с 2019 года портфель проектов формируется в рамках определенных на Стратегической сессии руководителей

Группы компаний «Зарубежнефть» четырех стратегических фокусов: экспансия, технологическое лидерство, корпоративная эволюция и управление талантами.

Для каждого стратегического фокуса определены ключевые цели и задачи, для достижения которых сформированы и ежегодно актуализируются долгосрочные программы проектов, предусматривающие внедрение инновационных технологий, снижение затрат, оптимизацию процессов, развитие инфраструктуры и т. д.

Из года в год количество проектов изменений по всем фокусам корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» растет. Это связано с тем, что Компания непрерывно ищет новые возможности, проводит бенчмаркинг, активно принимает участие во встречах по обмену опытом с лидерами отрасли, анализирует извлеченные уроки. В результате этой систематической работы выявляются новые зоны для улучшений и развития, что становится базой для новых проектов изменений.

В 2020 году дополнительно, для усиления внимания руководства на реализации стратегических задач и с учетом формирования новых проектов изменений, был пересмотрен механизм инициации проектов, а также разработаны единые принципы выявления и отнесения проектов к проектам стратегического фокуса, включающие в себя тщательный анализ и защиту проектов при руководстве Общества.

Дополнительно за 2020 год проведена работа по оптимизации системы отбора, мониторинга и оценки эффективности внедрения улучшений, проработаны инструменты работы с организационно-управленческими изменениями.

В том числе и с этой целью в 2020 году создан новый коллегиальный совещательный орган АО «Зарубежнефть» – Комитет по улучшениям. Основная цель Комитета – создание единой площадки для обеспечения системной работы по выявлению, отбору и мониторингу эффективности внедрения организационно-управленческих улучшений, а также формирование и оценка реализации комплексных программ внедрения изменений для выполнения стратегических задач Компании и повышения уровня зрелости бизнес-процессов. Заседания Комитета проводятся ежемесячно под председательством Генерального директора Общества.

■ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ 2020 ГОДА

Всего

64

проекта

30

проектов изменений

вошли в четыре стратегических фокуса, из них

10

успешно завершены

37

проектов изменений

были направлены на поддержание действующих процессов и систем, из них

16

завершены в 2020 году

На всех этапах жизненного цикла реализации проектов изменений:

- ▶ осуществляется система ежемесячного мониторинга и отчетности проектов изменений;
- ▶ организована экспертная поддержка проектов, в том числе с привлечением экспертов из дочерних обществ;
- ▶ проводятся опросы, запрашивается обратная связь с целью качественной оценки и подтверждения результатов.

Основные результаты проектов изменений, достигнутые в рамках четырех стратегических фокусов

Экспансия

Проекты, входящие в фокус «Экспансия», нацелены на вхождение в новые зарубежные проекты путем создания эффективных инструментов поиска и оценки проектов, а также механизмов эффективной работы в новых странах и регионах.

Управление проектами ГРид по кластерному принципу на примере создания газового кластера в СРВ

- ▶ Сформирован пул нефтегазовых активов на базе действующих, приобретаемых и реструктурируемых проектов, находящихся в одной географической локации и подходящих для объединения в кластер.
- ▶ Организованы мероприятия по приобретению Группой компаний «Зарубежнефть» долей участия в новых газовых блоках в территориальной зоне будущего кластера.

Развитие переговорных компетенций в Компании

- ▶ Разработана стратегия ведения переговоров для Генерального директора.
- ▶ Разработана методика подготовки переговоров на уровне топ-менеджмента Компании для тех, кто на постоянной основе ведет переговоры с партнерами высокого уровня.
- ▶ Определена процедура фиксации результатов переговоров.

Создание возможностей финансирования новых проектов

- ▶ Получен суверенный кредитный рейтинг «Эксперт РА» – «ruAAA» (наивысший).

Технологическое лидерство

Инициативы фокуса «Технологическое лидерство» направлены на создание и развитие новых передовых технологических компетенций, позволяющих обеспечить наличие необходимых конкурентных преимуществ для повышения эффективности текущих активов и осуществления международной экспансии.

Открытие

- ▶ В результате высокотехнологичной сейсморазведки прирост запасов на Блоке 09-1 в СРВ составил более 1,9 млн т.
- ▶ Завершено строительство многоствольной разведочной скважины на Блоке 12/11 с приростом запасов более 4 млн т н. э.
- ▶ Успешно внедрен новый метод обработки сейсморазведки – полноволновая инверсия, который позволяет значительно детализировать геологические модели.
- ▶ Создано СП с ПАО «Газпром нефть» по ГРП низкопроницаемых и нетрадиционных пластов в Западной Сибири.

Энтальпия

- ▶ Пробурено три новые горизонтальные скважины на основной битуминозный пласт М на глубине 600 м.
- ▶ Для опробования нового пласта на глубине 250 м пробурена дополнительная 4-я скважина.
- ▶ После парообработки пласта получен фонтанный приток битума.

Smartflooding

- ▶ В 1,5 раза снижены темпы падения базовой добычи с 2017 года за счет эффективной работы с обводненностью без дополнительного бурения.
- ▶ Достигнута дополнительная добыча порядка 250 тыс. т за счет успешного применения инновационных потокоотклоняющих технологий на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».
- ▶ Увеличение КИН составило 5–10 %.

Tight Oil

- ▶ Успешно пробурены в 2020 году две горизонтальные скважины в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», одна многозабойная скважина в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», одна горизонтальная скважина с многостадийным гидроразрывом пласта в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».
- ▶ Испытание с ГРП глубоких пластов олигоцен на Блоке 09-1 с ГРП более 4 тыс. м в разведочных скважинах БТ-54 и БТ-57.
- ▶ На участке ОПР Луцяхского месторождения пробурены две наклонно-вертикальные скважины, начато бурение горизонтальной скважины.
- ▶ Реализуются специализированные проекты, направленные на расширение компетенций Компании по направлениям бурения горизонтальных скважин, исследования ядра низкопроницаемых коллекторов, проведения ГРП.

Управление талантами

Проекты фокуса «Управление талантами» направлены на проведение системной работы по выявлению, развитию и использованию человеческого потенциала для решения стратегических задач Компании.

Создание единого института экспертов

- ▶ Проведена оценка покрытия компетенций внутренней экспертизой и организована кампания по отбору кандидатов в эксперты по Группе компаний «Зарубежнефть»: из 319 заявок от кандидатов на включение в эксперты выбрано 117, кандидаты утверждены. Сформирован план работы кандидатов в эксперты.
- ▶ В качестве единой площадки для работы экспертов определена система управления знаниями (СУЗ). Проведена масштабная реструктуризация СУЗ: выделены дополнительные области знаний, внедрены сообщества, сформирован личный кабинет эксперта.
- ▶ Разработан и утвержден временный регламент по созданию и функционированию единой системы экспертов.

Nestro Lead

- ▶ Победители конкурса обучены по программе Executive Master of Business Administration «Управление энергетическим бизнесом».
- ▶ Подготовлены извлеченные уроки по прошедшему конкурсу и предложения о дальнейшем формате и периодичности его проведения.
- ▶ Разработана и утверждена инструкция о порядке подготовки, проведения и подведения итогов конкурса по выявлению и развитию наиболее перспективных работников (Nestro Lead).

Управление талантами

- ▶ Сформирована и утверждена система мотивации проектных команд при вхождении в новые активы.
- ▶ Разработаны и утверждены профили должностей. Завершен первый этап создания информационной базы работников, разрабатываемой в целях соотношения работника с профилем должности при отборе кандидатов, перемещении в должности, назначении на целевые позиции, отборе в кадровый резерв.
- ▶ Разработан электронный курс по наставничеству. Проведен конкурс на лучшего наставника.

Корпоративная эволюция

Ключевой целью проектов фокуса «Корпоративная эволюция» является создание эффективной модели управления процессами и системами, позволяющей обеспечить наличие необходимых конкурентных преимуществ для повышения эффективности текущих активов и осуществления международной экспансии.

Создание ЦОБ

- ▶ Выполнено формирование целевых схем бизнес-процессов, инструкций пользователей и документов, закрепляющих ответственность.
- ▶ Сформированы основные блоки учета: бухгалтерский и налоговый учет, казначейство, кадровое администрирование и расчеты с персоналом.
- ▶ Сформированы фронт-офис, кол-центр.
- ▶ 1 октября 2020 года Центр обслуживания бизнеса начал работу для предприятий самарской группы дочерних предприятий АО «Зарубежнефть».

Автоматизация бизнес-процессов с применением ИТ-систем класса BPM

- ▶ По итогам внедрения BPM:
 - на 35 % сокращена доля ручных операций (с 17 до 11);
 - на 51 % сокращена трудоемкость (с 13,5 до 7 FTE);
 - на 32 % сокращены сроки экспертизы (с 16 до 11 часов).
- ▶ В настоящее время в BPM автоматизируются семь процессов: три завершено (инвестиционное планирование, инвестиционное планирование в ДО, корпоративное управление) и четыре в реализации (управление внутренними нормативными документами, ревизии ДО, управление закупками в ДО, управление НИОКР).
- ▶ В 2020 году АО «Зарубежнефть» единственное среди нефтегазовых компаний вошло в число финалистов конкурса «BPM-проект года» (top-15).

Централизация и цифровизация казначейства

- ▶ Успешно реализованы следующие пилотные инициативы: динамическое дисконтирование, process mining, настройка прототипов дашбордов, платежная система, пилотный проект по роботизации, терминал Refinitiv Eikon.
- ▶ Достигнут значительный экономический эффект по итогам реализации проведения пилотных сделок по ранней оплате с получением премии, в том числе с использованием платформы по динамическому дисконтированию. Размер полученной ДО премии составил 24,82 млн руб. и превысил затраты в рамках договора на реализацию краткосрочных пилотных инициатив в размере 18,72 млн руб.

Global Info

- ▶ Выстроена система внутренних коммуникаций.
- ▶ Организована непрерывная коммуникационная поддержка стратегических фокусов и ключевых инициатив.
- ▶ Проведено первое исследование вовлеченности по всей Группе компаний «Зарубежнефть».
- ▶ Дополнительно полностью обновлен корпоративный журнал, увеличен его тираж, внедрена корпоративная новостная рассылка Newsletter, установлены скринсейверы.