

## Адаптивные процессы

### Повышение эффективности сроков рассмотрения инициатив по вхождению в новые проекты (проект Fast Track)

Стратегический фокус «Экспансия» требует ускорения общекорпоративных процедур и процессов по рассмотрению инициатив по вхождению в новые проекты. С этой целью в 2020 году была проведена работа по оптимизации процедур, реализовано более 20 предложений по оптимизации, которые нашли отражение в измененных бизнес-процессах и нормативных документах.

#### СРЕДИ КЛЮЧЕВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ:

- заключены долгосрочные рамочные договоры на оказание юридических услуг по новым проектам;
- заключены долгосрочные рамочные договоры для проведения due diligence;

- разработаны критерии необязывающих документов для применения ускоренного маршрута согласования;
- упрощены процедуры экспертизы перед заседанием Инвестиционного комитета и согласования его протокола, подготовлен шаблон материалов по ВИЭ;
- создан новый коллегиальный орган по рассмотрению новых проектов – Комитет по новым проектам.

В результате нормативные сроки по рассмотрению документов по приоритетным новым проектам сокращены с 7 до

4,5 месяцев

#### РЕАЛИЗАЦИЯ ИНИЦИАТИВ ФОКУСА

##### Цель

Ускорение процедур и процессов по вхождению в новые проекты

##### Эффекты

- Оптимизация основных и сопутствующих процессов по вхождению в новые проекты
- Унификация и стандартизация процессов вхождения

##### Успехи

**В 1,5 раза**

сокращены нормативные сроки рассмотрения документов

**-15 %**

применены ускоренные маршруты согласования

**30 %**

заключены рамочные договоры на типовые услуги по новым проектам (юридические услуги, due diligence)

**-15 %**

централизованы закупки для малых ДО под новые проекты

По новым проектам  
**Fast Track**

## Создание корпоративного Центра обслуживания бизнеса (ЦОБ)

В настоящее время западные и российские компании постоянно сталкиваются с новыми вызовами, связанными с повышением эффективности обеспечивающих бизнес-процессов. Одним из инструментов повышения операционной эффективности является централизация

сервисных функций в рамках отдельного бизнес-сегмента – центра обслуживания бизнеса. За счет создания таких центров компании получают эффект, связанный с экономией от централизации, выравнивания процессов, их оптимизации и автоматизации, который в конечном итоге приводит к сокращению не относящихся к основному виду деятельности затрат, повышению прозрачности бизнес-процессов, эффективности и управляемости компании, снижению рисков.

Стратегический отчет

### ■ КЛЮЧЕВЫЙ ПРОЕКТ НАПРАВЛЕНИЯ «АДАПТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ»

#### Централизация сервисных функций, быстрое внедрение новых практик

##### Цели и задачи ЦОБ

- Сокращение операционных затрат
- Повышение уровня качества сервиса
- Исключение дублирующих функций
- Возможность дальнейшей быстрой трансформации, автоматизации и роботизации за счет централизации

##### Реальная выгода

(на основании опроса респондентов)

**~30 %**

оптимизация затрат

**~20 %**

оптимизация численности

**~50 %**

повышение управляемости и скорости реакции

##### Охват



##### Территориально

- Российские активы АО «Зарубежнефть»
- Иностранные активы АО «Зарубежнефть» в части операций, проводимых в управляющей компании в России



##### Функционально

- Бухгалтерский учет и отчетность, расчет заработной платы
- Кадровое администрирование
- Казначейство

##### Первые результаты

###### Этап I: предварительный Детальный дизайн

**~20**

должностных инструкций  
подготовлено

**>100**

воркшопов проведено

**>55**

статусов проведено

**~40**

уникальных КПЭ  
сформировано

**~400**

карт бизнес-процессов,  
регламентов и инструкций  
разработано

1 октября 2020 года

Центр обслуживания  
бизнеса начал работу  
для предприятий  
самарской группы  
дочерних предприятий  
АО «Зарубежнефть»

2021 год

Планируется перевод  
на обслуживание в Центр  
процессов всех компаний  
российского сегмента  
Группы компаний  
«Зарубежнефть»

## Основные задачи создания ЦОБ

- ▶ Снижение операционных затрат. Объединение функций и процессов снижает избыточность процессов и минимизирует стоимость операций. Дополнительная экономия может быть достигнута за счет ценового арбитража зарплат.
- ▶ Повышение производительности труда. Перевод нескольких процессов в ЦОБ позволяет оптимизировать численность за счет одновременной унификации и стандартизации большего числа поддерживающих процессов.
- ▶ Повышение гибкости и масштабируемости растущего бизнеса. Повышение скорости и снижение затрат на интеграцию новых бизнес-единиц/проектов в едином ЦОБ способствует конкурентоспособности Компании.
- ▶ Повышение качества внутреннего обслуживания. Централизация процессов в ЦОБ приводит к унификации и повышению качества обслуживания внутренних клиентов за счет более широкого распространения сервисного подхода.
- ▶ Фокус на ключевых компетенциях бизнеса. Перевод поддерживающих стандартных процессов в ЦОБ позволяет сфокусироваться на развитии и совершенствовании ключевых бизнес-процессов, создающих добавленную стоимость.

Результаты бенчмаркинга показывают эффект снижения затрат от централизации процессов только на первом этапе на 20–30 %. Такой же эффект достигается за счет дальнейшей оптимизации и автоматизации централизованного процесса.

В 2020 году инициирован и реализуется проект по созданию Центра обслуживания бизнеса Группы компаний «Зарубежнефть» в части функций «Бухгалтерский учет и отчетность», «Кадровое администрирование» и «Казначейство». Успешно завершены этапы «Анализ» и «Дизайн» целевых процессов Центра, начаты процессы миграции персонала.

1 октября 2020 года Центр обслуживания бизнеса начал работу для самарской группы дочерних предприятий АО «Зарубежнефть».

В 2021 году планируется поэтапный перевод на обслуживание в Центр процессов компаний российского сегмента Группы компаний «Зарубежнефть».

## Цифровые решения

### Создание системы цифровых бизнес-процессов (внедрение Business Process Management (BPM))

По данным Global Adroit Market Research, мировой рынок BPM в период с 2017 по 2023 год растет в среднем на 15,2 % в год. Основная причина – переход к облачным вычислениям, которые способствуют интеграции бизнес-приложений компаний во всем мире. Аналитики уверены, что рынок BPM будет активно развиваться в ближайшие годы в связи с постоянно растущей необходимостью повышать эффективность и управляемость бизнес-процессов. Кроме того, его развитию будет способствовать усиление регуляторного контроля во всех странах мира и рост требований к ROI. Особым спросом будут пользоваться BPM-решения, предоставляющие возможность быстрой настройки бизнес-процессов и прогнозирования их развития.

Целью проекта по BPM является создание и внедрение программных продуктов, реализующих концепцию процессного управления, согласно которой высокая скорость и уровень качества исполнения процессов достигаются через моделирование, исполнение, контроль и непрерывное улучшение исполняемых процессов, при этом вся бизнес-логика таких продуктов гибко адаптируется в случае организационных изменений.

## ■ КЛЮЧЕВОЙ ПРОЕКТ НАПРАВЛЕНИЯ «АДАПТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ»

Внедрение BPM

*В период активного роста эффективность вхождения в проекты и качество процессов принятия решений становится для Компании критически важными.*

# «Цифровые процессы»

### Цели внедрения BPM

- ▶ Выстраивание сквозного процесса Корпоративный центр – ДО в едином поле
- ▶ Проведение реинжиниринга и переоценки процесса при его автоматизации
- ▶ Онлайн-мониторинг исполнения процесса по индикаторам, гибкая аналитика и дашборды для участников
- ▶ Выставление автоматизированных контролей (логических условий), сокращение числа ошибок
- ▶ Быстрая переналадка процесса «на лету» в целях сокращения FTE, доли ручных операций, вспомогательных документов и т. д.

### Чего мы добились благодаря BPM?

#### Реальная выгода

(на основании опроса рееспондентов)

**-51 %**

(с 13,5 до 7 FTE)

сокращение трудоемкости

**-32 %**

(с 16 до 11 ч)

сокращение сроков экспертизы

**-35 %**

(с 17 до 11 ч)

сокращение доли  
ручных операций**-50 %**

(с 8 до 4 ч)

сокращение времени  
отклика эксперта

#### 8 процессов BPM – уже сейчас...

3 внедрено

- ▶ БП «Инвестиционное планирование» (экспертиза ИК КЦ)
- ▶ БП «Инвестиционное планирование» (ПРА ДО: ЗНДХ, РВП, РМНТК, ВНИИнефть)
- ▶ БП «Корпоративное управление ДО» (советы директоров ДО)

5 инициировано

- ▶ БП «Управление ВНД»
- ▶ БП «Ревизии ДО» (ГПВН, ЗНСМ)
- ▶ БП «Управление закупками ДО» (РМНТК, ЗНДС)
- ▶ Интеграция организационной структуры
- ▶ БП «Отчетность КЦ-ДО»

#### ...6 процессов – в перспективе

- ▶ БП «Управление закупками» (ЗНДХ, РВП, ЗН) + план закупок, интеграция с ККР
- ▶ БП «Управление договорами» КЦ (согласование договоров)
- ▶ БП «Управление ВНД» ДО (ЗНДХ, РВП, ЗНДС)
- ▶ БП «Корпоративное управление» (Совет директоров КЦ: тираж ДО)
- ▶ БП «Бизнес-планирование», формирование Годового отчета, книги бизнес-плана
- ▶ БП «Производственная система»

### Цикл непрерывного совершенствования PDCA

BPM-система позволяет реализовать цикл непрерывного совершенствования PDCA

#### Фокус-2020+

Полномасштабное внедрение BPM-решений для общекорпоративных процессов (цифровой офис)



## Основные задачи:

- ▶ скорректировать и запустить исполнение процесса от его начала до завершения в одной системе по настроенному алгоритму;
- ▶ отследить ход его выполнения, иметь актуальную статистику по всем параметрам процесса (прохождение вех, изменение версий документов);
- ▶ выявить узкие места, отклонения, быстро перепроектировать процесс без необходимости донастройки систем типа СЭД, переутверждения регламентов;
- ▶ роботизировать отдельные типовые участки процесса, которые поддаются четкой логике исполнения.

Критериями успешности проекта являются: рост скорости и снижение трудоемкости бизнес-процесса, снижение документооборота, достаточность информации для анализа эффективности процесса, гибкая переналадка процесса, минимальная трудоемкость настройки бизнес-процесса в системе и удобство работы методолога процесса.

В Компании успешно реализован пилотный проект по внедрению BPM на примере автоматизации инвестиционного процесса.

Проект показал значительный потенциал повышения эффективности процессов:

- ▶ срок автоматизации процесса составил пять месяцев (вместо 1+ года) при внедрении систем класса электронного документооборота;
- ▶ трудоемкость администрирования инвестиционного процесса сокращена на 50 %;

- ▶ гибкая адаптация: переналадка несложных операций в процессе занимает до одного дня;
- ▶ возможность отслеживания любых параметров выполнения процесса (сроки, документы, загрузка участников, узкие места процессов).

В 2020 году проект тиражирован на Группу компаний «Зарубежнефть».

Также в 2020 году успешно реализован проект «Организация заседаний органов управления дочерних обществ», инициированы проекты по следующим бизнес-процессам:

- ▶ управление разработкой внутренних нормативных документов;
- ▶ организация ревизий дочерних обществ;
- ▶ управление закупками дочерних обществ (первая очередь).

В перспективе – сквозная автоматизация еще шести процессов верхнего уровня:

- ▶ управление закупками (тираж);
- ▶ управление договорами;
- ▶ тиражирование процесса разработки внутренних нормативных документов в ДО;
- ▶ подготовка годовых отчетов дочерних обществ;
- ▶ бизнес-планирование;
- ▶ организация мониторинга работы производственной системы.

## ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАЗНАЧЕЙСТВА

Проект

### Цель

**Развитие функции с использованием новых решений и лучших практик**

#### Эффекты

- ▶ Повышение уровня автоматизации (новые технологии)
- ▶ Повышение качества данных
- ▶ Снижение затрат на обслуживание банков-контрагентов
- ▶ Повышение доходности (дилинг, динамическое дисконтирование)

#### Инструменты

- ▶ Process mining – унификация процесса проведения платежей, ускорение процесса
- ▶ Дашборды – оперативный доступ к финансово-экономической информации
- ▶ Массовый запрос котировок – повышение доходности Общества за счет более эффективного размещения денежных средств

**≈105 млн руб.**

ежегодно за счет динамического дисконтирования

## Казначейство

Ключевая цель проекта – разработка долгосрочной стратегии развития казначайской функции, включающей в себя использование новых технологических решений и лучших индустриальных практик, в том числе за счет внедрения цифровых инструментов. Перевод казначейства в цифровой формат позволит снизить затраты на обслуживание банков-контрагентов, оптимизировать оборотный капитал. Еще одним положительным эффектом станет снижение трудозатрат на выполнение стандартных операционных задач.

Проект имеет несколько стадий и рассчитан на три года. К реализации в 2020 году утверждены шесть краткосрочных пилотных инициатив (Протокол 61 Инвестиционного комитета от 27 декабря 2019 года):

- ▶ внедрение платформы по динамическому дисконтированию;
- ▶ роботизация процесса «Корпоративный дилинг»;
- ▶ установка мультибанковской платформы для обмена платежными документами;
- ▶ установка терминала Eikon Refinitiv в целях массового запроса котировок;
- ▶ визуализация отчетности (дашборды);
- ▶ применение технологии Process Mining на бизнес-процессе от планирования потребности до оплаты.

## Единые управленические практики

### Разработка и внедрение стандарта работы руководителя

В условиях активного развития Компании требуется единые стандарты проявления лидерства

руководителей в приверженности ключевым стратегическим фокусам на всех уровнях.

Стандарт работы руководителя через простые и понятные алгоритмы позволяет достичь координированного подхода в самых важных аспектах работы руководителя, обеспечить высокий уровень менеджмента на каждом рабочем месте независимо от удаленности и специфики деятельности подразделения.



### ■ ТРИ ФОКУСА ВНИМАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### Принципы работы руководителя

##### Goals

- ▶ Нахожусь «на передовой» производства, осведомлен о текущих проблемах, задачах и вызовах Компании;
- ▶ сосредотачиваюсь на благоприятных возможностях для развития бизнеса и поиске инновационных решений;
- ▶ постоянно совершенствую свои знания, открыт новым идеям;
- ▶ вовлекаю сотрудников в решение глобальных задач, помогаю им формировать целостное видение целей и перспектив Компании.

##### People

- ▶ Транслирую ценности Компании своим подчиненным, коллегам и партнерам;
- ▶ привлекаю сотрудников к поиску решений, прислушиваюсь к их мнению;
- ▶ участвую в развитии и мотивации своих подчиненных;
- ▶ ставлю четкие и понятные цели и задачи, делегирую полномочия;
- ▶ регулярно предоставляю обратную связь (как отрицательную, так и положительную).

##### Systems

- ▶ Придерживаюсь сам и требую от других высоких стандартов качества выполнения работы;
- ▶ демонстрирую лидерство и приверженность вопросам развития производственной системы и безопасности;
- ▶ придерживаюсь норм корпоративной этики, соблюдаю договоренности.

#### Принцип GPS

#### Goals, People, Systems



##### Фокус на цель

Видение стратегических целей и отслеживание путей



##### Фокус на людей

Развитие компетенций и мотивация подчиненных

##### GPS

*Goals*

*People*

*Systems*



##### Фокус на системы

Формирование и отладка согласованного и систематического управления процессами, объектами, системами и ресурсами

Основным фокусом 2020 года стало дальнейшее продвижение Стандарта работы руководителя (CPP) в ДО на промысле до уровня линейных руководителей производственных площадок.

В рамках данного направления выполнены следующие задачи.

- ▶ Сформирована рабочая группа по доработке Стандарта для промысла из руководителей Корпоративного центра и ДО.
- ▶ Разработана матрица применения практик на промысле.
- ▶ Проведен анализ практик Стандарта и оценка их применимости в рамках производственной системы. Выбраны пять pilotных практик для внедрения на промысле.
- ▶ Внесены изменения в практики «Каскадное информирование», «Обратная связь», «Визуальное управление эффективностью», «Встреча по производственной системе», «Линейный обход» для их адаптации под условия промысла.
- ▶ По всем указанным практикам разработана программа обучения руководителей.
- ▶ Формат практик был доработан и визуализирован по типу стандартной операционной процедуры.

В настоящее время активно ведется работа по разработке дистанционного обучающего курса по CPP. В планах осуществить выбор и подготовку лидеров изменений для дальнейшего внедрения CPP в производственных ДО и провести супервизию работы линейных руководителей ДО промысла с предоставлением развивающей обратной связи по совершенствованию навыков выполнения практик.

Работа по популяризации Стандарта также продолжается и в Корпоративном центре. Так, за прошедший год проведена актуализация 10 практик CPP КЦ и 12 практик CPP ДО. В частности, принято решение об объединении практик «Встреча по результативности и развитию» и «Работа с резервистом» в одну практику «Встреча по развитию сотрудников». Также практика регулярного менеджмента «Визит на производственную площадку» преобразована в практику «Линейный обход» и объединена с практиками «Визуальное управление эффективностью» и «Встреча по производственной системе».

На ежегодной основе в КЦ и ДО проводится независимый опрос для оценки качества применения CPP, который позволяет отслеживать показатели применения практик регулярного менеджмента в целом по Компании, а также дает возможность руководителям получить обратную связь от сотрудников в формате персональных отчетов.

## Единое информационное пространство

### Global Info

Проект подразумевает развитие единого информационного пространства в Группе компаний «Зарубежнефть» с учетом доступа к средствам коммуникации.

В рамках проекта осуществляется «перезагрузка» корпоративного портала, поддерживается развитие корпоративных печатных изданий и новых средств коммуникации.

При этом формирование единого Центра компетенций по внутренним и внешним коммуникациям поможет скоординировать работу по разным направлениям и согласовать между собой используемые инструменты.

Кроме того, благодаря современным технологиям все сотрудники получат доступ к новостям и информационным материалам о Компании в круглосуточном режиме. Таким образом, в Компании формируется система структурированных и осмысленных коммуникаций, повышается информированность сотрудников, а значит, их вовлеченность и осознание причастности к общему делу.

В настоящее время уже проведена оценка охвата аудитории и имеющихся коммуникационных каналов, используемых по всей Группе компаний «Зарубежнефть», и определены каналы, которые будет необходимо создать. Для каждого из них был задан тип контента – в соответствии с целями и задачами Компании на ближайшие два года – и периодичность информирования.

*В планах – создание централизованной системы по агрегированию и обработке всего информационного контента внутри Компании и внедрение решений, соответствующих мировым трендам современных корпоративных коммуникаций.*

## ■ РЕАЛИЗАЦИЯ ИНИЦИАТИВ ФОКУСА

Система внутрикорпоративных коммуникаций

## **Единое информационное пространство**

## Цель

## Создание единого информационного пространства

Эффекты

- ▶ Выстроенная система коммуникаций
  - ▶ Оказание коммуникационной поддержки стратегических фокусов и инициатив
  - ▶ Поддержка развития бренда и имиджа Компании

Успехи

100 %

*Все сотрудники получают информацию в едином формате и одновременно*

# Внедрена практика рассылок

*и размещения на инфодосках  
обращения Генерального  
директора*

## **Проведено первое исследование вовлеченности по всей Группе компаний «Зарубежнефть»**

## *Новый формат* **Дня информирования**



## **Перезагрузка корпоративного журнала**



Newsletter  
ная рассылка

Корпоративные  
СМИ

