

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ТРАНСФОРМАЦИИ   
И УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

**ГРУППЫ КОМПАНИЙ ЗАРУБЕЖНЕФТЬ**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

ОГЛАВЕНИЕ

[1. АННОТАЦИЯ 3](#_Toc65514873)

[2. ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc65514874)

[3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ 4](#_Toc65514875)

[4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС 5](#_Toc65514876)

[5. ИННОВАЦИОННОСТЬ 8](#_Toc65514877)

[6. ТРУДНОСТИ 10](#_Toc65514878)

[7. РЕЗУЛЬТАТЫ 11](#_Toc65514879)

[8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 11](#_Toc65514880)

[9. ПАРТНЕР 12](#_Toc65514881)

[10. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 12](#_Toc65514882)

1. **АННОТАЦИЯ**

Снижение цен на нефть, заставило нефтегазовые компании искать новые способы возврата к рентабельности. Цифровые решения стали играть гораздо более значимую роль в ответах на эти вызовы, поскольку выход на высокие показатели эффективности требует более глубокой перестройки операционной модели, изменения философии управления.

В мире возрастает конкуренция, которая обязывает нас в постоянном режиме повышать эффективность своих бизнес-процессов. Одним из инструментов, позволяющих этого добиваться Зарубежнефть - является системный реинжиниринг и автоматизация бизнес-процессов с использованием ИТ-решений класса BPM и цифровых технологий.

Несмотря на крайне сложный для многих Компаний 2020 год, АО «Зарубежнефть» (далее - Компания) в условиях пандемии и удаленного формата работы удалось **обеспечить успешную реализацию** **Комплексного подхода** **к трансформации и управлению бизнес-процессами** с использованием новых цифровых технологий на базе ИТ-систем класса BPM.

Во исполнение сформированной дорожной карты было **инициировано** **8 новых проектов трансформации сквозных бизнес-процессов** по абсолютно разным предметным областям, **2** из которых уже **успешно завершены**.

**Средний эффект** от реинжиниринга и автоматизации каждого бизнес-процесса **составил** **порядка 35-40%**, скорость реализации – **7 месяцев,** полигон применения – **14** предприятий Группы компаний.

1. **ВВЕДЕНИЕ**

АО «Зарубежнефть» - государственный нефтегазовый холдинг, с 50-летней историей и уникальным опытом внешнеэкономической деятельности, объединяющий более 20-ти совместных и дочерних предприятий в различных сегментах нефтегазового бизнеса. Активы и проекты Группы компаний расположены на территории Российской Федерации, Социалистической Республики Вьетнам, Боснии и Герцеговины, Египта, Узбекистана и Республики Куба и других стран. Общая численность работников – более 12 тысяч человек.

Миссия Компании - эксплуатация действующих месторождений нефти и газа в России и за рубежом, обеспечивающая максимально эффективное и комплексное извлечение углеводородных ресурсов.

Основные направления деятельности по сегментам:

* Геологоразведка и добыча углеводородов
* Нефтепереработка и сбыт
* Сервисные и прочие активы

На сегодняшний момент одним из фокусов и потенциальных конкурентных преимуществ Компании с т.з. организационной эффективности является **гибкость процессов** за счет линейной процессно-ориентированной структуры с низким числом уровней иерархии и **высокая скорость принятия решений**. Это в том числе обеспечивается **за счет функционирования комплексной Системы управления эффективностью**, инструменты которой планомерно внедряются в Компании с 2014 года и обеспечивают непрерывное совершенствование регламентированных бизнес-процессов по PDCA-циклу.

Изображение выглядит как часы

Автоматически созданное описаниеВысокий уровень развития Системы управления эффективностью подтвержден соответствующим патентом на изобретение, полученным в Роспатенте РФ.

Инструменты процессного подхода применяются в Компании с 2016 года, однако полномасштабно к внедрению автоматизированной системы управления процессами мы подошли только в 2019-2020 гг. Это связано с принятым в Компании подходом к очередности этапов внедрения инструментов: **сначала «Стандартизация» и «Стабилизация» и только потом - «Автоматизация» / «Цифровизация»**.

Если с точки зрения регламентации бизнес-процессов Компании и обеспечения исполнения их требований средний уровень зрелости можно оценить как развитый, в части цифровизации бизнес-процессов с использованием решений класса BPM и RPA, Компания находилась на начальном уровне (в 2019 г.).

1. **БИЗНЕС-КОНТЕКСТ**

В последние года на мировом нефтегазовом рынке высокий уровень сервиса становится требованием по умолчанию.Мы вынуждены сокращать операционные затраты в условиях низких цен на нефть, в отдельные месяцы были отмечены даже отрицательные значения. В связи с вышеперечисленным, **в Компании идет постоянный поиск новых цифровых и технологических решений**, с помощью которых можно повысить эффективность и сократить расходы.

Как показал 2020 год, потребители все больше ценят свое время, им нужна мгновенная обратная связь. Хороший дизайн информационных ресурсов, наличие онлайн – чатов, индивидуальный подход – это мир, с которым пользователи сталкиваются вокруг и к которому уже успели привыкнуть: Uber, Facebook, Amazon, on–line оплата услуг и т.д. С учетом меняющегося окружающего мира пользователи и среда формулируют новые требования и заставляют нас менять свои бизнес-процессы и бизнес-модели.

Для того, чтобы соответствовать высоким ожиданиям потребителей, Компании мало автоматизировать существующие бизнес–процессы, одной из параллельных задач является совершенствование культуры ведения бизнеса.

Для этого в Компании были выделены следующие фокусы и цели оптимизации бизнес-процессов: **повышение скорости и качества принятия решений, а также гибкости бизнес-процессов** в зависимости от потребностей и особенностей потребителей, **снижение трудоемкости** выполняемых действий и **повышение доли операций, повышающих ценность**.

Анализ, проведенный перед пилотным проектов внедрения BPMS, показал, что существует несколько типовых проблемных областей, решив которые можно существенно увеличить скорость и качество работы сотрудников, что в перспективе окажет положительное влияние на эффективность реализации процессов и Стратегии Компании:

* недостаточная интеграция ИТ-систем, несколько точек ввода информации, отсутствие единой базы и единой информационной среды для работников Группы компаний (часто сотрудникам приходится искать информацию в одной системе, производить работу в другой, и регистрировать результаты работы - в третьей);
* ручное формирование правил принятия решений и типовых документов, высокая доля ручных операций (присутствие вероятности ошибки человеческого фактора);
* отсутствие достаточного объема достоверных фактических данных о текущем исполнении процесса и цепочки логической взаимосвязи ключевых параметров для принятия решений, высокий объем неструктурированной информации (низкий уровень визуализации).

С учетом успешного внедрения в 2019 году пилотного проекта по реинжинирингу и оптимизации бизнес-процесса «Инвестиционное планирование» с использованием ВРМ-системы, **в 2020 году в качестве одного из стратегического направления Компании выбрано полномасштабное внедрение BPMS, фокус на применение электронно-цифровой подписи** и применение инструментов цифровизации на всех предприятиях Группы компаний в России и за рубежом.

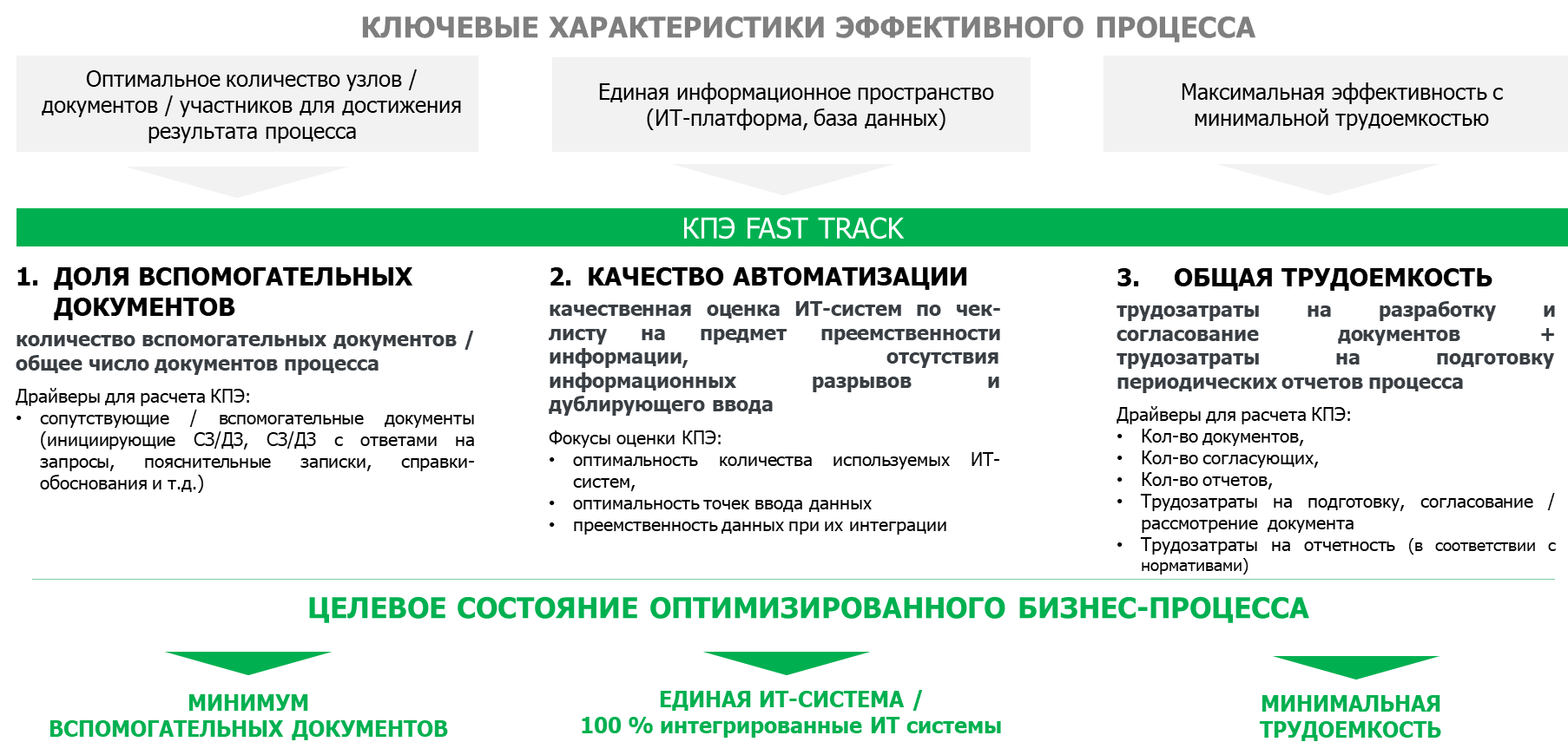
Данный фокус соответствует государственной программе «Цифровая экономика Российской Федерации», во исполнение которой **АО «Зарубежнефть» входит в пилотную группу по реализации Цифровой трансформации**.

1. **БИЗНЕС-ПРОЦЕСС**

В целях системного подхода по тиражированию инструментов BPMS на бизнес-процессы Компании, в 2020 году была проведена значительная работа по усилению методологической базы, сформирован подход к ранжированию бизнес-процессов, цели и индикаторы оценки потенциального эффекта при внедрении BPMS, сформирована дорожная карта по внедрению BPMS-решений на 2020-2023 год и т.д.

Выделены следующие ключевые цели и условия внедрения ВРМS:

* выстраивание сквозного процесса КЦ-ДО в единой информационной системе для всех работников Группы компаний;
* обязательный реинжиниринг при автоматизации;
* сжатый цикл проектов автоматизации (до 9 месяцев);
* онлайн аналитика и прослеживаемость процесса;
* автоматизация рутинных операций и повышение качества бизнес-процессов за счет автоматизированных контролей, переход на электронное подписание документов.

Сформированы ключевые характеристики и индикаторы бизнес-процессов, подлежащих автоматизации и реинжинирингу:

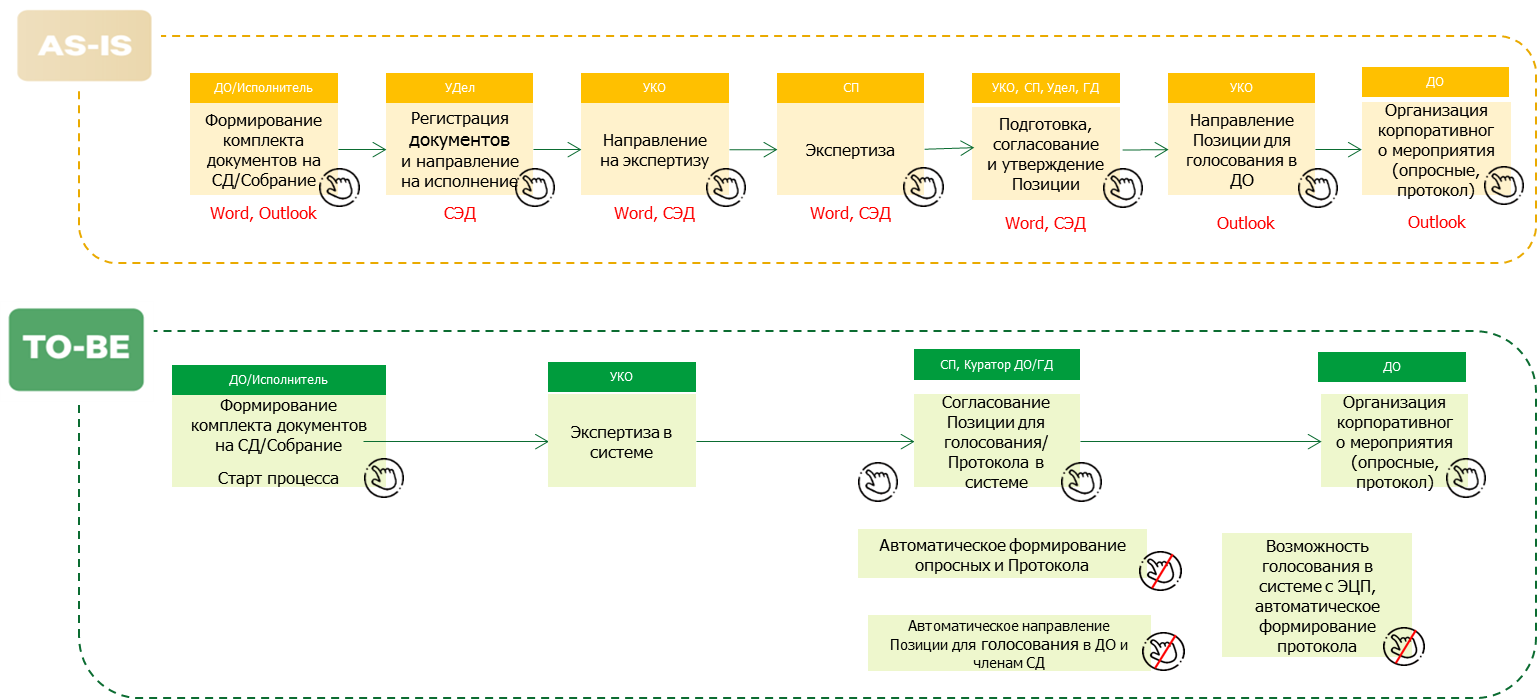
* минимизация числа узлов процесса / документов,
* повышение уровня автоматизации (уход от зоопарка систем) и сокращение доли ручных операций,
* минимизация трудоемкости всех участников процесса;
* обеспечение единой точки ввода данных в ИТ-систему, интеграция систем.

Данные **индикаторы стали минимально необходимыми входными параметрами при выборе процессов для последующей автоматизации и внедрения ВРMS**. До принятия решения об автоматизации по данным индикаторам проводится сравнение состояний процессов «AS IS» - «TO BE» посредством применения инструментов узлового анализа и сопоставление потенциального эффекта от потенциального проекта.



В течение 2020 года в Компании были **наработаны практики проведения узлового анализа процессов**, которые стали основой (первым шагом) для подготовки процесса к автоматизации: в рамках узлового анализа мы определяли шаги, добавляющие value и оценивали трудоемкость процессов, изучали потенциал для сокращения времени выполнения экземпляра процесса.

Помимо автоматизации, **в большинстве случаев, нами был проведен реинжиниринг бизнес-процессов**, что является одним из отличительных признаков применяемого в Компании подхода (пример одного из результатов узлового анализа бизнес-процесса приведен ниже).



В 2020 году в Компании **завершено внедрение 2 проектов,   
6 реализуются на плановой основе,** 6 запланированы на перспективу 2022-2023 гг. В перспективе 2-3 года мы планируем перевести в BPMS максимальное число общекорпоративных процессов, получив в т.ч. эффект их синергии за счет их взаимодействия в BPMS друг с другом.

Завершенные проекты в 2020г.:

* процесс «Инвестиционное планирование дочерних обществ»;
* процесс «Организация работы Советов директоров дочерних обществ».

Инициированные проекты в 2020г.:

* процесс «Ревизии дочерних обществ»;
* процесс «Управление внутренними нормативными документами»;
* процесс «Управление закупками дочерних обществ»;
* процесс «Управление инновационными проектами»;
* проект «Интеграция организационной структуры»;
* проект «Оптимизация отчетности КЦ-ДО».

**Все проекты являются проектами быстрых изменений**, плановый срок реализации которых составляет не более 9 месяцев (по факту – **7 мес.**), в составе проектной команды – от 5 до 10 ключевых участников. Состав команды по каждому проекту формируется из следующих типовых ролей:

* владелец и методолог процесса (2-3 чел.);
* представитель процессного офиса (1 чел.);
* представители ИТ-блока (2 чел.);
* команда разработчиков и тестировщиков (подрядчик).

Спонсором проектов выступает Генеральный директор Компании, паспорта и календарные планы проектов утверждаются на его уровне. В реализации проектов участвовали сотрудники управлений непосредственно связанных с затронутым улучшаемым бизнес-процессом, а также сотрудники смежных структурных подразделений и дочерних обществ. Сотрудники управления информационных технологий отвечали за выбор подрядчика и проведение нагрузочного тестирования с учетом возможных пиковых нагрузок. Сотрудники управления перспективного и организационного развития (проектный офис) отвечали за методологическое сопровождение тестирования с точки зрения процессного подхода, принятого в Компании.

Учитывая некоторые ограничения в части ресурсного обеспечения ИТ-блока и проектного офиса (2 чел.), в Компании разработана собственная методология ранжирования бизнес-процессов, позволяющая приоритизировать инициативы по внедрению BPMS с учетом стратегической значимости бизнес-процессов, определены минимально необходимые критерии инициации ВРМ-проекта.

**В первую очередь в периметр ВРМS включаются сквозные общекорпоративные бизнес-процессы** Компании, позволяющие тиражировать решения и масштабировать эффект во всем периметре Группы компаний.

1. **ИННОВАЦИОННОСТЬ**

Когда говорят об информационных технологиях в нефтегазовой отрасли, прежде всего, вспоминают об умных скважинах и цифровых месторождениях. Помимо вышеуказанных направлений, в Зарубежнефть **в качестве отдельного фокуса выделено направлению по созданию цифрового офиса**.

В 2020 году в Компании сделаны первые шаги в этом направлении: реализована возможность применения электронно-цифровой подписи при подписании протоколов Советов директоров дочерних обществ, данный инструментарий тиражирован и будет применен в 2021 году на смежных бизнес-процессах (подписание протоколов совещаний коллегиальных органов на высшем уровне Компании, а также подписание внутренних нормативных документов предприятий Группы компаний и т.д.), входы-выходы бизнес-процессов в ВРМ-системе настроены на автоматическую передачу данных, реализован инструментарий сравнения бизнес-процессов между собой по индикаторам трудоемкости и качества выполнения операций. Все это позволяет Компании быстро адаптироваться к изменениям бизнес-процессов и оптимизировать свою работу «на лету», подстраиваясь под внешнюю среду и новые требования.

**Одной из ключевых особенностей проектов Компании** по трансформации бизнес-процессов и внедрения BPM-системы **является их высокая скорость реализации** (по плану – порядка 9 мес., по факту – **7 мес.**).

Это стало возможнымблагодаря **применению инструментов AGILE-подхода**, формированию кросс-функциональных команд и тесному сотрудничеству с подрядчиком (статусные встречи проводятся не менее 1 совещания в неделю, каждые 2 месяца – расширенные совещания / заседания экспертных групп).

Данный подход характеризуется высокой частотой выдачи промежуточных результатов и получения обратной связи, что позволяет гибко подстраиваться под меняющиеся потребности, в частности:

* на первых этапах каждого проекта с целью анализа текущего состояния процесса и оценки потенциала его трансформации проектной командой проводится углубленный узловой анализ процесса;
* результаты анализа процесса выносятся на расширенное заседание Экспертной группы (20+ заинтересованных участников), которая принимает решение об инициации проекта;
* после инициации, на каждом из этапов проекта, помимо базовых технических требований, формируется дополнительный реестр «апсайдов» (как правило – «50+»), большинство из которых внедряются в процесс уже в рамках опытно-промышленной эксплуатации, что существенно повышает эффективность и эргономику проекта;
* по итогам завершения проекта формируется перечень мероприятий по переводу результатов проекта в процесс.

Важно отметить, что при формировании требований к автоматизации, некоторые процессы проходили стадию переосмысления и реинжиниринга, поскольку требовали иного подхода (с учетом расширенных возможностей ВРМ-системы).

Для реализации изменений на операционном уровне в проектах Компании были созданы кросс–функциональные команды, состоящие из сотрудников бизнес-подразделений и ИТ, которые отвечают за отдельные аспекты процесса и при этом выполняют комплекс мероприятия для достижения целей проекта трансформации бизнес-процесса.

Особенностью данных проектов следует также считать высокий уровень заинтересованности и погружения как менеджеров, так и методологов бизнес-процесса со стороны Компании, поскольку первые результаты от внедрения можно ощущаются сразу после завершения проектов.

**Реализация Комплексного подхода к трансформации и управлению бизнес-процессами** с использованием цифровых технологий на базе ИТ-систем класса BPM и максимальной взаимоувязкой процессов, **привела не только к оптимизации бизнес-процессов, но и фундаментальным изменениям в части стирания барьеров при взаимодействии Компании и дочерних обществ**.

1. **ТРУДНОСТИ**

На первых этапах комплексного внедрения BPMS компании неизбежно столкнутся с задачей выбора очередности и градации бизнес-процессов для дальнейшей автоматизации и реинжиниринга. Для исключения данных трудностей в Компании была разработана собственная методика ранжирования и определены минимально необходимые критерии инициации ВРМ-проекта.

В связи с фокусом Компании на первоочередную трансформацию сквозных общекорпоративных бизнес-процессов, мы столкнулись со следующей особенностью таких проектов: в ряде случаев инициативы по трансформации расширяли свой периметр, перерастая из несложных задач на уровне Зарубежнефть в комплексные изменения на уровне Группы компаний. Это в свою очередь требовало как отдельного анализа готовности самого бизнес-процесса (и смежных с ним бизнес-процессов) с т.з. его регламентации, уровня зрелости и обеспеченности ресурсами, так дополнительной проверки готовности ИТ-инфраструктуры. Это также стоит отметить в качестве трудностей (особенностей) данного подхода.

В целях снижения сопротивления персонала мы порекомендуем воспользоваться опытом Компании по поэтапному проведению очных встреч с участниками проекта и заинтересованными представителями смежных бизнес-процессов и дочерних обществ как на этапе инициации проекта, так и на этапах формирования технических требований / рассмотрения всех промежуточных и итоговых результатов проекта.

Лояльность и скорость принятия новой системы со стороны пользователей позволит повысить не просто разработка инструкций для пользователей, а применение современных онлайн инструментов обучения - онлайн-видеокурс с описанием теоретических аспектов, а также практический онлайн-разбор практических кейсов и ответов на возникающие вопросы. Данные подходы успешно применены в Компании в 2020 году.

В качестве одного из извлеченных уроков по итогам внедрения комплексной программы трансформации бизнес-процессов хотелось бы выделить следующий: трансформация/автоматизация бизнес-процессов требует не только развития технических и инфраструктурных аспектов в вопросах автоматизации, но и диктует необходимость изменения подходов к управлению процессами.

Именно поэтому при трансформации процессов и технологий, важно синхронно трансформировать сознание людей – развивать компетенции и аналитический склад ума, гибкость мышления, открытость к новому и т.д. В противном случае потенциальные возможности и эффекты от внедрения инструментария ВРМ-системы не будут полноценно достигнуты на практике.

В связи с этим в Компании уделяется повышенное внимание вопросам формирования и развития будущего собственного центра компетенции по автоматизации и управления бизнес-процессами, формированию перечня обучающих курсов по применению инструментов оптимизации процессов, а также навыкам работы в BPM-системе.

1. **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Комплексно агрегируя результаты указанных выше проектов, кратко представим средневзвешенные **ключевые эффекты**, которые Компания получила после реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения BPMS:

* сокращение трудоемкости процессов **на 35%**;
* сокращение доли ручных операций, а также числа шагов / узлов процесса **на 40%**;
* обеспечение **100%** доступа работников Зарубежнефть и Группы компаний к единой базе данных по процессу (с учетом ролевой модели доступа);
* обеспечение онлайн-мониторинга исполнения процесса **24/7**;
* **100%** соблюдение требований процесса, исполняемых в BPMS.

Важным преимуществом для Компании стала опция онлайн-аналитики, доступная после перевода процесса в BPM-систему. Нами был разработан и автоматизирован не только набор индивидуальных дашбордов (по ролям участников бизнес-процессов), но и перечень типовых индикаторов, отражающих трудоемкость, качество и сроки исполнения процессов (в единой логике представления, с возможностью проведения перекрестного анализа).

**На сегодняшний момент в Компании появился инструмент сравнения бизнес-процессов между собой по индикаторам трудоемкости и качества выполнения операций.**

В 2020 году в Компании четко сформулировано дальнейшее видение и стратегия трансформации бизнес-процессов, сформирована дорожная карта в диапазоне 2020-2023 гг, проекты включены в Программу цифровой трансформации и обеспечены финансированием.

При этом особо хотелось бы отметить, что новый **комплексный подход удалось применить в условиях пандемии с участием кросс-функциональных команд при удаленной работе сотрудников**.

1. **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

При выборе программной платформы, поддерживающей концепцию процессного управления, мы в первую очередь опирались на директивы Правительства РФ по импортозамещению, рассматривая **преимущественно отечественные продукты**, из которых как наиболее подходящая под наши критерии была выбрана и внедрена программная платформа ELMA BPM с хранилищем данных на СУБД PostgreSQL.

Для выбора платформы были **проведены нагрузочные испытания для соответствия масштабам Группы компании Зарубежнефть**.

Внедренная система была **интегрирована с Active Directory и ПО 1С**. Также для обеспечения безбумажного документооборота в систему **встроен сервер усиленной квалифицированной электронной подписи**, что стало очень актуальным в 2020 году, когда многие сотрудники работали в удаленном режиме.

При выполнении интеграции были использованы широкие возможности за счет гибкости в улучшении — поддержки концепции "изменения на лету" и обеспечении тесного взаимодействия с сотрудниками компании по совершенствованию процессов.

1. **ПАРТНЕР**

Партнером Зарубежнефть в реализации портфеля проектов выступила компания ООО «Элма Партнеры», выбранная по результатам открытого конкурса.

Роль вендора ELMA в первую очередь заключалась в проектировании и настройке в BPM-системе уже регламентированного на уровне Компании бизнес-процесса, настройке требуемых аналитик и дашбордов пользователей, настройке ролевой модели доступа и технической поддержки системы.

При этом в Компании также были обучены предметные администраторы, которые **без специальных знаний настраивают систему в рамках своих бизнес-процессов**, что позволяет использовать данную BPM-систему для быстрого и качественного построения сквозных процессов Группы компаний.

Уже реализованные проекты из портфеля BPM в Компании по факту доказали слаженность работы всех вышеперечисленных участников.

1. **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

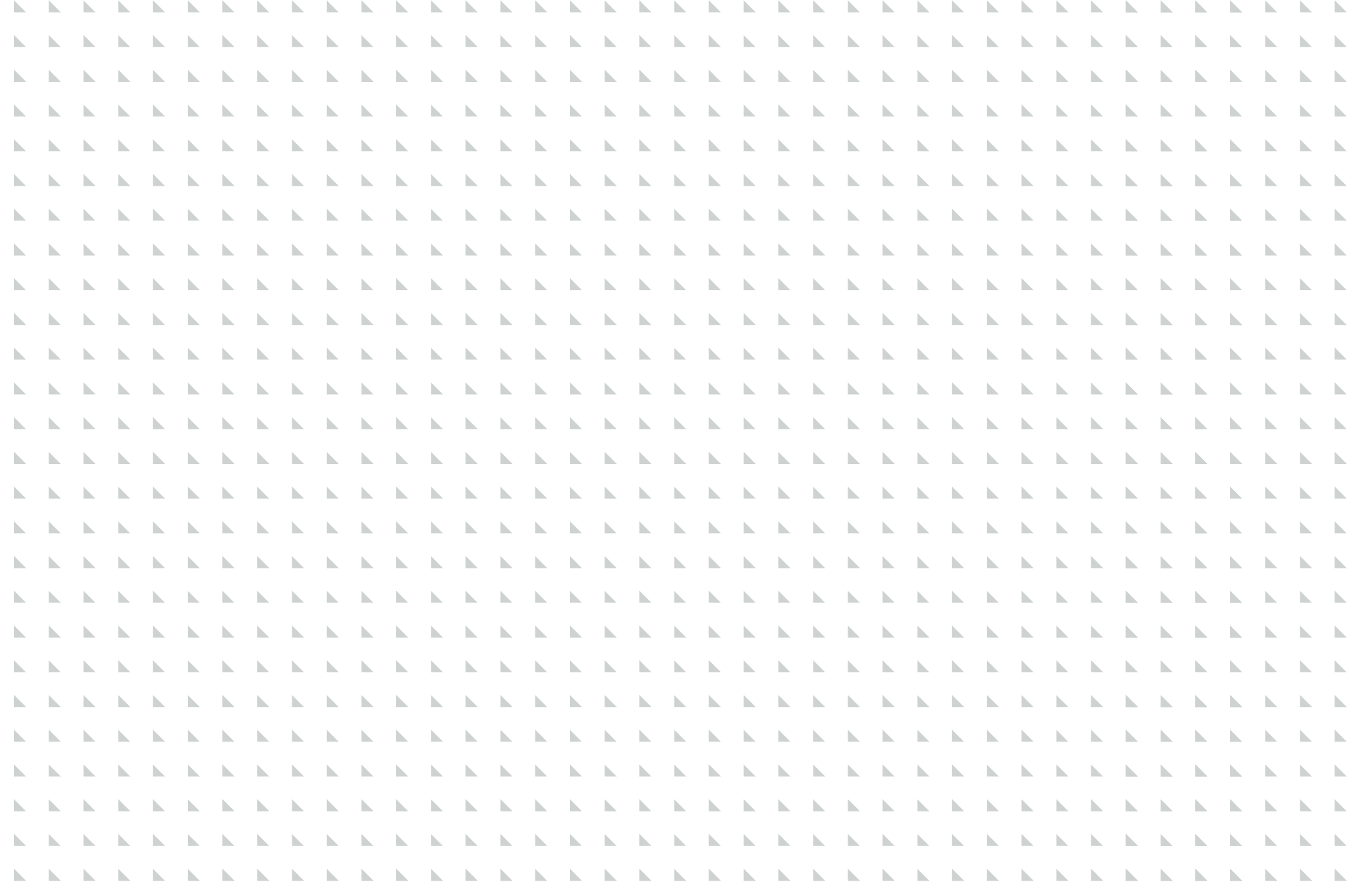
Сегодня наша отрасль стоит на пороге больших перемен, и ее будущее во многом зависит от цифровой трансформации. Можно сказать, что информация – это «новая нефть».

Мы подошли к рубежу для качественного рывка к следующим горизонтам, **изменена культура производства, появилось доверие к результатам расчетов, выполненных в программных продуктах**, которые в дальнейшем могут формировать управляющие сигналы. В технологической гонке выиграет тот, кто сможет быстро и качественно превращать информацию в полезные решения.

АО «Зарубежнефть» стремится стать лидером российской нефтегазовой отрасли, и для этого компании необходимо быть передовой, эффективной, использующей лучшие апробированные практики для достижения своих амбициозных целей. И для их выполнения мы стремимся использовать передовые технологии и лучших специалистов, способных к решению сложных задач и преодолению вызовов.

Системный подход к внедрению BPMS на основе ранжирования бизнес-процессов позволяет Компании повышать скорость принятия решений, качество и гибкость бизнес-процессов, что крайне важно при реализации крайне амбициозных Стратегических задач Компании по расширению числа активов.

Что немаловажно, комплексный подход к трансформации и управлению бизнес-процессами с использованием новых цифровых технологий на базе ИТ-систем класса BPM стал **первым уверенным шагом Компании к цифровому офису и фундаментом для дальнейшего внедрения инструментов цифровизации** (например, RPA) **на базе выстроенных бизнес-процессов.**



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

|  |
| --- |
| Армянский пер., д. 9/1/1, стр. 1  Москва, Российская Федерация, 101990  Телефон: +7 (495) 748-65-00  Факс: +7 (495) 748-65-05  [nestro@nestro.ru](mailto:nestro@nestro.ru)  **www.zarubezhneft.ru** |