

20 Как нефтекомпании контролируют качество топлива от производства до заправки

21 Мобильное приложение, Agile и новейшие технологии как средство конкуренции



Вслед за ограничениями работы западных компаний в российской нефтегазовой сфере санкции коснулись и зарубежного программного обеспечения. Пока эти меры не оказывают заметного влияния на объемы геологоразведки и добычи. Но обманываться, полагая, что санкции не нанесут вреда, не стоит — следует помнить о накапливающемся с годами эффекте. Поэтому, чтобы удержать российскую нефтедобычу от падения в ближайшие пять-семь лет, необходимо уже сегодня инвестировать в разработку новых отечественных технологий.

# Обманчивая адаптация

— цифровые технологии —

## Цифровой тупик

«Газпром нефть» в конце марта объявила тендер по поиску подрядчика, способного предоставить доступ к техподдержке программных продуктов американской Oracle. Выбрать победителя, который представит наилучшее предложение, планируется 30 марта. Подрядчик понадобился нефтекомпании потому, что Oracle в начале января ужесточила условия предоставления продуктов и услуг российским клиентам из нефтегазовой отрасли, включенным в санкционный список США. В список помимо «Газпром нефти» вошли другие структуры «Газпрома», а также «Роснефти», ЛУКОЙЛа и «Сургутнефтегаза». Американская компания отказалась предоставлять, экспортировать или реэкспортировать товары, услуги и технологии в поддержку глубоководной и арктической шельфовой разведки, добычи или сланцевых проектов, имеющих потенциал нефтедобычи, если в них вовлечено лицо, подпадающее под действие американской директивы №4. Запрет распространяется на проекты, стартовавшие 29 января 2018 года и позже.

Российские компании используют математическое обеспечение Oracle довольно широко и во многих проектах. Популярен продукт компании Oracle Primavera, который применяется для управления проектами, в том числе в добыче. Так что, несмотря на заявления компаний о том, что усиление санкций на них не отразится, эксперты полагают, что ограничения, введенные Oracle, негативно повлияют на российскую нефтегазовую отрасль из-за высокой зависимости российского рынка от зарубежного программного обеспечения (ПО). Сегодня большинство российских федеральных информационных систем работает на системах управления базами данных Microsoft (38,6%) и Oracle (25,4%). Доля же отечественных аналогов на российском рынке мизерна: их используют всего около 3% федеральных информационных систем.

По данным российского Союза разработчиков программного обеспечения и информационных технологий ТЭКа, зависимость от иностранных программных продуктов в области добычи нефти и газа составляет 90–95%, в нефтепереработке — 98%, в транспортировке углеводородов — 80–85%. По их оценкам, процесс импортозамещения ИТ-решений в ТЭК идет медленно, а результаты нельзя назвать удовлетворительными. Основными препятствиями для развития конкурентного рынка в России эксперты считают неравные условия закупок ПО (99% — безаль-



тернативные закупки), многолетнее доминирование зарубежных компаний на российском рынке, плохую информированность нефтегазовых компаний о существовании отечественных альтернатив иностранного ПО, а также слабую оценку рисков и низкую заинтересованность нефтегазовых компаний в изменениях в условиях западных санкций.

## Традиционная зависимость

Зарубежное программное обеспечение доминирует на российском рынке с конца 1990-х годов, когда предпочтение отдавалось не финансированию разработки российского ПО, а закупке иностранного софта. Поэтому неудивительно, что, хотя с 2014 года «импортозамещение» очень часто упоминается в докладах российских чиновников, на деле результат близок к нулевому — за несколько лет компенсировать почти 20-летнее отставание в цифровых технологиях почти невозможно.

Российские аналоги иностранного ПО существуют, достаточно взглянуть в Единый реестр российских программ, — напоминает стар-

ший консультант VYGON Consulting Дарья Козлова. — Проблема использования зарубежных продуктов связана с невысоким доверием отрасли к внутренним продуктам и сложившимися годами отношениями с определенным поставщиком. Поэтому переход на другое ПО является сложным процессом, так как надо перевести на него все данные, обеспечить их сохранность, обучить сотрудников пользоваться продуктом и иметь специалистов, знающих стандарты и код. К тому же маркетинговые возможности крупнейших зарубежных компаний значительно выше. В таких условиях государству необходимо стимулировать не только саму отрасль, но и ее потребителей. Тогда никакие санкции не будут страшны.

Цифровизация нефтяной отрасли — необходимое условие развития компаний, но это сложный и затратный процесс. Например, отмечает госпожа Козлова, «Роснефть» оценила инвестиции в это направление на 2017–2022 годы в 10 млрд руб. только в сегменте добычи. Поэтому дополнительное экономическое стимулирование могло бы

— тенденция —

Страны ОПЕК и государства, участвующие в сделке по сокращению добычи, решили продлить ее действие до конца следующего года. В 2017 году соглашение доказало свою эффективность: его участники честно соблюдали взятые на себя обязательства. Не успел уровень эталонных марок нефти достичь максимума за последние месяцы, как Китай бросил вызов сложившимся основам ценообразования на глобальном рынке энергоресурсов. Страна запустила первый фьючерс на импортную нефть, номинированный в юанях. Но пока сектор будет присматриваться к новому инструменту, ключевым ориентиром останутся Brent, на котировки которого будут влиять сразу несколько разнонаправленных факторов: от ситуации в Венесуэле до сроков сделки ОПЕК.

Шанхайская энергетическая биржа 26 марта запустила торги фьючерсом на импортную нефть, номинированным в юанях. Уже в первый день было продано около 42 тыс. лотов по

1 тыс. баррелей каждый, общий оборот торгов составил около \$2,9 млрд. Китай, который в 2017 году стал крупнейшим в мире импортером нефти, пытался запустить свой первый фьючерс еще в 1993 году, но неудачно. Текущий вариант обсуждался с 2012 года. В итоге контракт представляет собой бумажный фьючерс, но с возможностью физической поставки при позиции более 200 тыс. баррелей. Можно получить нефть шести арабских марок (в том числе Dubai, Oman и Basra Light) и китайской Shengli.

Пока ключевым для мирового нефтяного рынка является европейский сорт Brent. Его стоимость до недавнего времени прямо или косвенно определяла цены на 70% всех мировых сортов. Но Brent изживает себя на фоне падения физической добычи нефти этого сорта в Северном море. К тому же на рынке ощущается потребность в общепризнанном маркере для среднесернистой нефти, сорта которой доминируют в мировом потреблении. Так что крупные игроки нефтяного рынка уже не раз пытались создать новый бенчмарк. Например, Россия в ноябре 2016 года запустила поставочный фьючерс Urals на

СПбМТСБ, но в прошлом году объем торгов составил всего \$208 млн, причем не произошло ни одной физической поставки.

Но китайский фьючерс с учетом как физических, так и денежных оборотов может повлиять на ценообразование других сортов нефти в регионе с созданием нового бенчмарка в Северо-Восточной Азии. С другой стороны, ему еще предстоит завоевать доверие рынка. И пока ключевые игроки будут ориентироваться на традиционные бенчмарки, которые уверенно продолжают отыгрывать обвал 2014 года. Майские фьючерсы на сырье этой марки на Лондонской бирже составили \$70,2 за баррель. Это максимальное значение за последние восемь месяцев — с июля 2017 года. И рынок поверил в долгосрочное укрепление цены на нефть. Так, Центральный банк Российской Федерации (ЦБ РФ) вслед за экспертами и глобальными инвесторами повысил свой прогноз цен на нефть. Регулятор ожидает, что баррель нефти в 2019–2021 годах будет стоить \$61, \$55 и \$50 соответственно (ранее закладывались цены на уровне \$55, \$45 и \$42).

стать существенным аргументом в пользу выбора российского ПО.

«Весьма чувствительно для нефтегазовой отрасли отсутствие собственного программного обеспечения, в частности для анализа сейсмоданных, а также для проведения гидроразрыва пласта (ГРП). Именно эти виды ПО подпадают под санкции, — отмечает Екатерина Грушевенко из Энергоцентра бизнес-школы «Сколково». — В первом случае запрет препятствует приросту запасов нефти и ее добычи в долгосрочном периоде, а во втором запрет может негативно сказаться на уровнях добычи уже в обозримом будущем — через пять-семь лет».

## Санкционная резистентность

Судя по всему, в среднесрочной перспективе технологические санкции Запада будут только расширяться. И речь может идти не только о цифровых решениях, но и о технологиях, применяемых в добыче, переработке, транспортировке. Тем не менее пока можно сказать, что в целом за 2014–2017 годы российская нефтяная отрасль стойко выдерживала ограничения в доступе к западным технологиям.

В исследовании Энергоцентра бизнес-школы «Сколково» «Перспективы российской нефтедобычи: жизнь под санкциями» отмечается, что российские нефтекомпании полностью адаптировались к новым условиям и санкционному режиму.

**НАДЕЖНАЯ РАБОТА ТЕХНИКИ — ПРОВЕРЕНО ВРЕМЕНЕМ. ДОКАЗАНО ОПЫТОМ.**

На протяжении многих лет «Шелл» сотрудничает с предприятиями горнодобывающего сектора по всему миру — от северных и до экваториальных широт. Наши клиенты уверены в надежной работе техники даже в условиях экстремальных нагрузок, ведь правильно подобранные смазочные материалы снижают вероятность незапланированных простоев и помогают обеспечить эксплуатационную готовность оборудования.

Благодаря экспертизе «Шелл» наши клиенты в горнодобывающем секторе по всему миру уже сэкономили более 43 миллионов долларов с 2011 по 2015 гг.

Только работая вместе, мы сможем повысить эффективность вашего бизнеса!

Узнайте подробнее о смазочных материалах и сервисах «Шелл» на [www.shell.com.ru](http://www.shell.com.ru)

**ШЕЛЛ СМАЗОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
ВМЕСТЕ ВОЗМОЖНО ВСЕ

# нефть и газ

## Топливо под наблюдением

Ежедневно миллионы российских автолюбителей задаются вопросом: где безопасно заправиться? Несмотря на пристальное внимание властей к проблеме качества топлива, в России еще только вырабатывается комплексный подход к этому вопросу. Пока полный контроль за нефтепродуктами — от завода до АЗС — в России практически не обеспечивается. Исключением является компания ЛУКОЙЛ. Компания внедрила новую для России систему слежения за топливом от производства до заправочной колонки.

### — знак качества —

В конце января вступил в силу закон о введении оборотных штрафов за продажу контрафактного топлива, который предполагает взимание 1% от выручки, полученной от реализации на объекте, но не менее 500 тыс. руб. Основным критерий — несоответствие показателей его качества требованиям технического регламента таможенного союза ТР ТС 013/2011. При повторном инциденте нарушитель наказывается штрафом до 3% (не менее 2 млн руб.) или административным приостановлением деятельности на срок до 90 суток с конфискацией предметов правонарушения. Отдельно в законе прописана ответственность за нарушения, не связанные с физико-химическими свойствами моторного топлива, например правил маркировки. За это предусмотрен штраф от 100 тыс. до 300 тыс. руб.

Наказывать недобросовестных поставщиков и продавцов начнут уже в ближайшее время: в начале года Росстандарт РФ сообщил, что в первом полугодии проверит качество нефтепродуктов примерно 1 тыс. предприятий нефтепродуктообеспечения во всех регионах России. Также ведомство начнет системно бороться с недобросовестными поставщиками.

### Суррогату не рады

Основная проблема, связанная с некачественным топливом, — реализация суррогатов, не предназначенных для автотранспорта, таких как печное и судовое маловязкое топливо, дистиллят газового конденсата. От недобросовестных дельцов в этом случае страдают все: и государство,

не получающее акцизы, и автолюбители, рискующие нарваться на дорогой ремонт, и честные нефтяные компании — из-за недобросовестной конкуренции.

Поэтому и борьба с этим видом мошенничества ведется масштабная. В частности, Росстандарт с участием Минэнерго и Минпромторга рассматривает инициативу о полном запрете на реализацию через топливно-раздаточное оборудование на АЗС топлива, не предназначенного для использования в авто- и моторном транспорте. Очевидно, что такой закон нужно было принимать, что называется, еще вчера. И если в эпоху высоких цен на нефть государство могло не обращать особого внимания на мелких жуликов, то сейчас внимания к сборанию акцизов стало больше.

Обычные автолюбители от нового закона только выиграют: и риск залить в бак неизвестно что станет минимальным, и темпы роста акцизов, хочется верить, замедлятся.

### Контроль на всех этапах

Другая, но не менее важная проблема — ухудшение характеристик изначально качественной продукции по пути с НПЗ до конечного потребителя. Репутационные потери для компаний из-за действий отдельных работников АЗС могут быть весьма значительными. Поэтому нефтяники активно создают схемы контроля качества топлива по всей цепочке: от завода до заправки.

Первую в России систему полного контроля внедрила компания ЛУКОЙЛ. Ее разработка и усовершенствование ведутся на протяжении почти 20 лет. Теперь можно га-



рантировать потребителя, что на заправке он приобретет топливо с теми же показателями, с которыми оно было выпущено на НПЗ.

Система контроля имеет несколько стадий. Первый тест — на выходе с завода. Повторно топливо проверяется на нефтебазе, где дополнительно отбираются арбитражные пробы топлива. Затем проводится автоматизированный анализ нефтепродуктов в автоцистерны с добавлением присадок и оформлением паспортов качества и деклараций соответствия техническому регламенту.

На этом этапе, отмечают в ЛУКОЙЛе, можно столкнуться с риском подмены или слива топлива на пути от нефтебазы до АЗС. К решению этой проблемы компания подходит комплексно: устанавливаются запорно-пломбировочные устройства на крышках люков и клапанах слива цистерн, применяются измерительные системы и расходомеры, видеонаблюдение GSM/ГЛОНАСС, ведется автоматический мониторинг качественных характеристик.

Последней точкой проверки топлива является АЗС, и здесь с учетом автоматизации приема, хранения и отпуса с использованием Корпоративной АСУ (КАСУ) качеству топли-

ва практически ничего не угрожает. Есть другая проблема — риск мошенничества со стороны персонала. Но она, отмечают в ЛУКОЙЛе, почти полностью исключена на АЗС компании за счет внедрения современных технологий учета и контроля.

### Общая борьба

Однако создание внутренних систем контроля качества — только часть решения проблемы, важна всеобщность их применения в масштабах страны. Это предполагает активное участие государства: разработка стандартов и требований, пилотное проектирование, обеспечение полноты применения на рынке и последующий контроль. Несмотря на то что отдельные нефтекомпании используют свои внутренние разработки, единая современная система контроля качества нефтепродуктов для всей страны пока еще только формируется.

Чтобы создать ее, правительство сотрудничает с отраслевыми игроками. Так, сейчас Росстандарт среди прочих мероприятий по борьбе с контрафактом занимается разработкой и внедрением электронной системы прослеживаемости «от НПЗ до бензобака». Этот вопрос

обсуждается профильной межведомственной рабочей группой, достаточно результативно действующей в рамках государственной комиссии по противодействию незаконному обороту промышленной продукции. Разработка и внедрение подобной интегрированной системы, охватывающей все этапы обращения продукции, обеспечит оперативное получение достоверной информации о движении нефтепродуктов. Это позволит принимать обоснованные решения по управлению, контролю и развитию нефтепродуктообеспечения в России. Еще одной инициативой, обсуждаемой с подачи Российского топливного союза, является наделение регулятора полномочиями для проведения проверок характеристик топлива без предупреждения по мере необходимости. Сейчас плановые проверки проводятся не чаще одного раза в три года и с предупреждением.

### Точнее, быстрее, дешевле!

Также на рынке считают необходимым сделать проверки качества бензина более мобильными и оперативными и менее затратными. Как отмечают в ЛУКОЙЛе, развитие техно-

Один рубль с каждого проданного литра топлива ЛУКОЙЛ направляет на экологические проекты

гий позволяет успешно применять такие современные методы оперативного контроля, как использование приборов инфракрасной спектроскопии. В Росстандарте соглашаются, что проверка проб в стационарных лабораториях не всегда эффективна, поскольку занимает несколько дней и требует довольно высоких затрат. Ведомство предлагает использовать в том числе и экспресс-анализаторы, для чего должны быть разработаны и утверждены соответствующие методики измерений. С апреля текущего года планируется тестирование одного из них в «полевых» условиях.

Росстандарт отмечает, что в целом выстраивание схем отслеживания качества продукции уже положительно отразилось на ситуации на рынке. Как сообщили в ведомстве, по итогам 2017 года доля нарушений по физико-химическим свойствам топлива на рынке составила около 11% (в 2015 году — более 20%). При этом заметно сократилась доля нарушений на сетевых АЗС — с 7,9% до примерно 3,5%.

Ольга Матвеева

## Обманчивая адаптация

### — цифровые технологии —

Добыча нефти в России в последние пять лет росла, несмотря на относительно низкую ценовую конъюнктуру. Эти были возможны благодаря инвестициям прошлых лет, многочисленным налоговым льготам и девальвации рубля. К тому же, отмечают эксперты, многие принятые в 2014–2017 годах накладывающие санкции документы содержали очень размытые формулировки, которые можно было достаточно широко интерпретировать и без особого труда обходить ограничения. Это также сыграло на руку российским нефтяникам.

Что же касается перспектив российской нефтедобычи, то авторы исследования рассматривают как минимум два варианта развития событий. Согласно базовому сценарию, Россия может сохранить статус-кво и рассчитывать на отсутствие ужесточающих мер со стороны Европы. Второй сценарий предусматривает усиление санкций и включает более жесткую интерпретацию действующих санкций и их активное применение к конкретным проектам, а также введение дополнительных мер.

На основе данных о доступности для российских компаний технологий и инвестиций, а также моделирования добычи экспертов пришли к выводу, что, несмотря на все ограничения, до 2020 года у России есть потенциал для дальнейшего наращивания добычи за счет уже подготовленных месторождений. И в среднесрочном периоде, до 2025 года, даже при жестком ограничении доступа к технологиям и низкой цене на нефть объемы производства пострадают не катастрофически: разница между «Базовым сценарием» и сценарием «Усиление санкций» составляет 30 млн тонн к 2025 году (около 5%). При этом главной причиной спада добычи в этот период может стать не столько отсутствие доступа к западным технологиям для реализации новых проектов, сколько отсутствие технологических возможностей интенсификации добычи на действующих месторождениях.

В долгосрочной же перспективе, после 2025 года, поддержание объемов добычи нефти в России становится все более сложной задачей, в первую очередь в связи с ростом трудноизвлекаемых запасов и ухудшением качественных характеристик нефти. Этот вопрос мог бы быть решен за счет углубленной разработки действующих традиционных нефтяных месторождений с применением методов интенсификации добычи, в том числе третичных, разработки нетрадиционных запасов нефти на суше, разработки морских месторождений, в том числе на арктическом шельфе. Но для этого нужны технологии и оборудование для освоения нетрадиционных и морских запасов, которых у российских компаний практически нет, а введенные санкции жестко ограничивают возможности доступа к зарубежным.

И хотя российские власти и компании уверяют, что санкции не наносят практически никакого ущерба, а также проводят политику импортозамещения, ее результаты пока более чем скромны. Судя по опыту других стран, на которые в последние десятилетия налагались подобные ограничения, эффект



Увеличение добычи в России в долгосрочной перспективе будет во многом зависеть от разработки собственных технологий

от санкций накапливается по принципу «сложного процента». В России он также будет усиливаться: уже к 2030 году, по оценкам экспертов Энергоцентра, разрыв между «Базовым сценарием» и сценарием «Усиление санкций» может увеличиться до 55 млн тонн (10% от текущей добычи). И далее эта разница может нарастать ускоренными темпами.

Поэтому, несмотря на отсутствие скорых негативных последствий санкций, Россия должна предпринять активные действия по поддержке и развитию собственных технологий в нефтедобыче. И если учесть, что инвестиционный цикл в нефтяной сфере занимает как минимум пять-семь лет, для того, чтобы удержать российскую нефтедобычу от быстрого падения после 2025 года, инвестировать в наиболее важные технологии необходимо сегодня.

По мнению Екатерины Грушевенко, наиболее важной технологией для поддержания российской нефтедобычи является гидроразрыв пласта, поскольку эта технология способна обеспечить поддержание добычи на действующих и перспективных месторождениях (как на нетрадиционных сланцевых, так и на месторождениях с трудноизвлекаемыми запасами, не классифицируемых как сланцевые). «Регуляторы должны обеспечить прозрачные и преференциальные режимы для данного сегмента. К примеру, снижение налоговых ставок для производства или импорта комплектующих для гидроразрыва пласта. Нефтяные и сервисные компании, вероятно, в кооперации с международными и российскими образовательными центрами должны подготовить собственных специ-

алистов, которые будут способны управлять данным оборудованием. В перспективе обучение также должно производиться в России», — говорит она.

Дарья Козлова, считает, что налоговое стимулирование более важно на этапе промышленной эксплуатации, так как оно обеспечивает приемлемую норму рентабельности. На ключевом этапе, например, для технологий ОПИ (опытно-промышленные испытания) во всем мире применяются другие методы поддержки. Например, Министерство энергетики США создало для развития НИОКР и ОПИ Национальную лабораторию энергетических технологий (NETL). Она осуществляет финансирование и управление технологическими полигонами отработки технологий. Наиболее известным является Rocky Mountain. В результате применения комплекса этих стимулов полный цикл внедрения технологий добычи сланцевых УВ составил около 20 лет. Похожие полигоны развиваются также в Канаде, Норвегии и Японии.

«В России тоже создаются такие полигоны. Например, недавно объявленный ЦРТД «Баженовский» «Газпром нефти» — полигон по отработке технологий разработки баженовской свиты», — говорит эксперт. Инвестиции в проект оцениваются в 5–6 млрд руб. Планируется опробовать разные варианты технологии бурения горизонтальных скважин с МГРП. По оценкам VYGON Consulting, за счет этого удастся снизить стоимость скважины на 55% и накопленную добычу из скважины увеличить до 35 тыс. тонн. В случае успеха масштабирование технологии на другие проекты позволит к 2035 году добывать на баженовской свите до 35 млн тонн, а ежегодные инвестиции в бурение составят 150–200 млрд руб.

Константин Анохин

## Нефтяной пасьянс

### — тенденция —

### с19 Туманное будущее

Но факторов, влияющих на стоимость нефти, остается так много, что эксперты затрудняются назвать ключевой. Безусловно, один из них — рост глобального потребления углеводородов, который, по прогнозам экспертов, будет идти быстрее глобальной добычи. Так, согласно ежегодному отчету Международного энергетического агентства (IEA), мировой спрос на нефть к 2023 году превысит предложение (6,4 млн баррелей в сутки) и составит 6,9 млн баррелей в сутки. Рост спроса на сырье IEA связывает с положительной динамикой развития мировой экономики, в частности экономик азиатских стран. Также необходимо учитывать перспективное снижение издержек на добычу нефти за счет технического прогресса во многих странах, в частности в США, Канаде, Бразилии и Норвегии.

Нельзя игнорировать и внешнеполитические факторы, такие как последние назначения в Белом доме, односторонние указы администрации Дональда Трампа занять более агрессивную позицию по отношению к Ирану и Венесуэле, что может привести к скачку мировых цен на нефть. Они полагают, что острый социально-экономический кризис, гиперинфляция и девальвация национальной валюты в Венесуэле вкупе с критикой Запада решения президента Николая Мадуро переизбраться на новый срок негативно сказываются на состоянии нефтяной индустрии республики.

Соответственно, объемы поставок нефти страны на внешний рынок снижаются. Аналогичная ситуация может сложиться в Иране при введении

против страны дополнительных санкций.

Аналитик Королевского банка Канады Хелима Крофт, чьи слова приводит CNBC, считает предстоящий май важным этапом для мировых цен на нефть, так как 20 мая в Венесуэле пройдут досрочные президентские выборы. «Если эти выборы состоятся, то курс в экономической области может стать более сильным по отношению к Венесуэле. Именно в этом случае нефтяной рынок может начать реагировать», — считает эксперт. По ее оценке, при описанном выше сценарии к четвертому кварталу 2018 года на внешний рынок будет недопоставлено 200–300 тыс. баррелей иранской нефти в сутки, а добыча углеводородов в Венесуэле сократится на 1 млн баррелей в сутки.

Еще одним фактором, влияющим на котировки, будет срок действия сделки стран ОПЕК+ по сокращению производства нефти. Напомним, в конце 2016 года в Вене ряд крупнейших экспортёров договорился о сокращении своей добычи суммарно на 1,8 млн баррелей в сутки с уровня октября 2016 года. Из них 300 тыс. баррелей приходится указывающие на жесточайшее соглашение было заключено на первое полугодие 2017 года, а затем продлено до конца марта 2018 года. В ноябре страны ОПЕК+ продлили венесуэльский контракт — до конца 2018 года. Но сейчас многие из подписавших соглашение стран допускают, что срок его действия может быть продлен и после этого.

Хотя сохранение ограничений добычи ОПЕК+ на 2019 год, по мнению экспертов, добавит рынку нефти стабильности, в каком направлении и с какой скоростью будут изменяться котировки даже на эталонные марки нефти — пока остается под вопросом. Ключевые игроки не торопятся перисписывать бюджеты и строят их по консервативному сценарию, где заложен уровень около \$50–60 за баррель на ближайших три года.

Мария Григорьева

# нефть и газ

## «Наша цель — научиться понимать клиента лучше, чем он сам»

Мобильное приложение АЗС «Газпромнефть», с помощью которого автоводители могут следить за ценами на заправках компании, прокладывать маршрут до них или узнавать о действующих акциях, скачали более 1 млн клиентов в App Store и Google Play. Среди всех сетей АЗС в России «Газпромнефть» первой перешагнула этот рубеж. Оценка в Apple Store составляет 4,6 балла, в Google Play — 4 балла. Практически каждый второй клиент оставил отзыв, показав высокую заинтересованность в продукте. О том, как нефтекомпания благодаря внедрению технологии Agile смогла создать приложение, выиграть премию «Проект года» в области мобильных решений, поменять корпоративную культуру и подготовить бизнес к цифровому рывку, «Ъ» рассказал директор по региональным продажам «Газпром нефти» **Александр Крылов**.

— мнение —

— Поздравляю. Нефтяная отрасль, несмотря на многочисленные успешные проекты, считается консервативной и не очень гибкой. А тут Agile, мобильные приложения. Это исключение из правил?

— Все просто. Жесточайшая конкуренция приводит к постоянному напряжению всех сил и развитию лучших идей. Плюс, не скрою, в нашей компании мы всерьез сделали ставку на новейшие технологии.

— Расскажите поподробнее про Agile.

— Вот, к примеру, решили вы создать свое приложение. Долго все готовили, писали и наконец запустили, затем вышли на рынок, всем понравилось и начали считать скачивания. Вам кажется, что основная работа сделана. С точки зрения Agile вы даже еще не начали работать. Ваше приложение должно меняться и совершенствоваться практически каждый день. Реально каждый день. Мир полностью поменялся. Время ускорило. Те изменения, которые происходили в мире раньше за год, теперь происходят за месяц. В обычном подходе waterfall такая скорость практически недостижима. Ведь раньше, чтобы что-то изменить в продукте, вы должны были защитить проект, написать техническое задание, проработать его и реализовать, иногда чтобы понять, что внедренное изменение уже устарело. Agile кардинально сокращает время, за которое продукт попадает на «полку изменений».

С ним вы уже выпускаете релизы не раз в год, а каждый месяц. В 2016 году мы выпустили всего 2 обновления мобильного приложения, а в 2017-м с внедрением Agile — 35 новых релизов. И главное здесь даже не просто число обновлений, а то, что они основаны на актуальной обратной связи, которую вы получаете от рынка, от пользователей. В виде оценок, замечаний, предложений, которые вы сразу же можете учесть в так называемом бэклоге, списке актуальных задач. То есть, по сути, меняете продукт не вы, его меняет сам рынок в лице ваших клиентов. Как вы понимаете, это уже совершенно другой продукт, потребитель это чувствует и доверяет нам все больше. В итоге рост показателей от количества скачиваний до количества активных сессий.

— А что конкретно получает водитель от приложения? Все-таки вы не так много услуг предлагаете потребителю. Приехал, заправил топливо, уехал.

— В этом ключевое заблуждение. Не так давно я прочел, что «Газпром нефть» — самая большая федеральная сеть кофеен в стране: мы за прошлый год продали только кофе на 2,7 млрд руб. АЗС уже давно место притяжения, а в некоторых регионах и единственный уток цивилизации на много километров вокруг. Поэтому и услуг в приложении много. Очень популярны просчет маршрута до ближайшей станции, полная информация о наличии топлива и ценах, есть возможность задать вопрос онлайн-консультанту. Интересная бонусная программа, по которой вы получаете баллы за покупки, а баллы — это, по сути, денежные средства. Очень живая реакция на неожиданные опции — к примеру, накануне новогодних праздников мы ввели дополненную реальность: наводишь на стаканчик смартфон с открытым приложением, и на твоём экране возникает волшебная сказка. Когда есть задача ежедневно предлагать рынку новые решения, в голову приходят самые неожиданные идеи.

— Пользователи активно идут на контакт с компанией, используя приложение?

— Безусловно. Мы получили общероссийскую высокотехнологичную жалобную книгу, которая работает 24/7. Одних оценок мы собрали 2,5 млн. Когда приложение ежедневно используют более 300 тыс. клиентов, то полученный объем информации колоссален. Только через чат в мобильном приложении с нами общаются 6 тыс. клиентов. По сравнению с прошлым годом доступность компании для потребителя выросла втрое — с 1 млн контактов до почти 3 млн. Мы теперь знаем почти все о нашей компании в деталях. И каждый наш сотрудник знает об этом. В разы выросла ответственность.

— Есть какая-нибудь цифра, которая подтверждает экономическую эффективность?

— Их много, приведу одну, наверное, самую впечатляющую. Благодаря цифровой коммуникации с клиентом мы научились понимать и предсказывать, как ведут себя потребители. Что они покупают на заправках, каким топливом и на какие суммы заправляются. У нас появилась возможность сегментировать клиентскую базу, пока еще достаточно крупными сегментами, но тем не менее. И предлагать каждому актуальную для него акцию или скидку. Не поливать всех призами, а предлагать то, что человеку действительно нужно. Так вот персонализированный подход к предложению принес нам почти 2 млрд руб. дополнительного дохода по сравнению с 2016-м с тем же объемом реализации. А это уже очень серьезный экономический эффект.

— А как вы пришли к необходимости внедрения таких перемен? Российские компании не отличаются подвижностью.

— Год назад стало очевидно, что в топливную розницу, как раньше в телеком и банки, пришла цифра. Мы все еще живем в физическом мире, но регулярно взаимодействуем с ним через цифровую оболочку. Как с Uber: машина вроде есть, но ты ее находишь, заказываешь и оплачиваешь в телефоне. Машина где-то там, на конце клиентского путешествия. В цифровом мире выигрывает тот, кто быстрее и гибче. Мы решили не просто идти в ногу со временем, а быть на передовой. Так мы подошли к идее Agile в марте 2017-го. Сначала обучили руководителей, слетали в Кремниевую долину, сходили на экскурсию в пе-

редовые компании, в университеты, встретились со стартапами. Изучали опыт иностранных компаний, их организацию работы.

— Главное впечатление от посещения долины?

— Знаете, есть такая русская поговорка: «Не так страшен черт, как его малюют». То есть существует сложившийся из СМИ образ долины, где Илон Маск, где электромобили запускают в космос. Но в нашем бизнесе, в традиционной инфраструктуре мы не увидели каких-то фантастических высот. Эта самая инфраструктура строилась в Штатах давно, сразу после Второй мировой войны, и, по сути, с тех пор не менялась. В Калифорнии на заправке — а вы бы саму эту заправку видели — мне пришлось сначала отнести продавцу \$100, вернуться к сверхмедленной колонке и ждать, пока заливается бензин, а потом снова идти к прилавку, чтобы забрать сдачу. И это в Кремниевой долине! По многим направлениям — по тому же уровню сервиса и технологий на АЗС, например, — мы уже готовы дать им фору. Наш бизнес в России не настолько обременен традицией, и ему проще впитывать в себя новые технологии. И это понимание вселило в нас уверенность в том, что мы движемся в правильном направлении.

Совершенно другой вопрос — это драйв, атмосфера творчества, которые царят в Кремниевой долине. Люди не боятся рисковать, придумывать новое. В отличие от нас, где мало кто готов рисковать и брать на себя ответственность.

Это и есть ключевая история, главное, что я увидел в долине. Готовность к коллаборации, жажда нового, отсутствие страха перед ошибками. Если, повторюсь, в нашем бизнесе мы явно лидируем, то вот как раз культура Agile мы можем и должны учиться.

Главный итог: мы поняли, что не только не отстаем, но и во многом опередили Америку. Теперь надо впитать лучшее из того, с чем мы познакомились, собраться и лидировать уже в цифровой экономике.

Сразу после поездки мы создали физическое пространство для Agile у себя в Санкт-Петербурге, которое уже совсем не похоже на обычный офис, выбрали проекты для реализации в гибкой методологии. Организовали обучение, пригласили коучей. Молодые сотрудники с горящими глазами, с идеями, объединились в команды вместе с разработчиками из ИТ-компаний, которых мы привлекли на условиях Time & Material. Все как в сериале «Кремниевая долина». В июле команды впервые презентовали проекты в формате питчей. 10 минут на презентацию идеи, потом руководители голосуют римским голосованием: большой палец вверх — за, вниз — против, в сторону — на доработку. Если сравнить с обычными презентациями проектов в крупной компании — небо и земля. Если проект проходит жюри, то команда получает небольшой бюджет на разработку так называемого MVP — минимально жизнеспособного продукта, кото-

рый должна показать через три месяца. Если продукт «полетит», то команда продолжает работать.

— Жестко.

— Жестко годами не давать людям обратную связь, не иметь никакой внятной и прозрачной системы оценки проектов. Agile прежде всего про людей, а не про цифры. Людям нужна свобода, ответственность и минимум иерархии. Раньше наш специалист в присутствии директора боялся лишнее слово сказать, теперь презентации стали свободными и содержательными. За 10 минут необходимо объяснить идею и принцип, как ра-

ботаешь. Стоит таймер — не обманешь. Объяснять надо простыми словами, у руководителей тоже только 5 минут на вопросы. Если они не поймут главного, то и за проект не проголосуют. Люди не боятся высказывать и отстаивать собственное мнение, не боятся оказаться неправыми. Как сказала руководитель Agile кластера, «я перестала бояться сказать, что чего-то не знаю». Это, возможно, главное достижение от внедрения Agile. Не так сложно сделать приложение, как поменять менталитет.

— Полная демократия?

— Меритократия. Каждого ценят не за должность, а за способности и идеи. Новый офис, куда переезжают все наши сыбывовые дочерние компании, представляет собой совсем другое пространство — в этом уже ощущается полноценный Agile. Отсюда и название офиса — «Легко», потому что там легко работать, легко общаться, легко отдыхать. Там все прозрачно, закрытых кабинетов нет. Само пространство уже способствует иерархичности и консерватизму.

— Неужели не было внутреннего сопротивления? «Народ хочет разобораться».

— Не сопротивление, а непонимание. Сначала сотрудники, не задействованные в гибких методологиях, с опаской, с легким недоверием относились к модели Agile, но мы открыто обо всем рассказывали и рассказываем, поэтому есть результат. Приглашаем всех на демо-дни, где команды рассказывают о ходе работы над проектами. Организовали конференцию по Agile, на которую пришло несколько сотен человек. Для развития сотрудников мы запустили отличный проект — лекторий. Открытые лекции от экспертов в различных областях: от нейробиологии и поведенческой экономики до искусственного интеллекта и современного искусства. При этом все лекторы выступают бесплатно, а сотрудники посещают лекции в нерабочее время. И у людей рождается естественное любопытство, расширяется кругозор. В итоге принципы Agile применяются в проектах, которые никак не связаны с цифрой.

— Я правильно понимаю, что ставка на новые технологии — это стратегическое решение в «Газпром нефти»?

— А больше ставить не на что. Это вопрос выживания. Мы не видим для себя никакого другого места в отрасли, кроме как глобального технологического лидерства. Не важно, чем вы занимаетесь. Важно научиться быстро создавать и улучшать продукты для клиента, который сегодня живет в своем смартфоне. А цифровой продукт имеет такую уникальную особенность: чем удобнее ты становишься, тем больше тебе клиент рассказывает о себе, оставляя везде свои цифровые следы. Речь, конечно, не о



### ЛИЧНОЕ ДЕЛО

Александр Крылов родился 17 марта 1971 года в Ленинграде. В 1992 году окончил ЛМУ (г. Ленинград), в 2004 году — юридический факультет СПбГУ, в 2007 году — Московскую международную высшую школу бизнеса МИРБИС MBA по специальности «стратегический менеджмент и предпринимательство». Также получил MBA по нефтяному бизнесу Стокгольмской школе экономики.

С 1994 по 2005 год работал на руководящих должностях в сфере недвижимости в ООО СИБур. В 2007 году перешел на должность начальника департамента нефтепродуктообеспечения «Газпром нефти».

С декабря 2009 года — директор по региональным продажам «Газпром нефти».

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автозаправочных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.



большом брате, а о том, что наша цель — научиться понимать клиента лучше, чем он сам. Ведь топливом конкурировать уже бесперспективно. Оно у всех одинаково хорошего качества, вроде бы есть в наличии, вроде бы все игроки выпускают улучшенные сорта, как наш премиальный G-Drive. Вот наш завод уже выпускает заводской бензин с 100-м октаном, производство уже выпускает больше того, что нужно обычному потребителю.

— Но тогда одним мобильным приложением не обойтись. Какие еще новинки готовит для нас «Газпром нефть»?

— Все секреты пока раскрывать не стану, но вот несколько примеров, над которыми работают команды. Один из проектов — система мониторинга оборудования на заправках, которая сообщает в удаленный центр о надвигающихся проблемах. Благодаря этой системе сотрудник технической службы приезжает и исправляет ситуацию не тогда, когда что-то уже сломалось, а заранее. Второй пример тоже про мобильность. Работаем над приложением для оплаты заправки прямо из смартфона — представляете, как изменится ваш опыт на АЗС!

— Последний пример связан с топливными картами для профессиональных водителей и менеджеров автопарков. Это тоже приложение, привязанное к личному кабинету. Владелец топливных карт могут контролировать баланс и платежи в реальном времени. Блокировать и разблокировать карту с телефона, устанавливать лимиты. Клиенты мгновенно отреагировали на новинку: только за первую неделю приложение начали пользоваться 2,5 тыс. человек! Так что спрос на мобильные решения очевиден.

— Но как вы верно заметили, одним приложением, то есть, по сути, периферийными решениями, ограничиться нельзя. В ближайшей перспективе я вижу задачу не построить еще столько-то АЗС или нефтебаз, а создать цифровую сыбывовую платформу. В которой будут не только конечный потребитель и производитель, но и другие участники процесса. И к которой могут подключаться совершенно разные продукты и сервисы: цифровая платформа для коммерческого транспорта, цифровая АЗС как платформа-рекламоноситель. Мобильное приложение для коммерческого транспорта, цифровая АЗС как платформа-рекламоноситель. Мобильное приложение для коммерческого транспорта, цифровая АЗС как платформа-рекламоноситель.

— Если вспомнить о ваших словах про самую большую сеть кофеен, то можно сказать «Газпром нефть» — крупнейшая IT компания в стране.

— Мы к этому идем.

Интервью взяла Ольга Матвеева

# нефть и газ

## Заправиться эмоциями

Решающее конкурентное преимущество на развитом топливном рынке — высокий уровень продукции и сервиса. Это значит, что в работе современной АЗС не должно быть мелочей: одинаково важно и наличие широкой линейки качественного топлива, и умение персонала обращаться с покупателями вплоть до правильных улыбок и интонаций. Чтобы обеспечить наибольший комфорт клиентов, компания ЛУКОЙЛ создала комплексную систему для подготовки работников АЗС и дистанционного контроля над всей сетью.

— сервис —

### Алгоритм улыбки

Открывая дверь в офисном здании в центре Москвы, не ожидаешь, что окажешься в зале автозаправочной станции. Но именно так происходит в учебном центре «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукта». Тут есть все, с чем может столкнуться в процессе работы оператор заправки: касса, кофемашинка, тренажеры, имитирующие процессы слива топлива из автоцистерны в резервуар АЗС и заправки транспортных средств.

Одна из главных задач центра — обучить навыкам правильной коммуникации. Согласно принципам ЛУКОЙЛа, посетитель АЗС должен получать одинаково высокий уровень обслуживания вне зависимости от ее размера и региона. Для этого компания разработала специальный алгоритм, которому следуют работники заправки. Например, даже предложить кофе оператор должен определенным образом, а на прощание сказать специально подобранные фразы. Такая унификация позволяет создать узнаваемый стиль на всех заправках ЛУКОЙЛа. Выполнение правил строго отслеживается: на АЗС в любой момент может зайти «тайный покупатель» и проверить соответствие. Кроме того, сотрудникам периодически устраиваются настоящие экзамены с выгигиванием билетов и письменными тестами.

В учебном центре «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукта» проходят обучение как новые сотрудники, так и уже работающие. В течение недели около 70 человек занимаются полный рабочий день в трех классах подготовки. Для отработки навыков специалисты учебного центра разработали специальные компьютерные программы, методические материалы, сборники инструкций и даже прописи, заполняя которые человек буквально на мышечном уровне запоминает азы общения с клиентом. Оформление стен в комнатах также продумано до мелочей, отмечает и. о. директора учебного центра Надежда Данилова, что создает необходимую атмосферу в ходе обучения. «В одном из залов на стенах изображены улыбающиеся люди — именно такими операторы должны видеть посетителя АЗС. Их задача — чтобы клиент остался доволен и хотел вернуться», — говорит она. Еще один прием — панели с подсветкой, на которых прописан порядок действий в разных ситуациях. Так сотрудники обращают внимание на особо важные моменты.

Помимо курса непосредственно в учебном центре для работников АЗС организовано и дистанционное обучение. После него назначаются тесты, которые определяют качество знаний операторами книги сервиса — главного корпоративного документа, позволяющего соблюдать единые правила клиентоориентированности. Также, отмечает госпожа Данилова, специалисты учебного центра выезжают на АЗС, чтобы лично проверить, как работают их выпускники. Такой комплексный подход позволил значительно увеличить поток лояльных клиентов на заправках ЛУКОЙЛа.

### Контроль от АЗС до колонки

Но даже при высоком уровне подготовки операторов АЗС случаются внештатные ситуации, где от оперативности их решения зависит бесперебойная работа заправочной станции. Для минимизации производственных рисков ЛУКОЙЛ в последние три года провел техническую модернизацию своих объектов. Теперь все нефтебазы Московского региона оборудованы автоматизированным нижним наливом и массовыми расходомерами. Это позволило значительно ускорить наливные операции, повысить точность учета и снизить потери на испарение топлива, которые неизбежны при открывании верхнего люка. Доставка топлива на АЗС производится в новых сов-



Глава ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов посетил учебный и ситуационный центры «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукта»

ременных бензовозах, оборудованных целой системой контроля ряда параметров для гарантированной доставки. В результате подготовка и слив автоцистерны происходит с большой экономией времени и без необходимости подъема на четырехметровую автоцистерну, что наиболее безопасно и удобно для женщин — операторов АЗС.

Также в рамках технической модернизации все автозаправки были оборудованы системами видеоконтроля, что наиболее важно для 11 автоматических станций. Для координации работы такой сложной системы

в «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукте» создан Ситуационный центр. Сюда в режиме реального времени попадают данные об операциях с нефтепродуктами на нефтебазах и на всех 308 заправках в трех регионах (Московской, Смоленской и Тверской), а также координаты и состояние движения бензовозов. Сквозной контроль позволяет принимать решения в различных ситуациях более точно и оперативно. Мониторинг состояния транспорта в пути позволяет ориентировать персонал на объекте при возникновении, например, задержки бензовозов в пробке.

### MERCEDES-BENZ ОТ ЛУКОЙЛА ЗА ОДИН ЧАС

Глава ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов 15 марта посетил новый дилерский центр Mercedes-Benz дочерней структуры компании «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт», расположенный в центре Москвы на Олимпийском проспекте в шаговой доступности от Садового и Третьего транспортных колец. Первый дилерский центр Mercedes-Benz ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт» находится на Новорижском шоссе.

Сейчас в новом дилерском центре в центре Москвы выставлено 11 различных моделей автомобилей, 5 из которых выставлены в витрине, просматриваемой с Олимпийского проспекта. «В салоне представлена широкая линейка моделей Mercedes-Benz — от легковых автомобилей и внедорожников до люксовых вариантов, спортивных купе и семейных седанов», — отметил специалист центра.

Он поясняет, что все выставленные автомобили открыты и доступны для клиентов. Всего на складе дилерского центра находится 275 автомобилей в наличии. Также есть парк автомобилей для тест-драйва, так что покупатель может пройти тест-драйв в центре Москвы

и, выбрав понравившийся автомобиль, в течение часа уехать из бутика на собственном Mercedes-Benz. В салоне представлены автомобили от А-класса стоимостью от 1,68 млн руб. до S-класса стоимостью от 6,77 млн руб., также в салоне представлены спортивные и динамичные автомобили линейки AMG.

Особенностью нового центра является то, что менеджеры по продаже не сидят за привычными нам столами и компьютерами, а предлагают потенциальным покупателям ноутбук, который синхронизируется с большими мониторами в клиентских зонах (в салоне представлено их две — S-Class и AMG), при помощи чего можно выбрать нужную комплектацию автомобиля и рассмотреть конкретные опции на огромной панели. Помимо всего мониторы оборудованы функцией touchscreen, так что машину можно буквально «ощупать» и выбрать для себя автомобиль, отдыхая в кресле за чашечкой вкусного кофе.

Специально для дилера в части здания офиса компании был проведен ремонт, стиль и вид бутика были согласованы с представительством Mercedes-Benz в России вплоть до цвета стен и формы колонн. Каждая

деталь должна отвечать концепции Mercedes-Benz. «Мы хотим в первый же год работы показать результат и привлечь клиентов из центральной части Москвы», — отмечает специалист центра.

Mercedes-Benz — уникальный бренд, который позволяет клиенту «построить» автомобиль под себя. «Мы со своей стороны стараемся предлагать готовые комплекции автомобилей, чтобы клиент мог выбрать себе автомобиль и сразу покинуть наш салон на нем. У нас уже есть опыт того, как мы «собираем» автомобили, и поэтому мы можем предложить клиенту автомобиль в наличии в интересных комплектациях», — отмечает собеседник. По его словам, ДЦ будет делать специальные предложения клиентам и сотрудникам группы компаний ЛУКОЙЛ, а также просто пришедшим в первый раз клиентам. В планах нового салона — приятно удивлять каждого клиента и сделать особый сюрприз первому покупателю. «Уже есть представление, как мы будем выдавать автомобиль по-особенному», — говорит специалист. Ведь покупка автомобиля всегда эмоциональное событие и люди должны получать удовольствие от этого момента.

Ольга Мордюшенко

## «Сейчас значимость Арктики особенно велика»

— перспективы —

Арктика, несмотря на то что нефтегазовые компании серьезно пересмотрели свои планы на ее освоение, остается для России стратегическим регионом. И Москва готова бороться за ее территории. В конце 2018 — начале 2019 годов свою заявку в ООН на расширение шельфа в Арктике должна подать Канада. И после этого можно ждать решения по российской заявке на присоединение подводного хребта Ломоносова и поднятия Менделеева, поданной еще в 2015 году. Зачем России территории, которые требуют колоссальных инвестиций в их разработку на фоне западных санкций, и могут ли окупаться затраты на работу в Арктике, «Ъ» рассказал глава Минприроды Сергей Донской.

— Зачем России разрабатывать нефтегазовые запасы в Арктике, если ресурсов пока хватает в других регионах?

— Не согласен! Уже сейчас в Арктической зоне мы добываем более 85% газа и 12% нефти. Но ее минерально-сырьевой потенциал освоено не в полной мере. Сейчас значимость Арктики особенно велика по мере истощения традиционных регионов добычи нефти и газа. Речь идет о Ханты-Мансийском автономном округе и Урало-Поволжье. Да, Арктика — это масштаб. Любой проект на Крайнем Севере, что по нефти и газу, что по твердым полезным ископаемым, — это крупный и сложный проект не только с позиций его освоения, но и с точки зрения создания транспортной инфраструктуры, обеспечения производства и т. п.

Наша страна была одной из первых, кто начал разрабатывать аркти-

ческие месторождения — речь идет о Кольском полуострове, Норильске, северных районах Западной Сибири. В будущем активное экономическое развитие этого региона, разумеется, продолжится — Ямал, Гыдан, Таймыр, Чукотка, север Республики Саха и, конечно, арктический шельф. То есть Арктика, несомненно, нужна России, так как ее освоение является очень мощным драйвером для экономики. — Но работа в Арктической зоне требует огромных затрат, которые вряд ли окупятся...

— Сегодня происходит изменение условий работы в Арктике. Как за счет потепления климата, так и развития технологий. Это делает освоение арктических территорий более выгодным. Поэтому и активизируется экономическая деятельность. Естественно, что в этой ситуации у различных стран, и у России в том числе, интерес к Крайнему Северу как к перспективной территории развития постоянно подогревается.

Кроме того, следует отметить, что Арктика — один из немногих относительно неосвоенных регионов нашей планеты. В связи с этим многие страны пытаются застолбить свое место здесь — неслучайно в настоящее время мы наблюдаем всплеск интереса к хозяйственной деятельности в Арктике неарктических стран, среди которых Китай, Республика Корея, Япония и прочие.

При этом уверен, что, несмотря на то, что можно говорить не только о конкуренции, всегда есть место и для сотрудничества! Например, уровень экологической нагрузки на арктические экосистемы сегодня таков, что для эффективной природоохранной деятельности требуется консолидация усилий всех арктических держав, их интеллектуальных и технологических возможностей. В этой связи мы рассматриваем со-

трудничество с международным сообществом по охране Арктики как важную часть природоохранной политики РФ. От того, насколько конструктивно и плодотворно оно будет развиваться, зависит в конечном итоге экологическое благополучие всей планеты.

— Какую роль играет освоение Арктики для России?

— Крайний Север для нас не просто какие-то отдаленные территории, которые можно осваивать лишь вахтовым методом. Арктическая зона РФ — это 3,5 млн кв. км (пятая часть территории страны) и почти 2,5 млн человек, которые составляют более половины мирового арктического населения. Ни у одной страны нет такого опыта и таких достижений в хозяйственном освоении и развитии арктических территорий! Российская часть Арктики — крупнейшие для таких высоких широт города и промышленные центры. К примеру, Архангельская область является крупным центром деревообработки и целлюлозно-бумажной промышленности, судостроительным и судоремонтным кластером. Мурманск, являясь «западными воротами Севморпути», представляет собой крупный логистический центр, обладающий при этом сильным рыболовным потенциалом. Два этих крупнейших центра давно стали главной инфраструктурной базой для освоения ресурсного потенциала акваторий арктических морей и их побережья. Ненецкий автономный округ является важным центром нефтедобычи, а Ямал — мировым центром газодобычи. Не стоит забывать и про еще один форпост нашего широкомасштабного освоения минеральных ресурсов Арктики — Норильский промышленный район, про значимость залежей стратегиче-

ских запасов золота и редкоземельных металлов Чукотки и Якутии. — Освоение российской Арктической зоны к 2030 году приведет к существенному росту грузопотока по Севморпути. Готова ли к этому наша система гидрометеобеспечения?

— Министерство совместно с Ростридометом в настоящее время работает над развитием системы непрерывного краткосрочного прогнозирования гидрометеорологических условий для акватории Обской губы (и в первую очередь на подходах к терминалам порта Сабетта). В этот район выходят грузовые потоки наиболее динамично развивающихся арктических проектов, таких как, например, «Ямал СПГ», Новопортовское нефтегазоконденсатное месторождение и в ближайшей перспективе — «Арктик СПГ-2». Поэтому там этот вопрос стоит уже очень остро.

Очевидно, что для обеспечения безопасного плавания крупнотоннажных танкеров-газовозов по морскому каналу Обской губы необходимы оперативная оценка и краткосрочный прогноз гидрометеорологических факторов, воздействующих на судно.

Учитывая необходимость снижения нагрузки на государственный бюджет, а также задачи по разветвлению обновленной системы в максимально короткие сроки, было принято решение привлечь к указанной работе заинтересованные компании-грузоперевозчики, а также компании НОВАТЭК и «Газпром нефть», реализующие крупные проекты, выходящие в акваторию Обской губы. — Смогут ли суда самостоятельно перевозить грузы по Северному морскому пути, без помощи ледоколов?

— Для этого нужно обеспечить судам возможность индивидуального



ПРЕСС-СЛУЖБА МИНПРИРОДЫ РОССИИ

гидрометеорологического сопровождения. То есть информация о текущей ледовой обстановке и выбор оптимальной трассы движения должны передаваться на судно в режиме реального времени.

У нас уже есть положительный опыт сопровождения судов компании «Норильский никель», а также газозовов проекта «Ямал СПГ» (принадлежит НОВАТЭК) при их самостоятельном движении по Северному морскому пути с Востока. Конечно, мы будем развивать это опыт и в дальнейшем. Для этого структуры Росгидромета поддерживают постоянный контакт как с судоходными компаниями — основными потребителями этой информации, так и администрацией Северного морского пути, отвечающей за обеспечение безопасности мореплавания.

Нужно отметить, что сейчас назрела острая необходимость расширения сети прибрежных гидрометеорологических станций и создания системы автоматических дрейфующих буев. В первую очередь в районных, непосредственно примыкающих к высокоширотному (глубоководному) маршруту плавания крупнотоннажных судов. Также необходимо организовать регулярный

спутниковый мониторинг опасных ледяных образований в районах наиболее сложного судоходства.

Как отмечал президент Владимир Путин в послании Федеральному собранию, технологическое отставание, зависимость от иностранных технологий означают снижение безопасности и экономических возможностей страны. Все это справедливо и для систем гидрометеорологического обеспечения судоходства по Севморпути.

Для реализации упомянутых задач мы будем использовать весь возможный технологический потенциал. По сути, мы уже запустили этап полномасштабной модернизации систем гидрометеорологического мониторинга. В соответствии с госпрограммой по социально-экономическому развитию региона до 2025 года будет реализован ряд значимых мероприятий по совершенствованию этих систем. Например, в текущем году мы приступаем к созданию специального судна для исследований в «глубокой» Арктике, не имеющего мировых аналогов, — ледостойкой самодвижущейся платформы «Северный полюс».

Интервью взяла Мария Кузузова