

Цифровизация сквозных процессов прямых и агентских продаж

Описание проекта на конкурс «BPM-проект года 2024»

Москва, 2024 г.

Оглавление

1. Сводная информация о проекте	3
2. Введение	8
3. Бизнес-контекст	9
4. Бизнес-процессы	10
4.1. Анализ и проектирование процессов	10
4.2. Мониторинг и аналитика	11
4.3. Интеграция с локальными и корпоративными системами	12
5. Управление проектом	14
5.1. Проектная методология	14
5.2. Стадии проекта	14
5.3. Проектная команда	14
5.4. Управление изменениями	15
6. Результаты	16
6.1. Повышена производительность труда	16
6.2. Изменилась корпоративная культура	16
6.3. Повышена оперативность внесения изменений в процессы	17
7. Инновационность	18
7.1. Бизнес-инновации	18
7.2. Технологические инновации	18
8. Трудности	19
9. Лучшие практики	20
9.1. Тактика внедрения	20
9.2. Взаимодействие с партнёрами	20
9.3. Управление тестированием и доработками	20
9.4. Организационные изменения	20
10. Информационные технологии	21
11. Партнёры	22

1. Сводная информация о проекте

Аннотация	<p>Проект нацелен на повышение эффективности бизнеса через оптимизацию и автоматизацию с помощью платформы low-code BPMS сквозных бизнес-процессов прямых и агентских продаж продуктов нефте-/газопереработки и нефтехимии.</p> <p>Проект выполнялся в рамках программы цифровизации ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг».</p> <p>Это первый опыт организации в реализации методологии BPM на основе программного обеспечения класса BPMS.</p>
Заказчик	Заместитель генерального директора по коммерции ООО "ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг" К.А.Курзин
Инициатор проекта	Начальник управления по работе с персоналом и организационному развитию ООО "ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг" А.Г.Давыдов
Спонсор проекта	Начальник управления сопровождения коммерческой деятельности Блока поставок и продаж ПАО «ЛУКОЙЛ» Г.Л.Кузнецова
Партнеры	<p>ООО "ЭЛМА" (ключевой партнер)</p> <p>Департамент информационно-технологического обеспечения ПАО "ЛУКОЙЛ"</p> <p>ООО "ЛУКОЙЛ-Технологии"</p> <p>ООО "Акстим"</p>
1.1. Результативность	
1.1.1.Повышение качества товаров и услуг, удовлетворенности потребителей, конкурентоспособности организации, увеличение продаж	<p>Было: все сделки проходили согласование через систему электронного документооборота, что занимало до 2-3 дней. Из-за этого некоторые сделки срывались.</p> <p>Стало: благодаря реализованным в BPMS матрицам принятия решений для прямых продаж для 95% сделок решения принимаются мгновенно (автоматически), по агентским продажам скорость принятия решения выросла до 12 раз (см. разделы 6.1 и 4.1).</p>
1.1.2.Повышение производительности, эффективности использования ресурсов, сокращение затрат	<p>Было: менеджеры отказывались от новых клиентов со словами "у меня нет времени на оформление нового клиента и сделки, я не успеваю оформлять сделки текущим клиентам". Руководители большую часть своего времени тратили на то, чтобы вручную, со слов менеджеров, составлять отчёты по продажам.</p> <p>Стало: внутренний бумажный документооборот полностью исключён, документы по сделке автоматически формируются в системе, трудозатраты менеджера по сделке снизились в 5-6 раз. Руководители больше не тратят время на составление отчётов: полная картина как в целом, так и по отдельным сделкам доступна через отчёты в реальном времени (см. разделы</p>

	4.2 и 6.1).
1.1.3. Более полное соответствие законодательным требованиям, нормативам, стандартам, снижение рисков	<p>Было: согласование "в бумаге" и через систему документооборота. У исполнителя была возможность подменить согласованную версию бумажного документа. Выявление нарушений и ошибок выполнялось задним числом, существовали высокие риски претензий со стороны ФАС и других регуляторов.</p> <p>Стало: в систему заложен набор маршрутов согласования для различных сценариев. В них учтены все требования комплаенса. Система выбирает конкретный маршрут, исходя из параметров сделки, и обеспечивает полную прослеживаемость: по какому маршруту шло согласование, кто и когда поставил визу. Возможность подмены документов полностью исключена. В целом, риски нарушений из-за человеческого фактора сведены к минимуму (см. раздел 4.1)</p>
1.1.4. Ускорение бизнес-процессов	Цикл сделки с отклонениями ценовых условий сократился с 2-3 дней до 1-2 часов (см. раздел 6.1) за счёт интеграции с корпоративными системами, устранения излишнего контроля и согласования средствами BPMS (см. раздел 4.3).
1.1.5. Повышение управляемости бизнес-процессов, сокращение времени реакции на изменения требований бизнеса	Обсуждение проблем и идей по оптимизации ведётся на основе схемы процесса , которую понимают владельцы процессов, исполнители и их руководители. При изменении ожиданий клиентов, требований корпоративного центра или регуляторов анализ процесса "как есть" не требуется – процесс выполняется в точности так, как он смоделирован. А благодаря low-code простые изменения в процесс вносятся без обращения к ИТ-разработчикам, в течение дней (см. раздел 6.3).
1.1.6. Прогресс в реализации миссии организации и в достижении стратегических целей, позитивные изменения в культуре организации	Благодаря реализации проекта мы стали делать больше, с меньшими трудозатратами, полнее отвечая ожиданиям клиентов , тем же штатом. Процессное управление перестало быть абстракцией и стало работающим средством повышения эффективности организации. Этому способствовало обучение принципам BPM и моделированию процессов в нотации BPMN, через которое прошло около четверти всех сотрудников организации, включая руководителей (см. раздел 5.4). Обсуждение изменений на всех уровнях, начиная с генерального директора, теперь ведётся на основе диаграммы процесса (см. раздел 6.2). В корпоративной культуре укрепился командный дух, появилось чувство локтя – речь больше не идёт о процессах наших и чужих, процессы рассматриваются как "общие" .
1.2. Инновационность	
1.2.1. Реализация нестандартных	В процессах прямых и агентских продаж

<p>бизнес-моделей и бизнес-процессов</p>	<p>реализованы свои матрицы принятия решений, основываясь на которых, BPMS проверяет сделки на соответствие общим правилам и политикам и автоматически выбирает маршрут прохождения в зависимости от результата. В планах – добавить дополнительные параметры: объёмы закупок и их регулярность, историю взаимоотношений и т.п.</p> <p>В процессе агентских продаж реализованы ранее не применявшиеся способы поиска и резервирования продукции в учётной системе.</p>
<p>1.2.2. Разработка и применение оригинальных методов управления бизнес-процессами</p>	<p>В организации реализовано органичное сочетание реинжиниринга бизнес-процессов (примером которого является представленный проект) и системы непрерывных улучшений. Идеи по совершенствованию процессов регистрируются в банке идей, оцениваются, приоритизируются и ставятся в план реализации. Подача идей и эффект от их реализации учитываются в системе материального стимулирования сотрудников (см. раздел 6.2).</p>
<p>1.2.3. Применение передовых технологий управления бизнес-процессами</p>	<p>Представленный проект является первым опытом применения технологии low-code BPMS в ООО "ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг" и одним из первых внедрений данной технологии в Группе "ЛУКОЙЛ". В ходе реализации проекта была развёрнута инновационная платформа Kubernetes.</p>
<p>1.2.4. Применение в рамках бизнес-процессов передовых цифровых технологий</p>	<p>Данные вводятся однократно и реплицируются по нескольким локальным ИС посредством интеграции через корпоративную системную шину (КСШ).</p> <p>Бумажные листы согласований с подписями заменены на согласования в BPMS. Результаты согласований формируются в электронном виде в BPMS и автоматически загружаются в КИС КЭД.</p> <p>ЭЦП заменила подписи и печати на бумаге и сканы бумажных документов.</p>
<p>1.2.5. Применение передовых технологий управления проектами и управления изменениями</p>	<p>Для планирования работ по проекту использовалось ПО MS Project.</p> <p>Управление тестированием, устранением выявленных дефектов и доработками велось с помощью ПО Atlassian Jira, развёрнутого у партнёра.</p>
<p>1.2.6. Интеграция технологий управления бизнес-процессами в существующий ИТ-ландшафт организации</p>	<p>Применение платформы ELMA365 одобрено на уровне Группы "ЛУКОЙЛ", вычислительные ресурсы и необходимую поддержку предоставляют ООО "ЛУКОЙЛ-Технологии". В дальнейших планах нашей организации ряд инициатив по оптимизации и автоматизации с помощью данной платформы основных и вспомогательных процессов и передача опыта другим организациям Группы "ЛУКОЙЛ".</p> <p>В ходе реализации проекта была реализована</p>

	интеграция бизнес-процессов с локальными (1С) и корпоративными (КССС, КИС КЭД) информационными системами; работа в этом направлении продолжается.
1.3. Реализация	
1.3.1. Масштаб проекта	Количество участников проекта – 15. Количество участников процессов – 52.
1.3.2. Охват проекта	Географический охват: международный (РФ, Казахстан, Белоруссия). Административный охват: группа компаний .
1.3.3. Глубина проекта	Представленный проект представляет собой реинжиниринг : глубокое переосмысление и оптимизацию коммерческих процессов ООО "ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг". В то же время проект следует рассматривать как этап программы цифровизации бизнеса , утвержденной и последовательно реализуемой в нашей организации с 2022 года.
1.3.4. Адекватность выбранной проектной методологии и качество ее реализации	Первоначально проект предполагалось реализовывать по методологии водопада, но на этапе проработки требований было принято решение ввести в управление проектом элементы методологии аджайл (см. раздел 5.1). Основание для такого решения – высокий риск устаревания требований к моменту завершения реализации. Кроме того, переход на аджайл стимулирует используемая технология low-code BPMS, позволяющая максимально быстро разработать начальную версию автоматизированного процесса и в дальнейшем наращивать его функциональность, опираясь на обратную связь от пользователей. По итогам проекта мы убедились в правильности выбранного решения – проект выполнен в срок и в рамках бюджета .
1.3.5. Качество управления изменениями, ожиданиями заинтересованных лиц, рисками	Успех проекта обусловлен поддержкой со стороны руководства в лице генерального директора И.В.Бородина и его заместителя по коммерции К.А.Курзина. Оба руководителя последовательно нацеливают подчинённых на необходимость повышения всех составляющих эффективности организации за счёт планомерной работы по оптимизации бизнес-процессов. Второй важный фактор успеха – вовлечение руководителей и сотрудников через активные коммуникации, обучение, учёт пожеланий и активное участие в проектировании будущего процесса (см. раздел 5.4). Управлению рисками в ходе проекта уделялось особое внимание: перед нами стояла задача уменьшить бюрократию, при этом не только не увеличив риски комплаенса, но сведя их к минимуму. Этого удалось добиться за счёт исполняемых моделей процесса – "как

	нарисовали, так и работаем". Существенную методическую помощь проекту в этой части оказал Блок поставок и продаж ПАО "ЛУКОЙЛ".
1.3.6.Организационное развитие: назначение и исполнение проектных и процессных ролей, наличие и функции центра компетенции/процессного офиса	Параллельно с реализацией проекта в организации была сформирована организационная структура процессного управления: с 05.10.2023 в Управлении по работе с персоналом и организационному развитию появилось подразделение бизнес-технологий, выполняющее функции центра компетенций по процессному управлению (см. раздел 9.4).

2. Введение

ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг» — дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ» со 100% долей участия в капитале. Общество было образовано в 2017 году. По данным открытых источников (РБК Компании), выручка за 2022 год — 402 млрд. руб.

В Группе ЛУКОЙЛ ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг» является:

- крупнооптовым трейдером на рынке РФ: бензин, дизельное топливо, сжиженные углеводородные газы (СУГ);
- биржевым оператором: бензин, дизельное топливо, СУГ;
- мелкооптовым трейдером с ЛПДС (линейных производственно-диспетчерских станций): бензин, дизельное топливо;
- оператором продаж полимерной продукции: полиэтилен, полипропилен.

В организации работает команда профессионалов, получивших специализированное образование, с многолетним опытом работы на нефтяном и нефтехимическом рынке.

Крупно- и мелкооптовые продажи относятся к прямым, а продажи полимерной продукции — к агентским. Биржевые продажи находятся вне контура проекта.

3. Бизнес-контекст

Руководство ставит перед организацией следующие цели:

- Устранение забюрократизированности процессов продаж, приводящей к риску потери сделки.
- Расширение клиентской базы и увеличение количества сделок в каналах сбыта в среднем на 20% в год без увеличения численности персонала.
- Повышение уровня контроля и сведение к минимуму риска претензий со стороны ПАО, ФАС и других регуляторов из-за человеческого фактора.

Для достижения указанных целей в организации с апреля 2022 года начата реализация программы цифровизации. Представленный проект цифровизации сквозных бизнес-процессов прямых и агентских продаж является ключевым элементом указанной программы.

Программа цифровизации представляет собой стратегический план совершенствования системы управления бизнесом, включающий:

- развитие современных компетенций;
- внедрение процессного управления;
- максимальное использование возможностей цифровых технологий.

4. Бизнес-процессы

Поскольку целью проекта является повышение эффективности коммерческой деятельности, это органично привело к рассмотрению сквозных процессов продаж от заказа до оплаты и отгрузки. В качестве подлежащих цифровизации в первую очередь были выбраны направления прямых и агентских продаж.

В контур проекта были включены следующие группы процессов:

- работа с потенциальными клиентами, включая проверочные мероприятия, и получение заключения о том, будем ли мы с ним сотрудничать (21 процесс);
- управление договорными отношениями с клиентом (заключение договоров, их продление, дополнительные соглашения и т.п.) (20 процессов));
- выполнение сделок с клиентами (включая расчёты, отгрузки, закрытие сделок, получение документов по сделкам и т.п.) (30 процессов);
- планирование продаж, маркетинг и сервис (6 процессов).

4.1. Анализ и проектирование процессов

На этапе анализа выяснилось, что некоторые процессы слабо формализованы: имевшиеся описания и схемы содержали ошибки и/или не соответствовали тому, как процессы выполнялись в реальности.

Проектирование процессов велось процессными специалистами из Управления по работе с персоналом и организационному развитию с привлечением экспертов из числа руководителей и ведущих специалистов организации.

Первоначальное моделирование процессов выполнялось в нотации BPMN:

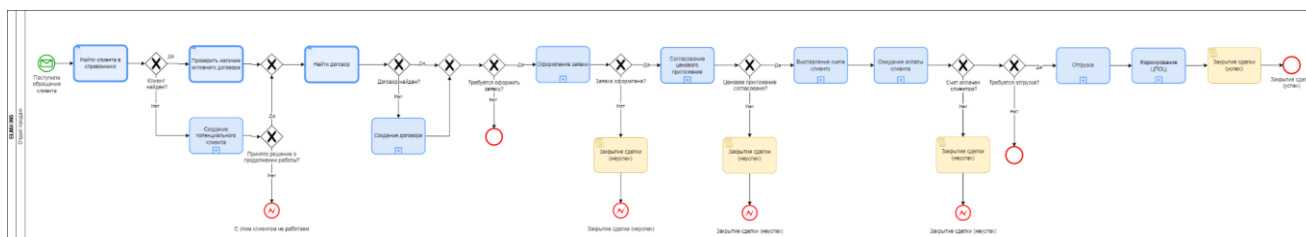


Рис. 1. BPMN-диаграмма сквозного процесса

После согласования разработанных схем процессов специалисты партнёров реализовывали их в BPMS.

В начале проекта мы выбирали между двумя подходами: реализовать процессы "как есть" и потом оптимизировать их средствами BPMS или сразу реализовать в BPMS оптимизированный процесс "как будет". Учитывая многочисленные слабости процессов "как есть", мы поняли, что более целесообразно пойти по второму пути: спроектировать и реализовать процесс "как будет", отвечающий большинству ожиданий бизнес-пользователей.

В ходе проектирования процессов был реализован ряд идей по оптимизации. Примером могут служить подпроцессы согласования ценовых условий сделок с помощью матриц принятия решений: если ценовые условия сделки, проверяемые системой, изначально удовлетворяют предъявляемым к ним требованиям, то сделка не отправляется на согласование по полному кругу участников, а согласовывается автоматически. Если ценовые условия сделки отклоняются на величину, заданную в матрице принятия решений, то выбирается соответствующий круг согласующих лиц. Чем сильнее отклонение, тем на более высокий уровень согласующих лиц идёт эскалация для принятия решений – вплоть до финального решения Генерального директора.

Такая процедура эскалации принятия решений позволила убрать 95% затрат, ранее использовавшиеся для тотального согласования ценовых условий сделок в прямых продажах, поскольку лишь 5% сделок имели отклонения, требующие согласования.

Внедрение BPMS позволило пересмотреть подходы к привычному выполнению процедур, переведя их в цифровой вид. Например, перенос проверки ценовых условий сделок в BPMS убрал последующий тотальный контроль их выполнения задним числом, и вместо реакции на выявленные нарушения постфактум исключил их появление. При этом контроль остался, причём с полной сопутствующей информацией о наличии или отсутствии отклонений, кто и когда принимал решения и согласовывал их.

Еще одно важное преимущество реализации процессов в BPMS – возможность работы в удалённом режиме как для работников, так и для руководителей. Система развёрнута во внутреннем облаке "ЛУКОЙЛ-Технологий".

4.2. Мониторинг и аналитика

Востребованным средством контроля стало графическое отображение фактического маршрута экземпляра процесса. Такая возможность является сильным преимуществом платформы BPMS, отличающим её от традиционной автоматизации с помощью учётных корпоративных систем. Ниже показан фрагмент маршрута процесса согласования отклонения ценовых условий в ценовом приложении:

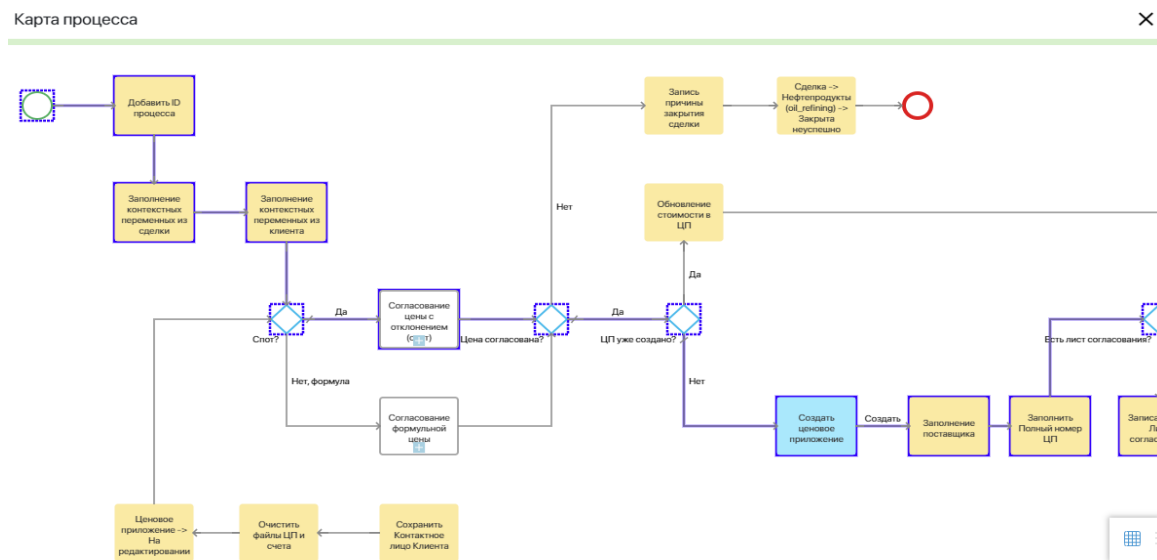


Рис. 2. Фрагмент маршрута процесса согласования цены в Ценовом приложении

Основным преимуществом BPMS с точки зрения руководителей подразделений стал полный контроль над действиями сотрудников благодаря предоставляемым системой отчётам. Им больше не приходится собирать информацию из различных источников, зачастую опрашивая подчинённых, звонить, набивать данные в Excel. Теперь вся нужная им информация в реальном времени есть в BPMS, легко выводится и ежедневно используется для контроля деятельности и принятия решений.

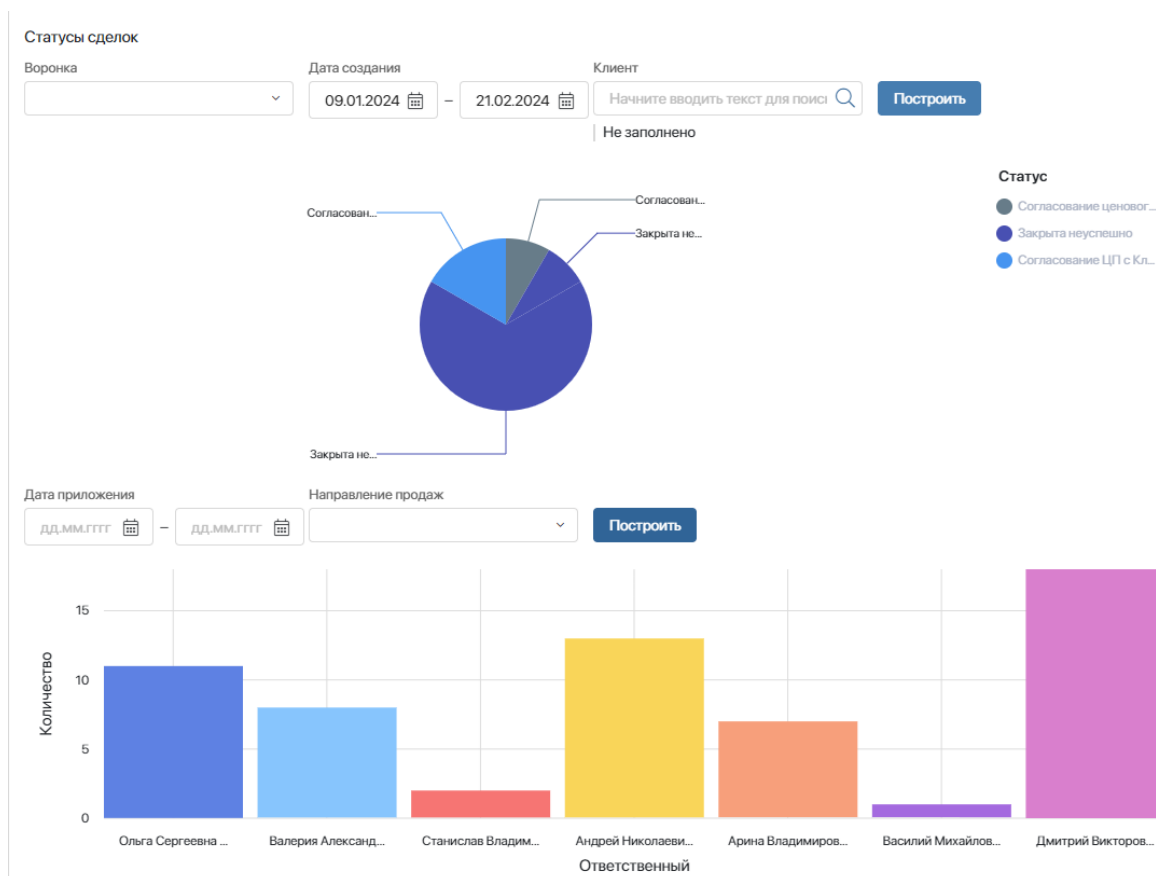


Рис. 3. Отчёт о статусах сделок за период по менеджерам

4.3. Интеграция с локальными и корпоративными системами

На момент начала проекта в организации использовался спектр различных локальных (масштаба ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг) и корпоративных (масштаба Группы "ЛУКОЙЛ") информационных систем, зачастую не обменивавшихся данными друг с другом, несмотря на наличие корпоративной системной шины (КСШ).

Отсутствие интерфейсов с КСШ приводило к тому, что пользователи различных подразделений, в том числе коммерческих, были вынуждены вручную вносить одну и ту же информацию в различные системы. Например, данные нового клиента необходимо было внести в 1С:Бухгалтерия предприятия, КССС (корпоративная система словарей и справочников) и в 1С:Документооборот. Тем самым пользователи нагружались рутинными операторскими функциями, а информация в различных ИС могла различаться в силу человеческого фактора из-за различных неточностей и ошибок ввода. В результате от работников коммерческих подразделений, занимающихся прямыми и агентскими продажами, можно было слышать отказ принимать в обработку заявку от нового клиента из-за того, что он физически не справляется с текущими заявками от имеющихся клиентов.

Основная система организации – 1С:Бухгалтерия предприятия – реализует функции бухгалтерского, налогового и управленческого учёта. К сожалению, система не предоставляла все необходимые бизнесу отчеты, их приходилось вручную собирать из разных источников, перепроверять и сводить в Excel, что отнимало много времени у работников и руководителей. Недостатком также являлось отсутствие интеграции 1С:Бухгалтерия предприятия с 1С:Документооборот, что нарушало прохождение информации.

В организации превалировал бумажный документооборот, замедлявший прохождение процессов согласования. Отказ от него в пользу цифровизации стал насущной потребностью.

В рамках проекта реализован ключевой интеграционный интерфейс между бизнес-процессом в BPMS и 1С:Бухгалтерия предприятия. Работа по интеграции продолжается, конечной целью является бесшовная интеграция всех используемых ИС через КСШ.

Перспективная ИТ архитектура для ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг на 21.02.2024

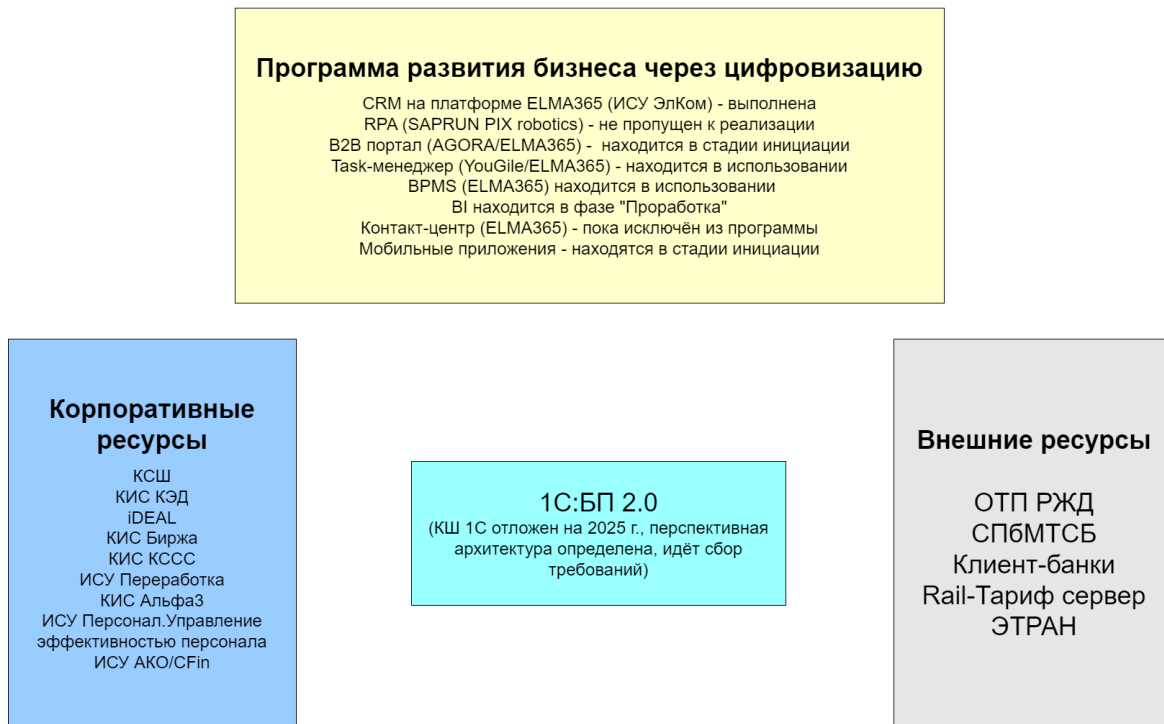


Рис. 4. Упрощённая схема перспективной ИТ-архитектуры

5. Управление проектом

5.1. Проектная методология

Согласно установленным регламентами процедурам для проектов в области ИТО (информационно-технологического обеспечения), выполняемых в Группе «ЛУКОЙЛ», основным является водопадный подход. Соответственно, после инициации проекта, стадий планирования и сбора требований началась стадия разработки и составления ЧТЗ. Однако после двух месяцев разработки ЧТЗ стало понятно, что документ превратился в нечитабельный и невоспринимаемый целостно бизнесом и исполнителями набор из 283 страниц с пропусками информации, незаполненными схемами и пустующими полями данных, в котором зафиксированы снятые в начале года требования, которые фактически уже частично изменились ввиду происходящих в бизнесе и окружающей среде перемен.

Исходя из вышеизложенного, стало понятно, что к завершению проекта очень высок риск получения продукта, не соответствующего реалиям и потребностям бизнеса и, соответственно, не удовлетворяющего ожиданиям заинтересованных лиц.

Чтобы не допустить срыва сроков получения актуального продукта и превышения выделенного бюджета, участниками проекта было принято решение отказаться от водопадного подхода и перейти на аджайл.

Такое изменение подхода позволило перенести риски с момента завершения проекта на более ранние его стадии, оперативно реагировать на запросы на изменения и итерационно получать продукт с нарастающей функциональностью. Кроме того, получение по результатам месячных итераций (спринтов) MVP позволило нам вовлечь ключевых пользователей в тестирование, сбор дефектов, замечаний и предложений и получить актуальный продукт.

5.2. Стадии проекта

После того, как было принято решение двигаться спринтами, начались проработки их порядка: что делать в первом спринте, что – во втором, и т.д.

Начали с проработки появления нового – потенциального – клиента, его заведения в систему, сбора информации о нём, проверок и принятия решения о том, будем ли мы с ним работать. На данной стадии проекта было принято решение об исключении бумажного документооборота при проверках клиента и переносе его в BPMS. При этом вместо сбора подписей менеджером у проверяющих/согласующих в BPMS движется “справка о проверке”, обрастая прикрепленными документами, комментариями, заключениями. Одновременно в электронном виде заполняются проверяющие и согласующие.

Второй стадией стало заключение с потенциальным клиентом договора после прохождения проверок и принятия решения о том, что мы будем с ним работать. На данной стадии было принято решение о переносе процессов согласования договоров из неинтегрированной с другими системами ИС 1С:Документооборот в КИС КЭД (Корпоративный Электронный Документооборот).

На следующей стадии мы приступили к спринтам по процессам выполнения сделок с клиентами.

5.3. Проектная команда

В качестве спонсора проекта, давшего "добро" на его реализацию, выступила начальник Управления сопровождения коммерческой деятельности Блока поставок и продаж ПАО "ЛУКОЙЛ" Г.Л. Кузнецова.

В проектную команду вошли ключевые пользователи и эксперты от коммерческих подразделений «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг» и представители организаций-партнёров.

Большую роль в успехе проекта сыграла помощь экспертов Департамента информационно-технологического обеспечения ПАО "ЛУКОЙЛ".

В части управления рисками методическую помощь проекту оказал Блок поставок и продаж ПАО "ЛУКОЙЛ".

5.4. Управление изменениями

Проектная команда уделяла надлежащее внимание не только технической, но и гуманитарной составляющей управления проектом. В ходе проекта мы руководствовались ключевыми принципами управления изменениями, такими как необходимость поддержки со стороны руководства, регулярные коммуникации со всеми заинтересованными сторонами, активное вовлечение их в проектирование процессов, правильная мотивация сотрудников.

Проект был обречен на успех, поскольку поддержка исходила от генерального директора директора И.В.Бородина и заместителя по коммерции К.А.Курзина. Оба они последовательно нацеливают руководителей и сотрудников на постоянную оптимизацию всех бизнес-процессов.

В рамках проекта было проведено масштабное обучение руководителей и сотрудников принципам процессного управления и моделированию процессов в нотации BPMN: через обучение прошло около трети персонала, а сформированные по итогам обучения видеоматериалы доступны всем, в том числе, вновь принимаемым работникам.

Определённые усилия были затрачены на разбор моделей процессов: работники и руководители перешли на общий язык с использованием BPMN и стали лучше понимать друг друга, используя визуальные способы представления информации.

В настоящее время растёт поток заявок на моделирование процессов, не вошедших в рамки проекта. Модели процессов рассматриваются как необходимый артефакт при обсуждении деятельности организации, а BPMN – как повседневный инструмент в общении внутри бизнеса.

6. Результаты

Благодаря реализации проекта были достигнуты следующие результаты:

- Сокращение времени обработки заявок клиентов обеспечивает последним уверенность в контролируемости происходящего и значительно повышает шансы заключения сделок по итогам переговоров;
- Снижение нагрузки на работника за счёт сокращения времени выполнения операций по сделкам привёл к исчезновению отказов в отработке запросов от новых клиентов.

6.1. Повышена производительность труда

- Устранены внутренний бумажный документооборот и хождения работников по кабинетам для сбора подписей согласующих на документах. Согласование переведено в электронный вид и выполняется в ходе соответствующих подпроцессов в BPMS (1-2 часа вместо 2-3 рабочих дней), информация о согласованиях доступна в системе, а её получение занимает секунды вместо рытья папок с документами в поисках нужного листа согласования;
- Сокращено время на заключение договорных документов с клиентами за счёт устранения дублирующего ввода данных в разные ИС: появилась единая точка ввода данных в систему, откуда она распространяется в нужные ИС через КСШ;
- Реализован принцип «единого окна»:
 - для менеджеров по продажам – одно окно в BPMS (с разными формами для разных задач) – вместо нескольких рабочих окон в разных системах: не нужно работать в нескольких системах и держать в голове, в какой из них что и в каком порядке нужно сделать, за счёт «бесшовной» интеграции между BPMS и другими используемыми ИС;
 - для работников, проверяющих потенциального клиента в рамках подпроцесса проявления должной осмотрительности: в форму задачи можно вкладывать собранные файлы, там же писать свои комментарии и заключения, подтверждать или отклонять запросы по проверяемым потенциальным клиентам; результаты проверок хранятся в BPMS и доступны для просмотра в требуемый момент времени;
 - согласование ценовых условий сделок перенесено в BPMS из другой системы и, благодаря матрице принятия решений, в 95% проходит без каких-либо задержек; в 5% сделок согласование отклонений ценовых условий сделки происходит быстрее за счёт устранения бумажного документооборота и использования матрицы принятия решений.
- Предоставление руководителям информации о состоянии выполнения сделок, заключения договоров с клиентами, состояния продаж и отгрузок в виде отчётов и дашбордов сокращает время сбора и обработки нужной для принятия решений информации, даёт им понимание происходящего в подразделении, текущего положения с точки зрения достижения поставленных целей и контроля происходящего.

6.2. Изменилась корпоративная культура

- Идёт смена управленческой парадигмы: при обсуждении проблем и вариантов их решения всё чаще вместо функционального подхода используется процессный: организация рассматривается с процессной точки зрения, ортогональной функциональной, сами процессы рассматриваются как кроссфункциональные;
- Общение внутри бизнеса ведётся с использованием графических схем процессов в нотации BPMN;

- Функциональный подход оставлен для формирования организационной структуры и наполнения организации соответствующими специалистами с определённым набором компетенций;
- Инициативы по совершенствованию процессов регистрируются в системе непрерывных улучшений, рассматриваются в установленном порядке и принимаются к исполнению в случае признания их полезности; инициаторы и реализаторы изменений поощряются в соответствии с установленным порядком.

6.3. Повышена оперативность внесения изменений в процессы

Благодаря low-code часть изменений относительно быстро вносится в систему. Сами вносимые изменения доступны в виде схем процессов. Система перестала быть “чёрным ящиком”, как некоторые другие ИС; происходящее в ней стало более наглядным, доступным для анализа происходящего и получения предложений с точки зрения улучшений.

7. Инновационность

7.1. Бизнес-инновации

Облегчение принятия решения менеджерами по продажам за счёт предоставления им необходимой информации из других систем (1С:Бухгалтерия предприятия, КССС (корпоративная система словарей и справочников)).

В процессах прямых и агентских продаж спроектированы и реализованы свои матрицы принятия решений, основываясь на которых, BPMS автоматически выбирает определённый маршрут прохождения сделки в зависимости от величины отклонения цены и других многочисленных факторов.

В процессе агентских продаж реализованы ранее не применявшиеся способы поиска и резервирования продукции в учётной системе, поскольку на момент продажи её клиентам такая может быть ещё не произведена.

7.2. Технологические инновации

- Используемое решение с микросервисной платформой Kubernetes ранее применялось ограниченно в других проектах и ещё не стало привычным и широко используемым. Его развёртывание столкнулось с определёнными трудностями в самом начале проекта ввиду своей инновационности и нехватки мощностей.
- Бизнес и ИТ пользуются одними и теми же моделями процессов, при этом в модели процессов на движке BPMS добавляются “служебные” действия.
- Использование low-code BPMS снижает нагрузку на программистов, перенося большую часть работы на аналитиков.

8. Трудности

Одной из существенных трудностей проекта было вовлечение ключевых работников в активное участие в проекте. К сожалению, у некоторых давно работающих в организации специалистов на основании предыдущего опыта сформировалось скептическое отношение к проекту: “уже было, мы в таких проектах участвовали, но ничего в лучшую сторону не изменилось”. Поэтому одним из выходов в сложившейся ситуации явилось привлечение молодых, но уже достаточно опытных работников, склонных к проявлению инициатив, личной вовлечённости и не боящихся взять на себя ответственность за результат.

Наблюдалось отрицание инноваций со стороны ряда руководителей под предлогом перегруженности работой уже в 7-9 разных системах, и невозможностью работы в ещё одной добавленной системе (BPMS). После демонстрации преимуществ работы в BPMS, лёгкости, понятности и прослеживаемости в ней выполняемых действий, предоставления средств контроля над выполняемой работой возражения были сняты, и новая система была принята.

Другой сложностью является устоявшаяся управленческая парадигма, связанная с функциональным подходом к управлению. Довольно сложно было убедить работников рассматривать организацию не только как состоящую из подразделений, но и как сеть кроссфункциональных процессов, приносящих пользу клиентам.

9. Лучшие практики

В ходе выполнения проекта был получен уникальный опыт.

9.1. Тактика внедрения

- Своевременное выявление рисков применения водопадного подхода и его замена на аджайл позволила выполнить проект в заданные сроки и бюджет и получить актуальный продукт.
- Определение в организации лидера изменений с достаточными административными полномочиями – Начальника управления по работе с персоналом и организационному развитию А.Г.Давыдова – и поддержка его усилий со стороны руководства организации и собранной команды экспертов позволили преодолеть сопротивление изменениям и получить поддержку со стороны коллектива.
- Положительный эффект оказало проведённое для персонала обучение основам BPM и использованию BPMN для моделирования процессов.
- Наличие в организации экспертов, которые оказались в состоянии проектировать процессы и доносить их обоснованность до партнёров, существенно ускорило внедрение изменений.

9.2. Взаимодействие с партнёрами

Регулярные еженедельные координационные встречи руководителей проектных команд организации и партнёров позволило держать ход проекта под контролем, вовремя выявлять проблемы и устранять их без потери качества и в рамках установленных сроков.

Оперативно собираемые рабочие встречи позволяли обсуждать возникающие вопросы, распределять задачи между участниками, согласовывать свои действия, не откладывая момент принятия решений на будущее.

9.3. Управление тестированием и доработками

Изначально используемая для регистрации выявленных дефектов система – Atlassian Jira – активно задействовалась как для этих целей, так и для прохождения тестовых сценариев переданных пользователям процессов и интерфейсов.

Зафиксированные дефекты рассматривались в оперативном режиме, классифицировались (баг или запрос на изменение), рассматривались на рабочих и координационных встречах, обратная связь инициаторам отправлялась по мере рассмотрения.

9.4. Организационные изменения

В ходе проекта работники с компетенциями по развитию и процессному управлению были собраны в подразделении бизнес-технологий в структуре Управления по работе с персоналом и организационному развитию для решения комплекса задач в рамках программы цифровизации и развития бизнеса.

10. Информационные технологии

- Low-code BPMS ELMA365 – использована в проекте для исполняемых моделей бизнес-процессов коммерческих подразделений. Планируется использование в дальнейшем для других процессов организации, например, закупок, СЧУ и т.п.
- 1С:Предприятие 8.3 Бухгалтерия предприятия – основная учётная система организации для ведения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта. Функционирует практически 24/7 для обеспечения операционной деятельности: коммуникаций с ЛПДС и НПЗ по вопросам размещения разнарядок и отгрузок, а также передачи других сопровождающих документов.
- 1С:Предприятие 8.3 Документооборот – использовалась практически до конца 2023 года для процессов согласования договорных документов. Из-за отсутствия интеграции с другими ИС требовала ручного переноса данных и сильно замедляла поддерживаемые процессы.
- КССС – корпоративная система словарей и справочников – служит для хранения мастер-данных ПАО «ЛУКОЙЛ». Не имеет программного интерфейса от иных ИС в свою сторону, внесение информации выполняется по заявкам. Появление программного интерфейса в сторону КССС прорабатывается.
- КИС КЭД – корпоративная информационная система “Корпоративный электронный документооборот”. С середины сентября 2023 года переведена в режим промышленной эксплуатации. С этого момента заменяет собой 1С:Документооборот. Основным преимуществом является единый контур документооборота для всех организаций группы «ЛУКОЙЛ» и возможность использования ЭЦП для документов без формирования бумажных версий.
- КСШ – корпоративная системная шина. Используется для обменов данными между различными системами. В ходе выполнения проекта дорабатывалась по нашим требованиям для обеспечения обменов между BPMS и 1С:Бухгалтерия.
- Atlassian Jira – предоставлена «ЛУКОЙЛ-Технологии» как баг-трекер. Также применялась для отработки сценариев тестирования и регистрации запросов на изменения. Еженедельные отчёты из Jira использовались для контроля хода работ по устранению выявленных дефектов и оценки состояния тестирования и близости его завершения.
- MS Project – использовался для СДР (структурной декомпозиции работ) и создания вариантов планов проекта.

11. Партнёры

Ключевой партнер – ООО "ЭЛМА", разработчик low-code BPMS ELMA365.

Существенную помощь в реализации проекта оказали официальный партнер ЭЛМА – ООО "Акстим".
Координацию, контроль, поддержку проекту оказывали ДИТО ПАО «ЛУКОЙЛ» и ООО "ЛУКОЙЛ-Технологии".