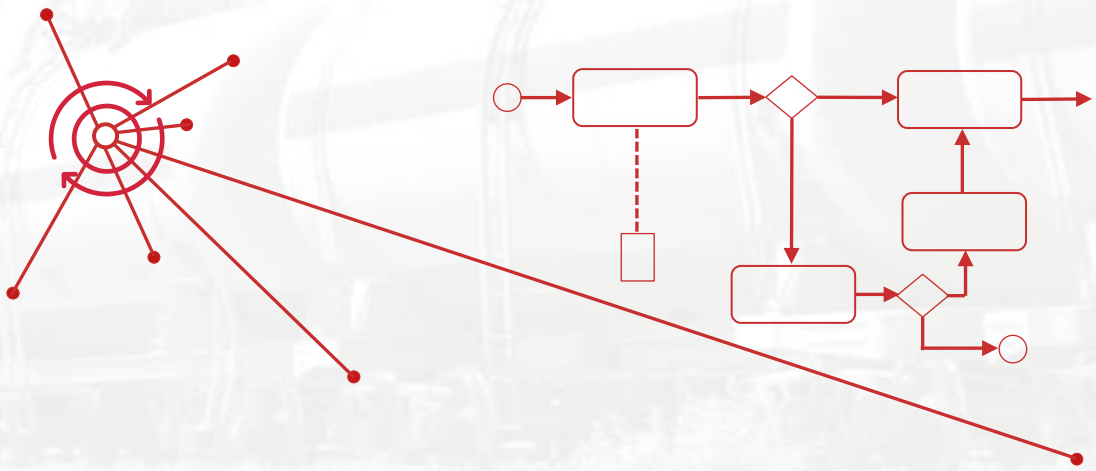




Цифровизация сквозных процессов прямых и агентских продаж



Константин Александрович Курзин
Заместитель генерального директора
по коммерции
ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг»

Александр Геннадьевич Давыдов
Начальник управления по работе с персоналом
и организационному развитию
ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг»

Наталья Алексеевна Долженкова
Исполнительный директор
Product Owner ELMA365 Platform



ЛУКОЙЛ

ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-ТРЕЙДИНГ»

СЕГОДНЯ

ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-ТРЕЙДИНГ» — дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ» со 100% долей участия в капитале.

НАША ЦЕЛЬ – устойчивое развитие и эффективное размещение на рынке РФ продукции, производимой предприятиями Группы «ЛУКОЙЛ»

По данным открытых источников, выручка за 2022 год — **402 МЛРД. РУБ.**

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:



Крупнооптовый трейдер на рынке РФ

- бензин
- дизельное топливо
- сжиженные углеводородные газы (СУГ)



Оператор продаж полимерной продукции

- полиэтилен
- полипропилен



Мелкооптовый трейдер с ЛПДС (линейных производственно-диспетчерских станций)

- бензин
- дизельное топливо
- сжиженные углеводородные газы (СУГ)



Биржевой оператор

- бензин
- дизельное топливо
- сжиженные углеводородные газы (СУГ)



ЛУКОЙЛ

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА ЧТО ТРЕБОВАЛОСЬ ИЗМЕНИТЬ?



КАК БЫЛО?

Неэффективные процессы продаж в прямых и агентских схемах «обнуляют» усилия даже самых квалифицированных специалистов, которые вместо работы на результат, вынуждены затрачивать свое время на исполнение неоптимальных, не гибких, регламентированных процессов



ЗАДАЧА

Повышение эффективности бизнеса через оптимизацию и автоматизацию с помощью платформы **low-code BPMS** сквозных бизнес-процессов прямых и агентских продаж продуктов нефтепереработки, газопереработки и нефтехимии



РЕЗУЛЬТАТ

- Снижение нагрузки на работника
- Сокращение времени обработки заявок клиентов
- Повышена производительность труда работников
- Изменилась корпоративная культура в сторону процессного подхода
- Повышена оперативность внесения изменений в процессы на основе использования low-code



ЛУКОЙЛ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТОВАРОВ И УСЛУГ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ,
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ



КАК БЫЛО?

Все сделки проходили согласование через систему электронного документооборота, что занимало **до 2-3 дней**. Из-за этого некоторые сделки срывались



ЧТО СДЕЛАНО

В **BPMS** реализованы матрицы принятия решений для прямых и агентских продаж



РЕЗУЛЬТАТ

По прямым продажам решения принимаются **мгновенно** (автоматически) в **95% случаев**
По агентским продажам скорость принятия решения выросла **до 12 раз**

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ, СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ



КАК 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.



ЧТО СДЕЛАНО

Внутренний бумажный документооборот полностью исключён, документы по сделке автоматически формируются в системе



РЕЗУЛЬТАТ

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



ЛУКОЙЛ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

БОЛЕЕ ПОЛНОЕ СООТВЕТСТВИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ, НОРМАТИВАМ, СТАНДАРТАМ,
СНИЖЕНИЕ РИСКОВ



КАК БЫЛО?

Согласование "на бумаге" и через систему документооборота. У исполнителя была возможность подменить согласованную версию бумажного документа. Выявление нарушений и ошибок выполнялось постфактум, существовали **высокие риски** претензий со стороны ФАС и других регуляторов



ЧТО СДЕЛАНО

В систему заложен **набор маршрутов согласования** для различных сценариев. В них учтены **все требования комплаенса**



РЕЗУЛЬТАТ

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



ЛУКОЙЛ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УСКОРЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



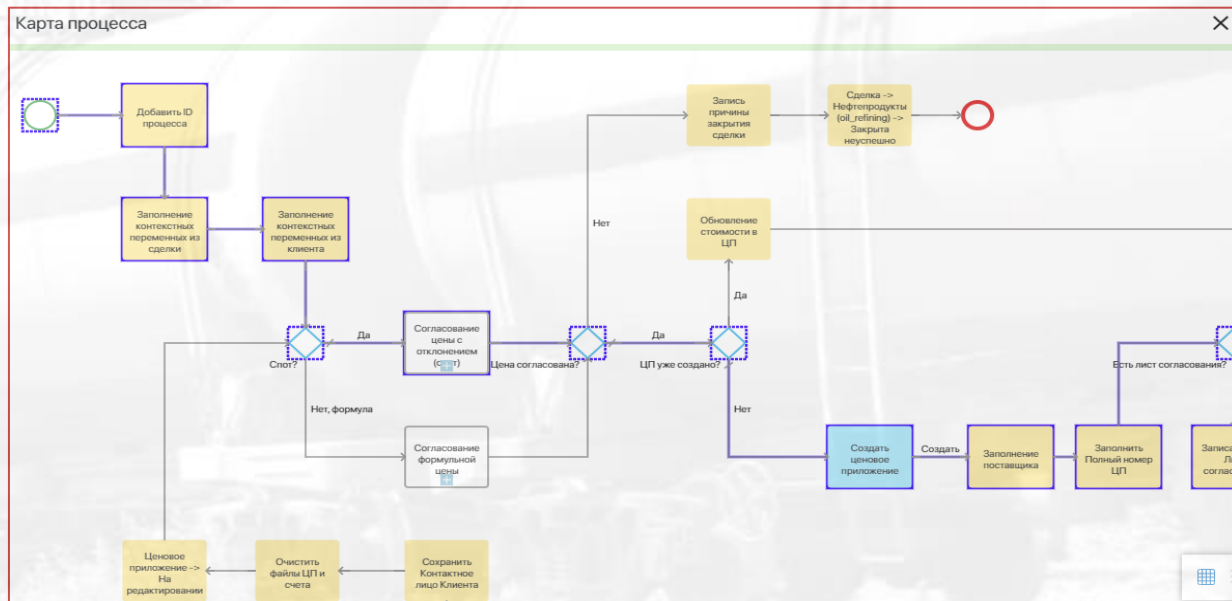
Процесс выполнения сделки с отклонениями ценовых условий сократился с 2-3 дней до 1-2 часов за счёт интеграции с корпоративными системами, устранения излишнего контроля и согласования средствами BPMS, за счёт автоматизации отдельных контрольных процедур



Интеграция с корпоративными системами



Излишний контроль



Фрагмент маршрута процесса согласования цены в Ценовом приложении



ЛУКОЙЛ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, 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



Благодаря low-code простые изменения в процесс вносятся без обращения к ИТ-разработчикам, в течение нескольких дней



ЛУКОЙЛ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

ПРОГРЕСС В РЕАЛИЗАЦИИ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ И В ДОСТИЖЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ, ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ



Благодаря реализации проекта мы **стали делать больше**, с меньшими трудозатратами, полнее отвечая ожиданиям клиентов, тем же штатом



Процессное управление перестало быть абстракцией и стало инструментом повышения эффективности в организации. Этому способствовало **обучение принципам BPM** и моделированию процессов **в нотации BPMN**, через которое прошло около четверти всех сотрудников организации, включая руководителей



Обсуждение изменений на всех уровнях, начиная с генерального директора, теперь **ведётся на основе диаграмм процессов**



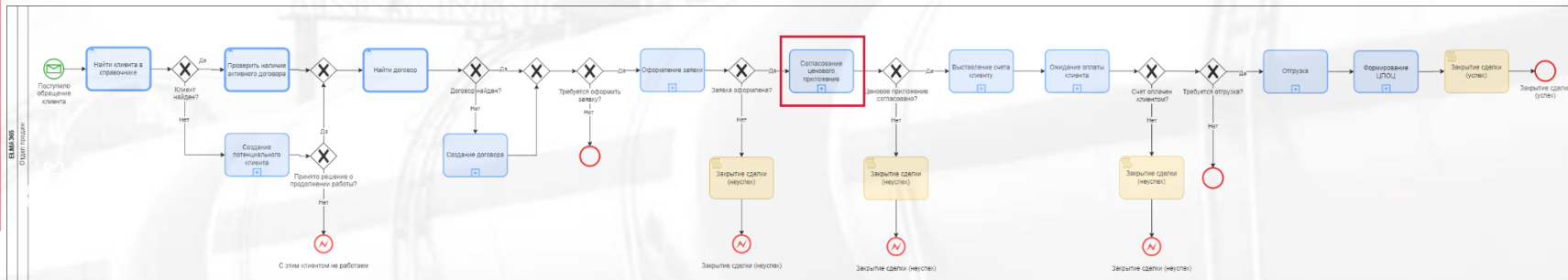
В корпоративной культуре **укрепился командный дух**, появилось чувство локтя – речь больше не идёт о процессах наших и чужих, **процессы рассматриваются как "общие"**

ИННОВАЦИОННОСТЬ

РЕАЛИЗАЦИЯ НЕСТАНДАРТНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



В сквозных процессах прямых и агентских продаж 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 процессе агентских продаж реализованы ранее не применявшиеся способы **поиска** и **резервирования продукции** в учётной системе



ЛУКОЙЛ

ИННОВАЦИОННОСТЬ

РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ОРИГИНАЛЬНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



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

СНУ

Поиск по полю Название

Элементов: 4

Козловский Н
My Company

Идеи

+ Идея

| подана (1) | прорабатывается (1) | в очереди на реализацию (1) | реализуется (0) |
|--|--|---|-----------------|
| <p>Согласовывать договоры с кл...</p> <p>Процесс</p> <p>Авторы: БМ Быченко Мария Андреевна</p> <p>Приоритет</p> | <p>Роботизировать процесс созд...</p> <p>Процесс</p> <p>Авторы: КН Козловский Никита</p> <p>Приоритет</p> | <p>Подписывать заказы с помощ...</p> <p>Процесс</p> <p>Авторы: ГД Глушеч Дмитрий Викторович</p> <p>Приоритет</p> | |



Подача идей и эффект от их реализации учитываются в системе материального стимулирования сотрудников



ЛУКОЙЛ

ИННОВАЦИОННОСТЬ

ПРИМЕНЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



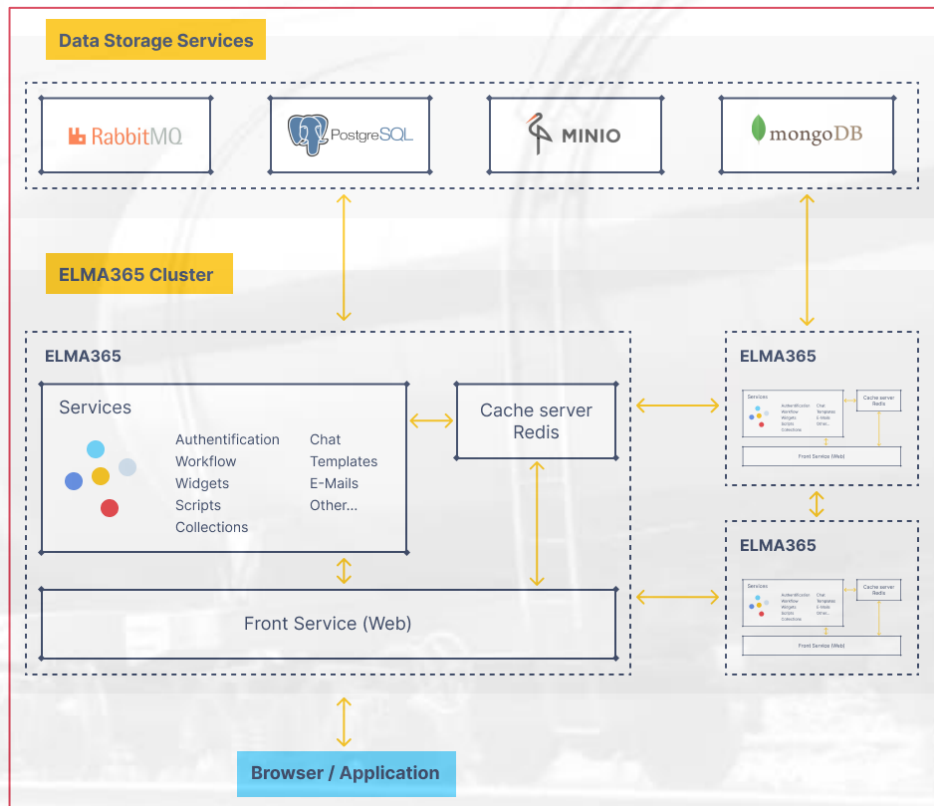
Представленный проект является **первым опытом применения технологии low-code BPMS** в ООО "ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг" и одним из первых внедрений данной технологии в Группе "ЛУКОЙЛ"



kubernetes



В ходе реализации проекта была развёрнута инновационная платформа **Kubernetes**





ЛУКОЙЛ

ИННОВАЦИОННОСТЬ

ПРИМЕНЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



Данные **вводятся однократно** и реплицируются по нескольким локальным ИС посредством интеграции через корпоративную системную шину (КСШ)



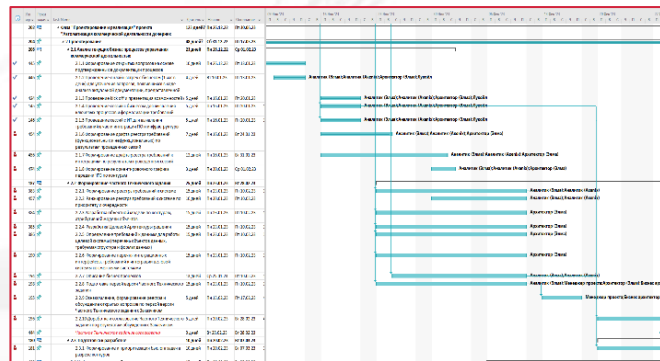
Бумажные листы согласований с подписями **заменены** на согласования в BPMS. Результаты согласований формируются в электронном виде в BPMS и автоматически загружаются в КИС КЭД



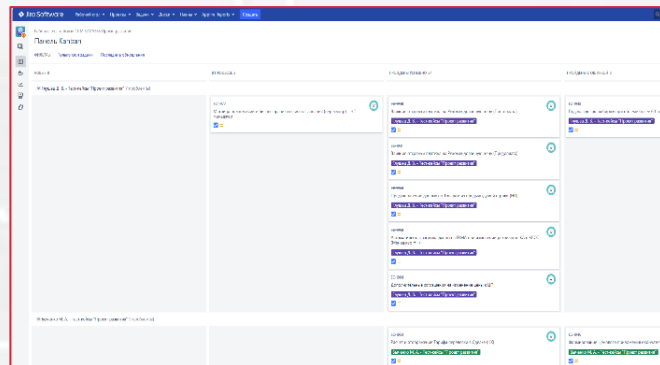
ЭЦП **заменила** подписи и печати на бумаге и сканы бумажных документов



Для планирования работ по проекту использовалось корпоративное ПО



Управление тестированием, устранением выявленных дефектов и доработками велось с помощью специализированного ПО, развёрнутого у партнёра



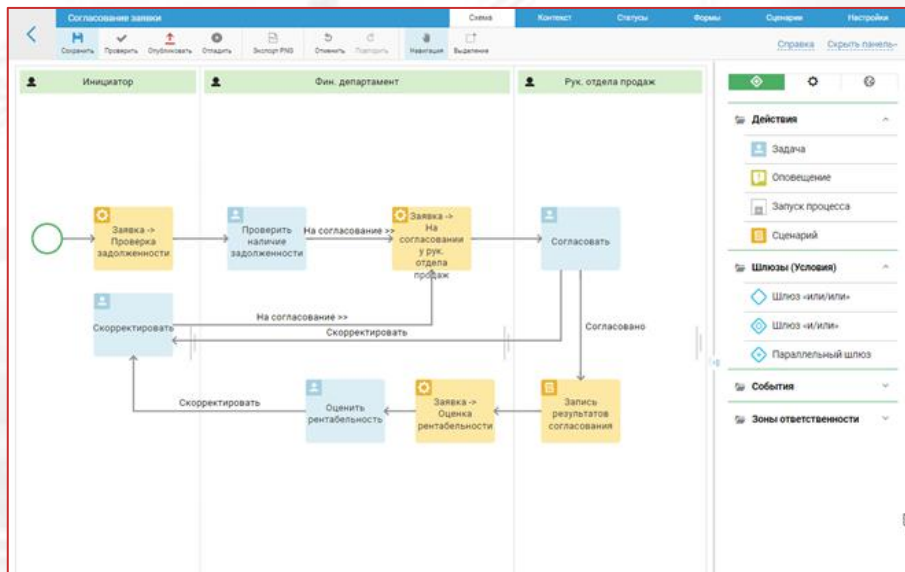
ИННОВАЦИОННОСТЬ

ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СУЩЕСТВУЮЩИЙ ИТ-ЛАНДШАФТ ОРГАНИЗАЦИИ



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"

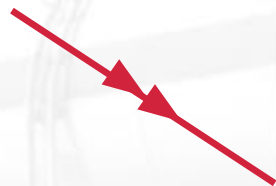


В ходе реализации проекта **была реализована** интеграция бизнес-процессов с локальными (1С) и корпоративными (КССС, КИС КЭД) информационными системами; работа в этом направлении продолжается



Количество участников проекта

15 чел.



Количество участников процессов

52 чел.



РЕАЛИЗАЦИЯ ОХВАТ ПРОЕКТА

Группа Компаний
ЛУКОЙЛ



Россия

Белоруссия

Казахстан



ЛУКОЙЛ

РЕАЛИЗАЦИЯ ГЛУБИНА ПРОЕКТА



Представленный проект представляет собой **реинжиниринг**: глубокое переосмысление и оптимизацию коммерческих процессов ООО "ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг"

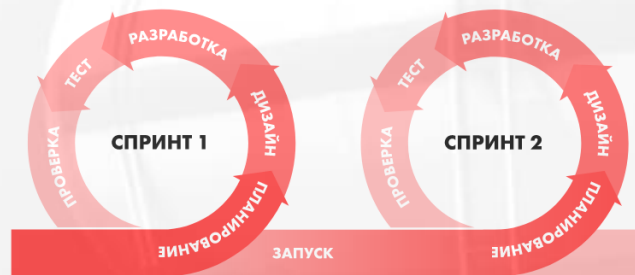


В то же время проект следует рассматривать как **этап программы цифровизации бизнеса**, утвержденной и последовательно реализуемой в нашей организации с 2022 года



Первоначально проект предполагалось реализовывать по методологии водопада (Waterfall), но на этапе проработки требований было принято решение ввести в управление проектом элементы методологии аджайл (AGILE)

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



ЛУКОЙЛ

РЕАЛИЗАЦИЯ

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ОЖИДАНИЯМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ, РИСКАМИ



Успех проекта обусловлен поддержкой со стороны руководителя организации который последовательно нацеливает подчинённых на необходимость повышения всех составляющих эффективности организации за счёт планомерной работы по оптимизации бизнес-процессов



Второй важный фактор успеха – **вовлечение руководителей и сотрудников всех уровней** через активные коммуникации, обучение, учёт пожеланий и активное участие в проектировании будущего процесса



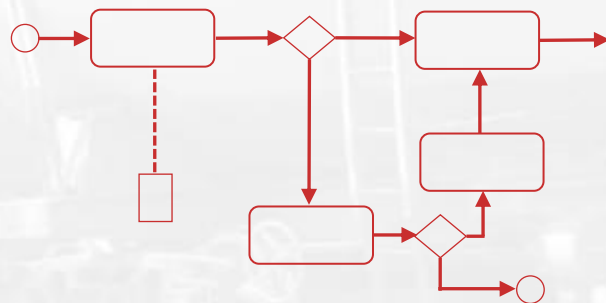
Управлению рисками в ходе проекта уделялось особое внимание: перед нами стояла задача **уменьшить бюрократию**, при этом не только **не увеличив риски комплаенса**, но сведя их к минимуму. Этого удалось добиться за счёт исполняемых моделей процесса – "как нарисовали, так и работаем". Существенную методическую помощь проекту в этой части оказал Блок поставок и продаж ПАО "ЛУКОЙЛ"

РЕАЛИЗАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: НАЗНАЧЕНИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТНЫХ И ПРОЦЕССНЫХ РОЛЕЙ, НАЛИЧИЕ И ФУНКЦИИ ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИИ/ПРОЦЕССНОГО ОФИСА



Параллельно с реализацией проекта в организации была усовершенствована организационная структура с учётом развития методологии процессного управления: с 05.10.2023 в Управлении по работе с персоналом и организационному развитию появилось направление бизнес-технологий, выполняющее функции центра компетенций по процессному управлению





РЕАЛИЗАЦИЯ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА



ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-ТРЕЙДИНГ»

- Бородин Илья Викторович – генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг»

Заказчик

- Курзин Константин Александрович – заместитель генерального директора по коммерции ООО «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг»

Исполнитель

- Давыдов Александр Геннадьевич – начальник управления по работе с персоналом и организационному развитию



БПП ПАО «ЛУКОЙЛ»

Кузнецова Галина Леонидовна – начальник управления сопровождения коммерческой деятельности Блока поставок и продаж ПАО «ЛУКОЙЛ»



ДИТО ПАО «ЛУКОЙЛ» /ЛУКОЙЛ-Технологии



Партнёры



ELMA 365



Всегда в движении!

