

**Проект «Повышение эффективности процесса
выставления бухгалтерских документов клиенту»
Конкурс «ВРМ-проект года 2023»**

Проект АРМ ПЭО

Полное название проекта – Повышение эффективности процесса выставления первичных бухгалтерских документов клиенту

Сокращённое название проекта – АРМ ПЭО

Сроки проведения проекта – с декабрь 2022 - по сентябрь 2023

Команда проекта включала РП проекта со стороны процессного офиса, методологов ИТ и смежных подразделений со стороны проекта и заказчика, системных аналитиков, бэк-энд разработчиков, аналитиков bpmn, команду по тестированию. В моменты пиковой нагрузки, команда проекта включала до 20 человек.

- Заказчик – CFO Компании
- РП проекта (процессный офис) – Кузнецова Марина и Титов Сергей
- Методолог ИТ – Рогозинский Александр
- Клиенты – на этапе пилота - коммерческий блок ЮФО Компании ~порядка 300 запросов в день. Полноценная опытная эксплуатация системы с сентября 2023 года – коммерческие блоки по всем регионам присутствия Компании ~порядка 9 000 запросов в месяц.

Аннотация

Данный проект направлен на повышение эффективности процесса выставления счетов клиентам путем оптимизации взаимодействия между коммерческими менеджерами и экономистами.

Целью проекта является сокращение времени, затрачиваемого на составление и отправку счетов и других первичных бухгалтерских документов клиенту в процессе оказания логистической услуги. Также снижение вероятности ошибок и улучшение качества обслуживания клиентов.

Для достижения этой цели предполагается внедрение новых инструментов и технологий, а также оптимизация рабочих процессов и стандартизация процедур взаимодействия между коммерческими и экономическими отделами компании.

Ожидаемым результатом проекта является увеличение операционной эффективности, сокращение издержек и улучшение уровня обслуживания клиентов.

Введение

«Рускон» — одна из крупнейших российских транспортно-экспедиторских компаний, мультимодальный интегратор Группы компаний «Дело». Занимается доставкой и логистикой грузов в регионы России через порты Владивостока, Новороссийска, Находки, Санкт-Петербурга и сухопутные пограничные переходы. Располагает собственными транспортными и терминальными активами (6 терминалов) в ключевых российских портах и регионах. Имеет представительства в Казахстане, Китае и ряда других стран.

Бизнес-контекст

До оптимизации процесс выставления счетов клиенту был сложным из-за недостаточной координации между коммерческими менеджерами, которые взаимодействуют с клиентами, и экономистами, которые отвечают за составление и отправку счетов. В результате возможны задержки в выставлении счетов, ошибки в данных, что может привести к недовольству клиентов и снижению уровня CSI/NPS.

Основные проблемы, которые необходимо было решить:

- Архив выставляемых документов клиенту доступен только в переписке коммерческого менеджера и экономического блока по электронной почте.
- Взаимодействие коммерческого менеджера и экономиста осуществляется только по электронной почте, запросы не структурированы.
- Отсутствие обмена выставленных документов клиенту между ИТ-системами компании, а также единой базы этих документов.
- Сотрудники в рамках рассматриваемого процесса выполняют регулярные ручные механические действия, не добавляющим ценности процессу, увеличивая трудозатраты.

Поэтому необходимо было улучшить взаимодействие между коммерческими и экономическими отделами, оптимизировать процессы и внедрить новые инструменты, чтобы ускорить выставление счетов, повысить точность и надежность данных, а также обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов.

Бизнес-процесс

Основная задача при оптимизации процесса стояла в том, что любые изменения в процессе должны были проходить «на горячую» без возможности проверки гипотез на тестовых экземплярах процессов, т.к. останавливать финансовые процессы в части выставления счетов было нельзя.

Учитывая такие ограничения бизнес-процессы текущего и целевого состояний были полностью разработаны и документированы с использованием инструмента CAWEMO. В рамках этого процесса были описаны все шаги, этапы и взаимосвязи между коммерческими менеджерами и экономистами, необходимые для выставления счетов клиентам.

На основе анализа текущих моделей были разработаны и документированы целевые бизнес-процессы, оптимизированные и выровненные с бизнес-целями компании. В новых процессах были учтены рекомендации по улучшению эффективности взаимодействия между коммерческими менеджерами и экономистами, а также оптимизации рабочих процессов.

На основе целевых бизнес-процессов была сформирована ИТ-архитектура решения, определяющая необходимые информационные системы, интеграционные решения и технологические платформы для автоматизации процессов выставления счетов. Были выбраны соответствующие программные продукты и технологии, учитывая требования к безопасности данных, масштабируемости и гибкости системы.

Инновационность

В связи с необходимостью внедрения изменений "на горячую" без возможности тестирования на тестовых экземплярах процессов, были разработаны инновационные подходы к управлению изменениями и контролю качества.

Одной из инноваций было внедрение методологии непрерывного улучшения процессов (Continuous Process Improvement), которая позволила быстро реагировать на выявленные проблемы и предлагать решения "на лету". Это включало в себя на этапе разработки формирование потенциальных USER STORY с реальными пользователями будущей системы и на этапе внедрения создание механизмов сбора обратной связи от пользователей и оперативный мониторинг системы для выявления потенциальных узких мест.

Для обеспечения безопасности и минимизации рисков при внедрении изменений на продуктивной среде была разработана методика поэтапного внедрения изменений с возможностью отката (Rollback Plan). Это позволило минимизировать негативное воздействие любых неожиданных проблем, возникших в процессе внедрения изменений.

Таким образом, такие подходы к управлению изменениями и контролю качества позволили успешно внедрить оптимизированные процессы выставления счетов без остановки финансовых процессов и с минимальными рисками для бизнеса.

Трудности

Основными трудностями, как и во многих проектах, были управление изменениями, эффективность коммуникаций и управление сопротивлением. Какие извлеченные уроки можно сделать:

Проактивное управление изменениями: это включает в себя не только разработку и внедрение новых процессов, но и активное вовлечение персонала, обучение их новым методам работы, а также поддержку их в процессе адаптации. Зачастую, последний шаг, когда система введена в эксплуатацию команда проекта забывает выполнить.

Прозрачность и коммуникации: Важно обеспечить прозрачность и открытость во всех коммуникациях, связанных с проектом. Это включает в себя регулярное информирование руководства и персонала о ходе проекта, целях и ожидаемых результатах. Для решения этой задачи был создан группы в корпоративных мессенджерах, информационные рассылки.

Управление сопротивлением: Необходимо активно управлять сопротивлением изменениям со стороны персонала. Это может быть достигнуто путем обеспечения информированности и обучения персонала, а также создания платформ для выражения и учета их мнения и предложений.

Итеративный подход: Рекомендуется использовать итеративный подход к внедрению проекта, что позволит быстрее реагировать на изменения и корректировать стратегию в зависимости от обратной связи от пользователей и результатов реализации.

Результаты

По результатам проделанной работы были автоматизированы следующие этапы процесса выставления первичных бухгалтерских документов клиенту – создание запроса, его обработка и выполнение, аналитика.

Официально в опытную эксплуатацию система была введена в сентябре 2023 года. За три месяца работы в 2023 году в системе были обработаны более 10 000 тысяч запросов коммерческих менеджеров экономистам.

Система показала высокий стабильный результат работы, опросы пользователей показывают удовлетворённость ею.

Ощутимые результаты повышения эффективности процесса состоят в том, что до оптимизации среднее время обработки запроса на выставление документов клиенту было 6-7 часов, сейчас стало не более 3 часов. Прогнозная оценка освобождения рабочего времени участников процесса ~ 1,46 часа на сотрудника в день за счет устранения рутинных ручных операций.

Информационные системы

Для управления процессами были использованы несколько программных продуктов, включая САWEMO для моделирования и документирования бизнес-процессов, а также 1С Data Core для автоматизации рабочих мест экономистов и коммерческих менеджеров, как ключевое ядро work-flow проекта.

Кроме того, были разработаны дополнительные инструменты и модули для автоматизации специфических задач, связанных с процессами выставления счетов и взаимодействием между экономистами и коммерческими менеджерами в смежных решениях 1С.

Партнер

Система полностью разработана внутренними силами компании.