

I. Аннотация проекта

Название проекта: **Построение системы управления внутренними запросами на расчет стоимости логистики.**

Цель проекта – повысить уровень сервиса для внутренних и внешних клиентов через оптимизацию работы с запросами на предоставление оценочного расчета стоимости логистики поставок продукции под различные сделки и проекты, а также для собственных нужд компании (далее по тексту – внутренние запросы).

Задачи проекта:

- провести анализ текущей ситуации с размещением и обработкой внутренних запросов – неформализованного бизнес-процесса as is (порядок действий, каналы и качество коммуникации, полнота информации, сроки исполнения и т.д.), выявить и зафиксировать все возможные факторы, приведшие к проблеме;
- применить системный подход к работе с внутренними запросами;
- спроектировать бизнес-процесс to be, формализовать его и довести до сведения всех заинтересованных лиц;
- внедрить целевой бизнес-процесс, оказать поддержку сотрудникам смежных подразделений в переходный период;
- разработать регламентирующую документацию по процессу;
- автоматизировать внедренный бизнес-процесс или его отдельные операции с учетом экономической целесообразности
- наладить учет и контроль по данному виду деятельности.

Этапы реализации проекта:

1. Построение системы управления внутренними запросами.
2. Внедрение изменений и подготовка документации, регламентирующей порядок работы с внутренними запросами.
3. Разработка и внедрение инструментов автоматизации в процесс размещения и обработки внутренних запросов.

На данный момент первые два этапа проекта полностью завершены, третий этап доведен до логического завершения в рамках согласованного бюджета. Но мы планируем пойти дальше и рассматриваем возможность роботизации процесса обработки внутренних запросов на базе учетной

системы с использованием ИИ-агента, технико-экономическое обоснование находится на стадии подготовки.

Эффекты от реализации проекта:

- ✓ ускорение исполнения внутренних запросов в десятки раз: срок предоставления расчета сократился от нескольких дней (ранее) до в среднем 30 минут (сейчас);
- ✓ снижение трудозатрат на обработку одного запроса на 95%;
- ✓ устранение конфликтов на стыке логистики с другими бизнес-функциями, размещающими запросы, вследствие систематизации и стандартизации работы с запросами;
- ✓ повышение уровня сервиса для внутренних и внешних клиентов за счет оптимизации процесса.

II. О компании

Компания АО «АЙКЬЮТЕК» является официальным дистрибьютором профессионального оборудования для печати и сканирования, расходных материалов, запасных частей и программного обеспечения к нему. Мы представляем на российском рынке крупнейших мировых производителей: OCE, Canon, Sharp, EsTe, Image Access, Contex, RONGDA и SDD.

Наш многолетний опыт помогает удерживать лидирующие позиции в сфере поставок широкоформатного и листового оборудования для рынка САПР, рекламы, дизайна и графики. Эксперты компании проходят регулярное обучение у производителей, что позволяет нам проводить качественный анализ и аудит текущей инфраструктуры предприятий наших клиентов и предлагать не просто оборудование, а полноценное решение под клиентские потребности.

Дополнительно АО «АЙКЬЮТЕК» развивает сервисную и консалтинговую экспертизу: обеспечивает гарантийный ремонт и сервисные услуги, демонстрирует возможности различного вида оборудования в своем демозале, помогает подобрать оборудование под конкретные задачи печати/сканирования, предлагает варианты аутсорсинга печати и покопийных контрактов.

Дилерская сеть компании включает более 100 партнеров в России и странах ЕАЭС, совместно с которыми мы реализовали уже несколько тысяч проектов в таких отраслях, как машиностроение, архитектура и строительство, образование, полиграфия, реклама и других.

подавляющее большинство продукции компании поставляется от зарубежных поставщиков, движение товарно-материальных ценностей от точки происхождения до точки потребления обеспечивается собственной логистической командой.

III. Бизнес-контекст

До начала 2025г. работа с запросами на предоставление оценочного расчета стоимости логистики проектных грузов для клиентов или собственных нужд носила периодический характер, и объем таких запросов составлял единичное количество (~ 1-2 запроса в месяц), поскольку для традиционных направлений бизнеса и продуктовой линейки компании имеются наработанные схемы поставок, а также исторические данные по доле логистических затрат в цене продукции, на которые в том числе можно опираться при подготовке коммерческих предложений или формирования финансовой модели.

В связи с этим процесс размещения и обработки запросов на оценочный расчет стоимости логистики, с одной стороны, существовал, но при этом не был стандартизирован и строго регламентирован. Обычно инициатор запроса направлял его в произвольной форме по электронной почте в адрес любого сотрудника Департамента логистики на свое усмотрение (как правило, тому менеджеру, с которым наилучшим образом выстроены коммуникации). Обработка запросов осуществлялась менеджером по логистике без использования каких-либо средств автоматизации, калькуляция расходов выполнялась вручную в MS Excel, ставки фрахта, а также стоимость других услуг без фиксированных тарифов, по каждому запросу уточнялись у логистических провайдеров, на что требовалось определенное время (до 3-х рабочих дней), база данных по запросам не велась. Инициировать запросы мог ограниченный круг сотрудников – продакт-менеджеры, ответственные за продукт, участвующий в запросе. Поскольку средний стаж работы сотрудников в компании составляет более 5 лет, то, по сути, это были одни и те же люди, владеющие информацией о том, как выстроен процесс.

В 2025г. компания начала развивать новые виды деятельности и продукты, что привело к стремительному расширению штата, а также к драматическому, более чем в 20 раз, увеличению количества запросов на индикативный расчет стоимости логистики гипотетических поставок продукции – от 1-2 запросов в месяц (ранее) до более десятка запросов в неделю (новая реальность). Ситуация усугубилась тем, что инициаторами

запросов стали многочисленные новые сотрудники из абсолютно разных функций (развитие бизнеса, закупки, продажи, маркетинг, производство), которые не знали, как работает этот неформализованный процесс. Важно отметить, что при этом запросы содержали большую вариацию ранее не ввозимой номенклатуры и минимальное техническое описание продукции, маркировались признаком высокой важности и требовали предоставления ответа в тот же день.

Резюмирующая информация о произошедших изменениях в бизнес-контексте представлена ниже (Таблица 1).

Таблица 1 – Основные изменения в бизнес-контексте

Маркеры изменений	Ситуация с запросами до 2025г.	Ситуация с запросами в 2025г.
- объем запросов	1-2 в месяц	от 30 в месяц
- инициатор запроса	продакт-менеджер, ответственный за конкретный продукт	новые сотрудники из разных функций (BDM, PM, КАМ, маркетолог, инженер)
- номенклатура запроса	традиционная продуктовая линейка	новые продукты, ранее не ввозили
- информация в запросе	максимально полная, позволяющая обработать запрос	недостаточная для обработки запроса
- приоритет запроса	стандартный, исполнение запроса в разумные сроки	срочный, исполнение в тот же день
- порядок работы с запросами	известный всем участникам процесса	инициаторам запроса порядок работы не известен

Вполне закономерно, что случившиеся изменения привели к хаосу в работе с запросами, обработке запросов Департаментом логистики в авральном режиме, конфликтам и взаимному недовольству инициаторов и исполнителей запросов, что в конечном итоге может негативно отразиться на клиентском сервисе и результатах бизнеса. Для исправления сложившейся ситуации директором по логистике АО «АЙКЬЮТЕК» было принято решение о внедрении системного подхода в работу с внутренними запросами на расчет стоимости логистики, разработке единого регламента по размещению и

обработке запросов для всех направлений бизнеса компании, формализации бизнес-процесса, его автоматизации для ускорения и снижения трудоемкости, а также налаживании учета данного вида деятельности для обеспечения прозрачности статусов по каждому запросу и управления работой с внутренними запросами в целом.

Поскольку работа с запросами на оценочный расчет стоимости логистики предшествует подготовке коммерческого предложения для клиентов или принятию управленческого решения о запуске новых проектов и продуктов, то предпринятые меры позволят повысить эффективность бизнеса. Данный факт и явился основанием, определившим старт проекта.

IV. Основная информация о ходе реализации проекта

Для реализации проекта была сформирована Рабочая группа проекта под руководством директора по логистике, включающая представителей Департамента логистики, Департамента дистрибуции, Департамента инноваций и развития, Департамента ИТ. Количество участников Рабочей группы менялось в ходе реализации проекта в зависимости от решаемых задач.

Начальным шагом в рамках **первого этапа проекта** стал детальный анализ Рабочей группой проекта сложившейся ситуации с запросами и выявление ключевых факторов, которые в той или иной степени привели к проблеме – хаосу в работе с внутренними запросами. Для этой цели был использован метод диаграммы Исикавы (Рисунок 1).

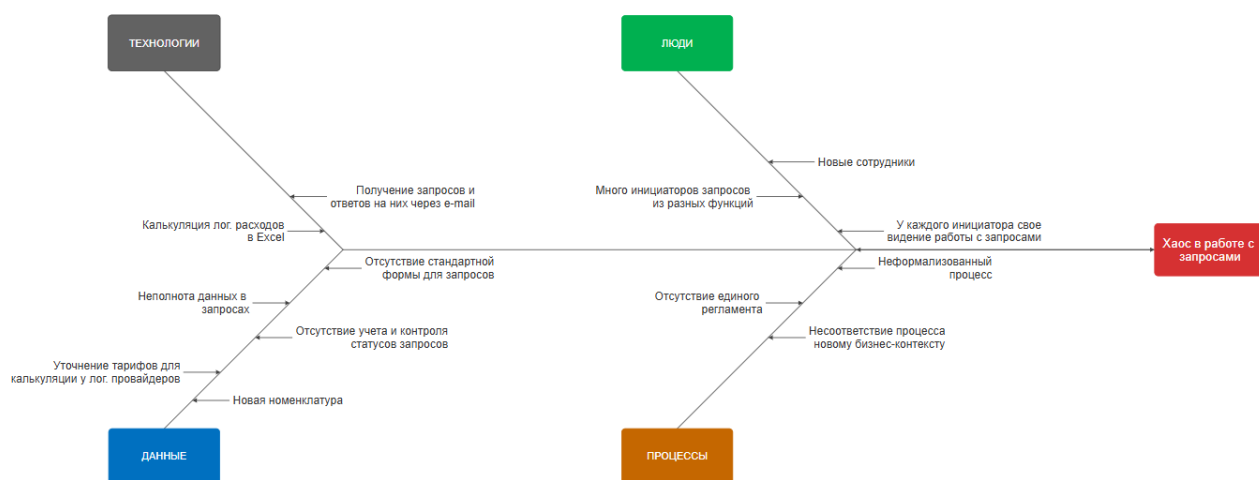


Рисунок 1 – Корневые причины проблемной ситуации с запросами

Все факторы распределены по четырем блокам: «Люди», «Процессы», «Технологии» и «Данные». Далее для каждого такого фактора были определены корректирующие действия, которые легли в основу Плана мероприятий по проекту (Приложение № 1).

На первом этапе проекта Рабочей группе предстояло построить с «0» систему управления запросами на оценочный расчет стоимости логистики, а именно:

- применить системный подход к работе с внутренними запросами, определив свод правил и требований;
- спроектировать целевой бизнес-процесс размещения и обработки внутренних запросов;
- найти оптимальный инструмент для учета и контроля внутренних запросов.

Первым делом была определена **категория лиц**, которые могут инициировать запрос на оценочный расчет стоимости логистики, к ним относятся сотрудники, ответственные за развитие продуктового портфеля и обладающие максимально полной информацией о технических характеристиках и свойствах продукции. С одной стороны, это позволило сократить количество источников генерации запросов, упорядочив непосредственно размещение внутренних запросов и упростив предоставление обратной связи по ним, с другой стороны, такая мера способствовала повышению качества информации, содержащейся в запросе.

Следующим шагом разработали **форму запроса** в виде таблицы Excel, графы которой являются обязательными для заполнения (Рисунок 2).

Маршрут перевозки		Номенклатура								Цена, <валюта>	Сумма, <валюта>
п/п	Артикул	Наименование	Технические характеристики	Кол-во, шт.	Вес брутто, кг	Габариты					
						Длина, м	Ширина, м	Высота, м			
1.											
2.											
3.											
...											
Итого:											

*Для впервые поставляемых товаров требуется предоставление технического описания, содержащего информацию о производителе, стране производства и материалах
 **На батареи/тонеры и иную химическую продукцию необходимо предоставить MSDS

Рисунок 2 - Форма запроса на оценочный расчет стоимости логистики

Информация, которую включили в форму запроса, является необходимой и достаточной для подготовки калькуляции оценочной стоимости логистики: маршрут перевозки, наименование и количество продукции, техническое описание продукции, весогабаритные характеристики товарных единиц и др. Внедрение формы помогло стандартизировать содержание запросов, исключив направление запроса в произвольном виде и с неполной информацией. При этом согласовали, что исполнитель имеет право не принимать запрос в работу, если он не содержит обязательные данные, а срок обработки запроса рассчитывается с момента предоставления необходимых сведений в полном объеме.

Далее сформулировали **требования к срокам обработки запросов** на стороне исполнителя – утвердили два типа запросов: стандартный со сроком обработки до 3-х рабочих дней и срочный со сроком обработки не более 1-го рабочего дня. Регламентирование сроков обработки запросов позволило Департаменту логистики выйти из аврального режима и оптимальным образом построить возросший объем запросов в пул ежедневных рабочих задач.

Одновременно с этим для выполнения регламента по срокам обработки запросов требовалось найти решение для расчета стоимости логистики без обновления нефиксированных тарифных ставок по каждому запросу у логистических провайдеров, поскольку при таком подходе уложиться в нормативные сроки было невозможно. Решением стало использование для подготовки оценочного расчета стоимости поставки продукции среднего уровня ставок в разрезе видов транспорта за период, в котором поступил запрос. Заинтересованные лица подтвердили, что предложенный вариант расчета допустим для индикативной стоимости логистики гипотетических грузов. С этой целью дополнительно был разработан как сущность **тарифный справочник**, содержащий актуальную информацию о коммерческих условиях логистических провайдеров: текущих фиксированных тарифах и среднем уровне нефиксированных тарифов, сначала в MS Excel, а затем в учетной системе.

После этого предстояло выбрать **инструмент для работы с запросами** вместо электронной почты, по возможности используя IT-решения, которые уже имеются в компании. Рабочая группа проекта остановила свой выбор на системе IntraService, которая успешно применяется для управления задачами в адрес Департамента ИТ.

Система IntraService позволяет:

- регистрировать обращения (заявки, задачи);

-
- устанавливать приоритеты обращениям в зависимости от важности и срочности;
 - назначать сотрудников, ответственных за исполнение, а также добавлять заинтересованных лиц в роли наблюдателей;
 - отслеживать статус обращения на каждом этапе работы с ним;
 - контролировать сроки обработки обращений и уведомлять ответственных сотрудников о приближении или истечении установленных сроков;
 - сохранять историю взаимодействия с инициаторами обращений по каждой заявке, обеспечивая прозрачность работы с задачей;
 - формировать отчетность по различным параметрам: количество и типы обращений, время обработки запросов, эффективность работы сотрудников и т.д.

Таким образом, на базе IntraService мы выстроили полноценную систему управления запросами на оценочный расчет стоимости логистики.

И в завершение первого этапа проекта был спроектирован **целевой бизнес-процесс**, отвечающий новому бизнес-контексту и учитывающий согласованный Рабочей группой порядок работы с внутренними запросами на расчет стоимости логистики.

На втором этапе проекта Рабочая группа занималась внедрением изменений и регламентацией обновленного бизнес-процесса и порядка работы с запросами на расчет стоимости логистики. Результатами второго этапа проекта стали: тестирование и доработка формы запроса, создание тарифного справочника в MS Excel, настройка работы с запросами через IntraService (Приложение № 2), запуск целевого бизнес процесса, разработка регламентирующих документов, обучение и информационная поддержка участников процесса.

Пакет разработанных документов включает:

- Регламент «О работе с запросами на оценочный расчет стоимости логистики»;
- Руководство по форме и содержанию запроса на оценочный расчет стоимости логистики;
- Инструкция по использованию системы IntraService при работе с запросами в адрес Департамента логистики;

- Методика калькуляции индикативной стоимости логистических расходов по поставке продукции.

Указанные документы были размещены в корпоративном репозитории нормативных документов и доведены до сведения заинтересованных лиц через проведение обучения новому порядку работы с запросами.

На третьем этапе проекта команда Рабочей группы приступила к работе над автоматизацией внедренного бизнес-процесса. В условиях ограниченного бюджета на данный момент удалось реализовать **калькулятор логистических расходов** на базе учетной системы компании, исключив ручную подготовку расчета в MS Excel. Для этих целей было сделано следующее:

- разработан модуль «Планирование логистических расходов»;
- создан Справочник логистических тарифов;
- настроена загрузка формы запроса в модуль с исходными данными от инициатора запроса и выгрузка формы запроса с заполненной информацией о логистических расходах в разрезе статей затрат;
- настроена автоматическая калькуляция логистических затрат по запросу на основании данных в запросе и Справочника логистических тарифов.

Создание калькулятора в значительной степени сократило трудоемкость подготовки расчетов индикативной стоимости логистики, в связи с чем мы рассматриваем данный инструмент как важное достижение команды проекта в решении задачи оптимизации процесса. На этом реализация проекта была успешно завершена в конце 2025г.

Тем не менее, в будущем возможна дальнейшая оптимизация процесса размещения и обработки запросов на расчет стоимости логистики, если на это будет согласован бюджет. У нас есть идея роботизировать обработку запросов через использование инструментов на основе искусственного интеллекта, тем самым исключив из большинства операций бизнес-процесса участие человека. Но это уже будет другая история.

V. Сложности и результаты проекта

Надо отметить, что в рамках реализации проекта не все происходило легко и просто, мы столкнулись со **сложностями** – неприятием новых правил

работы с запросами некоторыми участниками процесса и сопротивлением осуществляемым изменениям. Как следствие, в первое время определенные сотрудники пытались съехать на «старые рельсы» под разными благовидными причинами. Мы это ожидали, поскольку такая реакция людей на любые изменения является характерной и распространенной, особенно если требуется изучать и применять на практике новые инструменты и технологии, и вели планомерную работу по преодолению возникших сложностей.

Основным способом противодействия сопротивлению изменениям мы выбрали проведение цикла обучающих встреч о новом порядке работы с запросами для участников бизнес-процесса, а также усиленную информационную поддержку всех заинтересованных лиц, в рамках которой объясняли выгоды и преимущества от нововведений для каждой роли и главное – для внешних клиентов, а значит бизнеса в целом. Данная тактика оказалась успешной, и сейчас система управления запросами на оценочный расчет стоимости логистики функционирует в штатном режиме.

Резюмируя итоги, перечислим ключевые решения, реализованные в рамках проекта:

- ограничен круг лиц, имеющих полномочия размещать запросы на оценочный расчет стоимости логистики;
- стандартизирована форма запроса, графы которой обязательны для заполнения;
- утверждены сроки обработки запросов на стороне исполнителя;
- выстроена система управления запросами на платформе IntraService;
- внедрен и формализован целевой бизнес-процесс;
- разработаны документы, регламентирующие новый порядок работы с запросами на расчет стоимости логистики;
- проведено обучение участников процесса;
- автоматизирован расчет логистических расходов с помощью калькулятора, созданного на базе учетной системы.

Можем констатировать, что цель проекта была достигнута, а поставленные задачи выполнены. При этом еще раз акцентируем внимание на **основных эффектах** от реализации проекта, которые ранее были обозначены в аннотации:

-
- ускорение исполнения внутренних запросов в десятки раз: срок предоставления расчета сократился от нескольких дней (ранее) до в среднем 30 минут (сейчас);
 - снижение трудозатрат на обработку одного запроса на 95%;
 - устранение конфликтов на стыке логистики с другими бизнес-функциями, размещающими запросы, вследствие систематизации и стандартизации работы с запросами;
 - повышение уровня сервиса для внутренних и внешних клиентов за счет оптимизации процесса.

Для нашей компании настоящий проект является новаторским в силу того, что система управления запросами на расчет стоимости логистики построена на платформе IntraService – инструмента, ранее не рассматриваемого и не применяемого для решения задач в сфере логистики.

Считаем, что данный проект может иметь практическую ценность для других компаний, имеющих в своей деятельности аналогичные или похожие запросы в большом объеме. Возможно, особенно актуальным наш опыт окажется для предприятий малого и среднего бизнеса, не располагающих большими бюджетами на оптимизацию процессов обеспечивающих функций.

Приложение № 1

**Корректирующие действия для устранения или нивелирования
 последствий выявленных корневых причин**

Корневая причина	Блок	Корректирующие действия	Этап реализации
- Новые сотрудники	Люди	Формализация процесса	Этап 1
		Разработка регламентирующих документов и обучение	Этап 2
- Много инициаторов запросов из разных функций	Люди	Ограничение круга лиц, инициирующих запросы	Этап 1
- У каждого инициатора свое видение работы с запросами	Люди	Формализация процесса	Этап 1
		Разработка регламентирующих документов и обучение	Этап 2
- Неформализованный процесс	Процессы	Формализация процесса	Этап 1
- Отсутствие единого регламента	Процессы	Утверждение правил, определяющих порядок работы с внутренними запросами	Этап 1
		Разработка регламентирующих документов	Этап 2
- Несоответствие процесса новому бизнес-контексту	Процессы	Проектирование и внедрение целевого бизнес-процесса	Этапы 1-2
- Получение запросов и ответов на них через e-mail	Технологии	Автоматизация целевого бизнес-процесса	Этап 3
- Калькуляция лог. расходов в Excel	Технологии	Автоматизация целевого бизнес-процесса	Этап 3
- Отсутствие стандартной формы для запросов	Данные	Разработка формы для запросов	Этап 1

- Неполнота данных в запросах	Данные	Ограничение круга лиц, инициирующих запросы	Этап 1
		Разработка формы для запросов	Этап 1
		Разработка руководства по заполнению формы запроса, включая требования к описанию продукции	Этап 2
- Новая номенклатура	Данные	Ограничение круга лиц, инициирующих запросы	Этап 1
		Разработка формы для запросов	Этап 1
		Разработка руководства по заполнению формы запроса, включая требования к описанию продукции	Этап 2
- Отсутствие учета и контроля статусов запросов	Данные	Настроить учет и контроль внутренних запросов	Этапы 1-2
- Уточнение тарифов для калькуляции у лог. провайдеров	Данные	Использовать средний уровень тарифов для оценочного расчета лог. расходов	Этапы 1-2

Приложение № 2

Примеры интерфейса системы IntraService*

1. Каталог доступных сервисов

Главная Заявки База знаний

Выберите сервис [Вернуться](#)

- Заявки отделу ИТ
Требуется помощь ИТ-специалиста? Вам сюда!
- Турбо9 и Дилерский портал
Сюда можно поставить заявку для ИТ, касающуюся Турбо или дилерского портала
- Система ЭДО «Диадок»
Настройка обмена электронными документами через Диадок
- Заявка на расчет стоимости логистики**

2. Форма заявки для размещения запроса на расчет стоимости логистики

Новая заявка
Заявка на расчет стоимости логистики / Заявка на расчет логистики

Название *

Описание

Статус *
Открыта

Приоритет *
Обычный(3 дн.)

Перетащите сюда файлы для загрузки или щелкните, чтобы выбрать

Вложенные файлы : Вложить скриншот

Добавить комментарий

Сохранить и вернуться Сохранить Вернуться

Заявитель

Исполнители

Наблюдатели

3. Отображение заявки в Реестре

<input type="checkbox"/>	№	Ст.	Пр.	Наименование заявки	Заявитель	Срок (план)	Исполнители	Категории	Изменена ↑
<input type="checkbox"/>	85988	✓	🚀	Заявка на расчет стоимости логистики		20 февраля, 9:35			19 февраля, 10:30

* Персональные данные из примеров удалены