ЭЛЕКТРОНПРИБОР

Цифровая трансформация тендерной деятельности на Comindware Platform

2026

Аннотация

Процессный подход помог нашей компании «Электронприбор», комплексному поставщику контрольно-измерительного оборудования для рынков B2B и B2G, качественно улучшить тендерную деятельность и преодолеть предел роста. Нам удалось автоматизировать практики, сохранив накопленную многолетнюю экспертизу команды — мы внедрили в работу low-code BPM-платформу, с помощью которой силами проектной команды, без привлечения ИТ-специалистов, цифровизовали работу тендерного отдела. За 12 месяцев мы перевели весь тендерный отдел (15 человек и руководитель) и 100% проектов на единую платформу, реализовав сквозной процесс — от получения первой информации о закупке до получения оплаты — и не превысили бюджет.

За счет применения процессного подхода нам удалось:

- Удвоить скорость согласования расчета проекта по тендерной заявке.
- Исключить потери контрактов из-за человеческого фактора. Сроки по подачам заявок, переторжкам, подписанию контрактов отслеживаются автоматически.
- Высвободить время сотрудников для новых проектов. Экономия рабочего времени руководителя составила 20%, сотрудников — 10%.
- Системно управлять дебиторской задолженностью и автоматически отслеживать наступление сроков оплат. Почти вдвое сократить долю просроченной дебиторской задолженности: с 20% от ежемесячного оборота в феврале 2024 года до 11% в феврале 2026-го.
- Навести порядок в отношениях с поставщиками, исключив дублирование запросов.

Мы внедрили BPM-систему, которая обеспечила прозрачность, управляемость тендерными процессами, стандартизацию процессов и заложила фундамент для дальнейшего устойчивого роста.

«Электронприбор» © 2026

Введение

Наша компания «Электронприбор» — комплексный поставщик контрольно-измерительного, диагностического и испытательного оборудования для промышленных предприятий и государственных заказчиков, один из лидеров отрасли. Мы работаем по трем федеральным законам — 44-ФЗ, 223-ФЗ и 275-ФЗ (гособоронзаказ), годовой оборот превышает 2,5 млрд рублей.

В компании два основных канала продаж: прямые продажи и тендерное направление.

Для начала автоматизации продаж был выбран процесс тендерного отдела. Толчком к этому стало участие компании в национальном проекте «Производительность труда». Мы стали одной из первых торговых компаний, которые работали с Региональным центром компетенций именно по офисным процессам, и тендерный отдел был выбран для участия в этом проекте как эталонный участок. В ходе совместной работы с РЦК стало очевидно: мы достигли предела ручного управления, и дальнейший рост требует автоматизации тендерной деятельности.

Долгое время отдел развивался по простой формуле: больше проектов — больше сотрудников. Но к 2024 году стало понятно, что этот подход исчерпал себя.

С одной стороны, сотрудники отдела обладают высокой профессиональной экспертизой. Они знают рынок, выстраивают **индивидуальные подходы** в отношениях с заказчиками. Под каждый проект разрабатывается своя стратегия, а расчет стоимости требует учета множества условий и параметров:

- анализа особенностей бизнеса конкретного заказчика и его требований к документации и исполнению контракта — открытие специального счета, оформление банковских гарантий, обеспечения гарантийных обязательств;
- оценки истории взаимоотношений с заказчиком — анализ его платежной дисциплины и репутации;
- проработки стратегии ценообразования на торгах — до какого предела стоит торговаться;
- подбора оптимальных замен позиций, если оборудование заказчика можно закрыть аналогами без потери качества;
- согласования с заводами-изготовителями специальных условий по срокам и цене именно под этот проект.

С другой стороны, каждый сотрудник работал в собственных Excel-файлах, договоренности с партнерами сохранялись в личных переписках, у руководителя не было инструментов, чтобы оперативно отслеживать картину по загрузке сотрудников, статусам проектов, соблюдению сроков. Риски, связанные с разрозненностью данных и отсутствием единых стандартов, становились ощутимее. Особенно остро это проявилось, когда один из сотрудников пропустил подписание контракта на площадке, и нам пришло уведомление о направлении компании в Реестр недобросовестных поставщиков из-за отказа. Ситуацию удалось урегулировать, но этот случай стал наглядным подтверждением того, насколько критична зависимость ключевых процессов от человеческого фактора.

Управление качеством поставщиков осложнялось отсутствием эффективного решения для поддержания базы поставщиков в актуальном состоянии и контроля процессов квалификации и аудитов. На момент старта проекта:

Ранее для расчета проектов мы использовали Excel, при этом каждый сотрудник создавал, вел и хранил свой файл с расчетами в удобном для себя формате. В таких Excel-файлах удавалось посчитать общую себестоимость закупки и указать особенные условия по проекту.

Руководителю тендерного отдела приходилось либо собирать показатели для принятия решения вручную и самостоятельно их просчитывать, либо полагаться на то, что уже было внесено в файлы.

Сейчас (после автоматизации) в каждый проект встроены показатели, которые считаются автоматически — рентабельность по каждой позиции с учетом прямых переменных затрат на ее поставку, операционная маржа по сделке, эффективность капитала (ROI сделки), рентабельность продажи (ROS сделки). Также можно быстро смоделировать снижение до определенного уровня и оценить целесообразность.

Бизнес-контекст

К 2024 году, когда комплекс проблем в тендерном отделе стал ограничивать дальнейший рост, мы стали искать решение на рынке — изучали доступные CRM-системы и платформы для автоматизации, чтобы понять, что лучше подойдет под нашу специфику.

Изначально для цифровизации деятельности тендерного отдела мы рассматривали «коробочные» решения (среди них был один из известных игроков на рынке автоматизации), однако, при консультациях стало понятно, что они не могли закрыть наших реальных потребностей, для автоматизации рабочих методик потребовались бы длительные и дорогостоящие доработки силами программистов. В итоге мы остановили выбор на процессном управлении, реализуемом на low-code BPM-платформе, которую можно адаптировать под специфику наших процессов без привлечения ИТ-специалистов.

В качестве иллюстрации приводим сравнительную таблицу по финальным вендорам, из которой мы исключили коммерческую информацию (стоимость лицензий, обучения и др.), оставив функциональные параметры. По итогам анализа мы выбрали вендора, чье решение в наибольшей степени соответствовало значимым для нас критериям.

Техническую реализацию проекта на BPM-платформе вел наш партнер — консалтинговая компания «ЭйблРоутс», с самого начала максимально погрузившись в наши бизнес-процессы для совместного поиска решений и возможностей реализации проекта именно под нашу специфику.

Ключевые вызовы и болевые точки

Предел роста. Модель «больше проектов — больше сотрудников» исчерпала себя. Эффективность отдела достигла максимума, не позволяя увеличивать объемы работ без качественного изменения процессов.

Отсутствовали единые стандарты. Ключевые операции — расчеты проектов, ведение переговоров с поставщиками, коммуникация с клиентами — выполнялись каждым сотрудником по своим наработанным правилам, основанным на личном опыте, а не на общих регламентах, они не всегда учитывали особенности проекта, итоговую маржинальность.

Высокие операционные риски. Ключевая информация по заявкам и взаимодействию с клиентами была разрознена. Критически важные данные — методики расчетов, история взаимодействий с клиентами и поставщиками, актуальные статусы работ — были рассредоточены. Они хранились в почтовых ящиках и Excel-файлах, в «записных книжках» у ответственных сотрудников, что создавало операционные риски.

Отсутствие управленческой прозрачности. Руководство не имело инструментов для оперативного получения всей информации в режиме реального времени, что снижало скорость принятия решений и качество планирования.Также детальная история результатов по проектам не консолидировалась и не сохранялась нигде, кроме данных по выигрышам.

Сейчас, участвуя в переторжке, мы можем неоднократно пересчитывать условия для снижения в моменте. Особенно это важно, когда победа в проекте является для нас критической — например, для сохранения отношений с заказчиком и удержания его в портфеле клиентов, но при этом нам необходимо остаться с положительным финансовым результатом. В таких ситуациях важны инструменты для быстрого расчета.

Сотрудник в процессе переторжки присылает руководителю проект. Руководитель видит все исходные данные, условия по документации и то, с какими параметрами мы вышли изначально, и может оперативно пересчитать порог снижения для новых ставок.

Стратегические цели

В ответ на существующие вызовы нами были сформулированы четкие стратегические цели:

- **Увеличить количество обрабатываемых тендеров** без расширения штата — за счет сокращения трудоемкости ручных операций и ускорения подготовки заявок.
- **Повысить долю выигранных тендеров (конверсию)** — за счет исключения ошибок, связанных с человеческим фактором (пропущенные сроки, неверные расчеты, потерянная информация), и более точного ценообразования.
- **Сохранить целевой уровень маржинальности по каждому проекту** — за счет встроенного калькулятора, который позволяет видеть предельные значения снижения цены и не уходить в убыток.
- **Снизить потери от просроченной дебиторской задолженности** — за счет системного контроля сроков оплаты и автоматизированных скриптов работы с долгами.

Ключевые ограничения и располагаемые ресурсы

Проект был инициирован и реализовывался в следующих рамках:

- **Ресурсное ограничение**. Проектная команда не располагала возможностью привлечь в проект внутренних ИТ-специалистов. Проект должен был быть реализован силами бизнес-пользователей, главным образом, руководителем тендерного отдела, и партнером — консалтинговой компанией «ЭйблРоутс».
- **Идеологическое ограничение**. Использовать «коробочные» решения было для нас неприемлемо: это потребовало бы ломать или упрощать отработанные годами методики, связанные с индивидуальным подходом к каждому клиенту и логике расчета проектов, — именно они составляют основу нашего конкурентного преимущества. Решение должно было усиливать эти методики, а не заменять их.
- **Бюджетное и временное ограничение**. Выделенный бюджет был фиксированным, а срок реализации основного процесса — 12 месяцев. Запуская работу в марте 2024 года, в декабре мы начали работу группой сотрудников. В апреле 2025 года в BPM-системе работал уже весь отдел.

Роль процессного подхода

Когда мы проанализировали накопленные проблемы, стало понятно, что у нас не было выстроенной системы управления процессами. Эффективность держалась на личном опыте и ответственности каждого сотрудника, а не на отлаженных процедурах.

Процессный подход, реализуемый через low-code BPM-платформу позволил:

- Системно решить все перечисленные проблемы, преобразовав разрозненные операции в управляемый сквозной процесс.
- Уложиться в заданные ограничения: визуализация процессов в BPMN 2.0 и low-code дали возможность формализовать и автоматизировать процессы без программирования, сохранив при этом необходимую гибкость и уникальность бизнес-логики.

Проект мы изначально позиционировали не как ИТ-внедрение, а как:

- программу системных изменений в управлении, направленную на преодоление конкретных бизнес-вызовов в рамках четко обозначенных ограничений,
- поддержку в оптимизации и улучшении процессов в потоке создания ценности для клиента (улучшении коммуникаций, фиксации и соблюдении договоренностей), а также улучшение работы с партнерами, что в нашей специфике крайне важно.

«Электронприбор» © 2026

Бизнес-процесс

Целевым объектом для цифровой трансформации стал процесс тендерной деятельности — **от получения информации о закупке до получения оплаты по факту исполнения обязательств**.

Проектом руководила начальник тендерного отдела, являющаяся владельцем и ключевым экспертом процесса. Внутренние ИТ-специалисты к реализации не привлекались.

Спонсором проекта выступил коммерческий директор, один из собственников компании, установив бюджетные рамки и отслеживая ход проекта.

Поскольку это было пилотное внедрение процессного управления в компании, отношение руководства было настороженным. Однако когда проект завершился, весь отдел был переведен на новую систему и достигнуты стратегические цели, а бюджет оказался не превышен, отношение изменилось.

Цели проекта

Главной целью проекта стало повышение конверсии выигранных тендеров, сохранение целевого уровня маржинальности проектов, сокращение времени на подготовку и согласование заявок, а также снижение объема просроченной дебиторской задолженности путем внедрения единой цифровой среды управления процессами.

Для этого было важно решить следующие задачи:

- Заменить рабочие инструменты — почту и Excel — единой BPM-платформой.
- Интегрировать BPM-платформу с корпоративным сайтом, чтобы получать актуальные данные по номенклатуре (70 000 позиций, и их количество постоянно растет) в режиме реального времени.
- Внедрить калькулятор для автоматического расчета рентабельности с построчным анализом себестоимости, ценообразования и скидок, использующий данные из этой номенклатуры. При этом мы являемся дилерами более 200-х компаний, и условия работы с номенклатурой у каждой компании свои.
- Интегрировать платформу с агрегатором Bicotender для ежедневного поступления тендеров с последующим их анализом и распределением.
- Реализовать автоматический контроль сроков с напоминаниями о критических событиях и дедлайнах.
- Обеспечить фиксацию ставок, поданных на площадках, в едином источнике с поддержкой необходимого количества переторжек.
- Добавить детализацию по точкам доставки при многовариантных отгрузках и учете недопоставок, отслеживании на ранних стадиях сбоев в получении необходимого объема оборудования, пакета документов.

- Создать аналитические дашборды по выигранным и проигранным тендерам с учетом причин проигрышей, данным по конкурентам.
- Автоматизировать контроль оплаты и учет дебиторской задолженности как завершающий этап сквозного процесса, добавив правила работы с задолженностью, привязанной к срокам ее оплаты.

Технической реализацией решений этих задач занимался наш партнер — консалтинговая компания «ЭйблРоутс».

Границы процесса

Процесс охватывает полный цикл работы специалиста тендерного отдела: от первого сигнала о тендере до момента, когда деньги поступили на счет.

Вход процесса — поступление информации о тендере с агрегатора либо создание проекта в BPM-системе вручную.

Выход процесса — получение оплаты по завершенному контракту.

Автоматизированный процесс охватывает следующие ключевые этапы:

- Загрузка данных о тендерах с агрегатора и электронных площадок и обработка и отбор заявок, либо ручное добавление в BPM-систему информации о закупке.
- Проработка технического задания: фиксация итогов переговоров с поставщиками, построчный расчет себестоимости и рентабельности в калькуляторе.
- Отслеживание хода подготовки и подачи пакета конкурсной документации и коммерческого предложения с учетом специальных условий по проекту.
- Сопровождение торгов: расчет цены для переторжек неограниченное количество раз.
- Заключение контракта и оформление договора.
- Отслеживание отгрузки и доставки товара клиенту.
- Управление дебиторской задолженностью, получение оплаты, анализ финансовых (суммы выигранных тендеров, рентабельность проектов, процент снижения, анализ проектов по заказчикам и сотрудникам) и качественных (процент выигранных тендеров, процент проигранных по причинам не связанным с ценой) результатов.

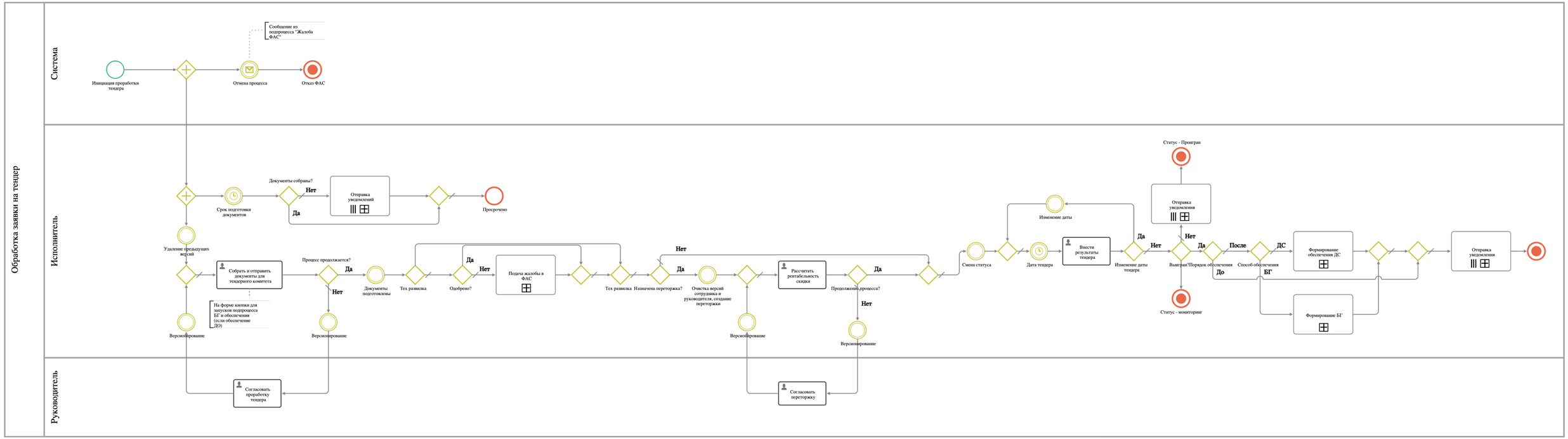


Диаграмма подпроцесса «Обработка заявки на тендер»

«Электронприбор» © 2026

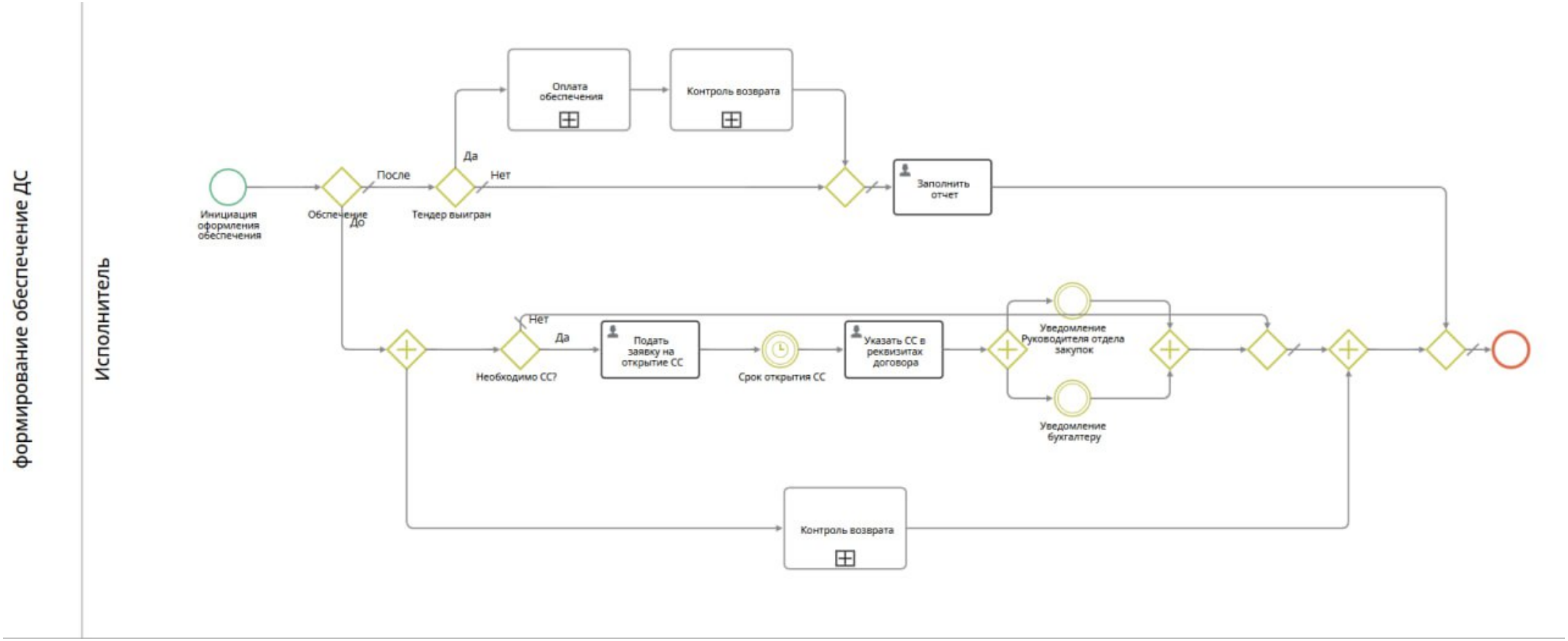


Диаграмма подпроцесса «Формирование обеспечения ДС»

Участники процесса

Непосредственно в процессе задействованы 15 сотрудников тендерного отдела, а также руководитель отдела. Смежными участниками выступают сотрудники отдела продаж. Взаимодействие с ними необходимо для исключения дублирования запросов поставщикам и клиентам: раньше бывали ситуации, когда тендерный отдел и отдел продаж одновременно обращались к одному поставщику по поводу одного и того же оборудования.

В перспективе планируется встроить в единый процесс на платформе работу отдела закупок, который на основании согласованных тендерным специалистом условий оформляет заказы и проводит оплаты поставщикам.

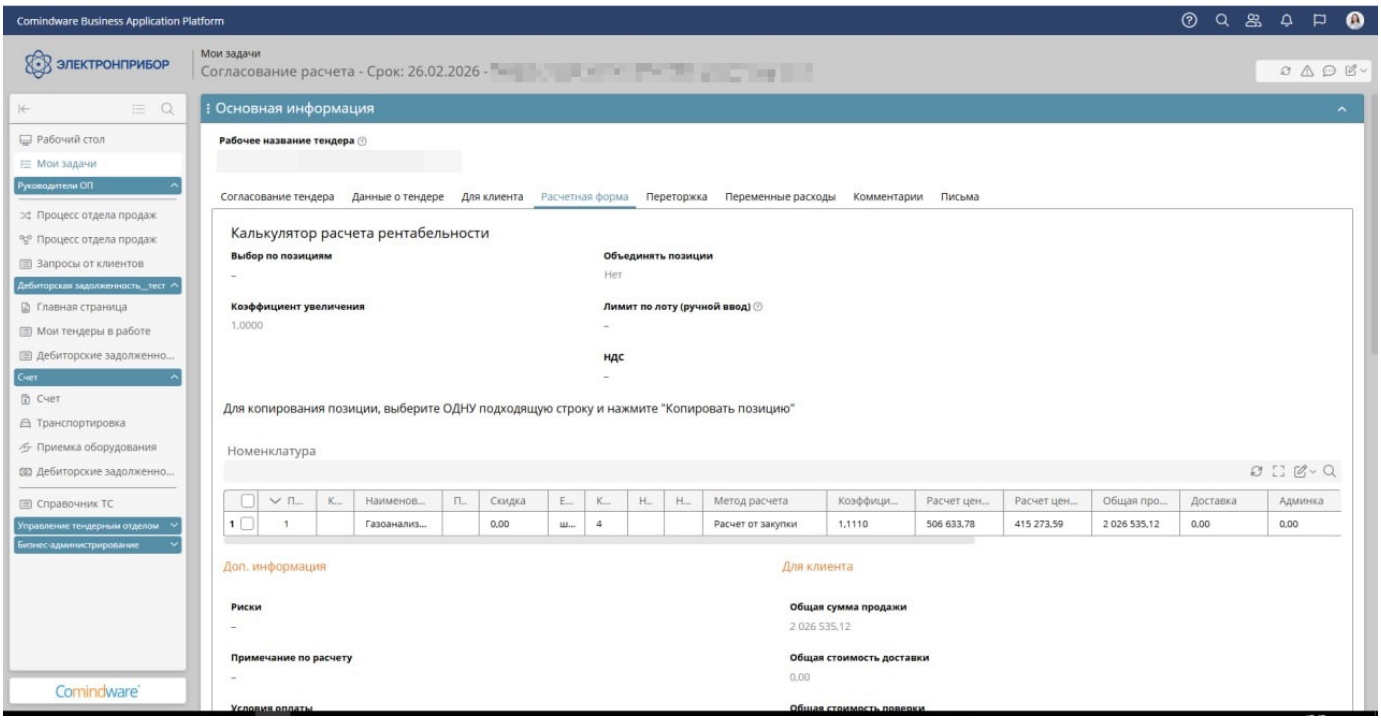
Как реализовывался проект

Проект стартовал в марте 2024 года с минимальной **проектной командой**: с нашей стороны его вела руководитель тендерного отдела; экспертизу, разработку и внедрение BPM-платформы вела консалтинговая компания «ЭйблРоутс».

Для работы над проектом мы выбрали **итерационный подход**.

Работа началась с создания и согласования прототипа процесса. Затем постепенно, итерация за итерацией, мы его улучшали и доводили до состояния, которое полностью закрывало наши потребности. На каждом этапе мы проводили онлайн-встречи с обсуждением нюансов по реализации, собирали пожелания пользователей о том, что они хотели бы видеть в системе. Затем с руководителем отдела расставляли приоритеты и уже после переходили к внедрению очередных доработок, а после проводили их тестирование. Некоторые идеи по доработке рождались не сразу, а только в процессе тестирования, когда сотрудники начинали работать с системой и предлагали варианты, как сделать ее удобнее.

Одной из наиболее сложных задач проекта стала разработка калькулятора рентабельности. Потребовалось несколько итераций, чтобы реализовать построчный анализ себестоимости, ценообразования и скидок по каждой позиции, а также учет прямых расходов. Проекты бывают сложные и могут содержать не просто разную номенклатуру, но и разные адреса доставки, дополнительные условия по упаковке.



Калькулятор расчета рентабельности тендера

Параллельно мы реализовали ключевые интеграции:

- С агрегатором тендеров Bicotender для автоматического ежедневного поступления заявок.
- С корпоративным сайтом компании, что позволило подгружать в калькулятор актуальные данные по 70 000 позиций номенклатуры с набором дополнительных комплектаций и условиями ценообразования по каждой.

Также была начата интеграция с 1С.

В декабре 2024 года мы запустили пилотную эксплуатацию для группы наиболее лояльных сотрудников. Они выступили «флагманами изменений», помогая адаптировать систему и вовлекать в работу с ней остальной коллектив. В апреле 2025 года весь отдел перешел на работу в единой системе.

Ближе к декабрю мы сначала вовлекли в активное тестирование и доработку заместителя руководителя тендерного отдела. Затем сформировали команду из четырех наиболее лояльных к изменениям сотрудников, открытых к новым технологиям и имеющих опыт работы с ними. Им передали проект для тестирования и заведения первых рабочих проектов. Их вклад и участие активно и публично признавались.

В марте 2025 года мы начали вовлекать остальных сотрудников, но без жестких требований работать исключительно в платформе. С 1 мая 2025 года был объявлен полный перевод всех проектов в платформу. При этом мы продолжили регулярно собирать обратную связь с предложениями по улучшениям.

Вовлекая сотрудников в доработку и улучшения, руководитель не только снял сопротивление, но и объединил команду вокруг общей цели. Было важно при этом не просто собирать информацию, а реально доводить идеи до результата и демонстрировать его команде.

Результаты внедрения BPM-платформы

В результате автоматизации произошло качественное изменение процесса, которое выразилось в следующих итогах:

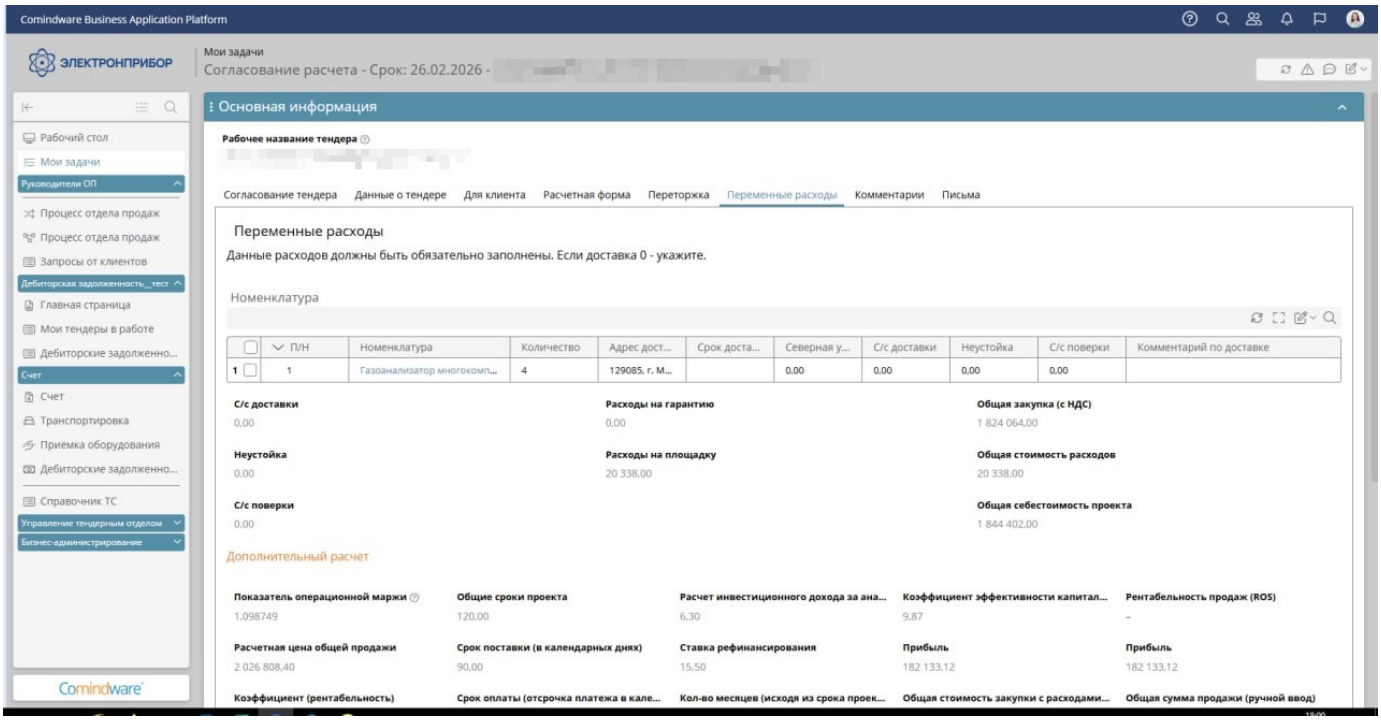
Процесс стал целостным, непрерывным и отслеживаемым

Разрозненные операции, выполнявшиеся в разных программах, были объединены в логичную сквозную цепочку, которая отслеживается и управляется в BPM-платформе.Теперь сотрудник работает в единой системе, имея доступ ко всем своим проектам без поиска по разным источникам. Руководитель может отследить все этапы проекта в журнале изменений и проанализировать, как шел процесс.

Также появилась возможность легкой передачи полномочий по проектам в период отсутствия руководителя, все комментарии и пометки сохраняются в карточке проекта, а решение по нему может принять заместитель без потери информации и времени.

Данные стали единым и актуальным источником истины для всех

На смену множеству персональных версий расчетов в Excel, ручным заметкам по заявкам пришло единое цифровое «поле проекта». Все участники работают с актуальными данными, а расчет рентабельности выполняется по унифицированным правилам встроенного калькулятора, который получает данные с корпоративного сайта с номенклатурой. Тендеры поступают в систему напрямую из агрегатора, при этом мы имеем все возможности, расширяя фильтры отбора тендеров на агрегаторе, получать их большее количество в платформе.

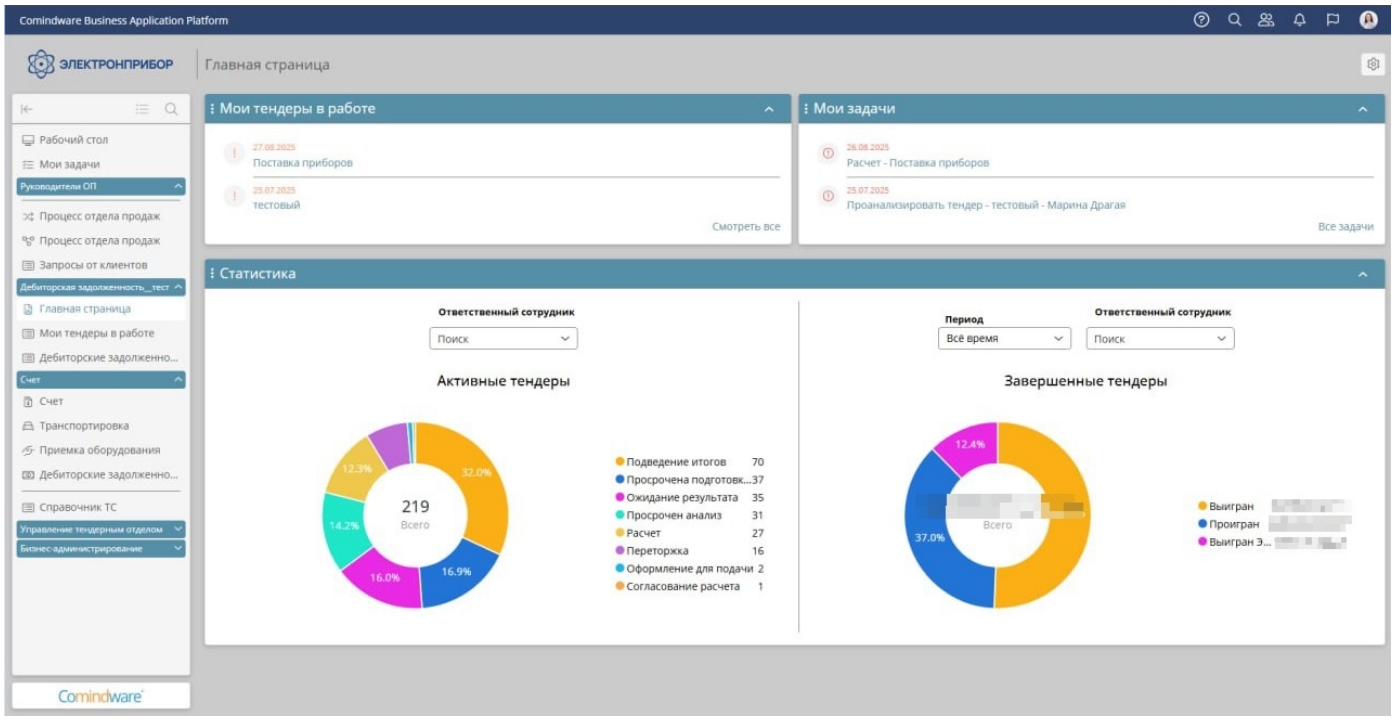


Все данные о тендерном проекте хранятся в единой системе

Настроенные фильтры агрегатора автоматически отбирают тендеры под нашу номенклатуру. Заявки создаются в BPM-системе с минимальным ручным вводом, а все обновления с площадок попадают прямо в карточку проекта через интеграцию с почтовым ящиком. Это существенно ускорило работу и сняло нагрузку с сотрудников по отслеживанию событий в тендере: назначению переторжки, обновлению документации, продлению этапов тендера.

Руководитель в любой момент времени видит реальную загрузку каждого сотрудника, понимая, кому можно поручить новый тендер, без личных опросов. Система автоматически собирает итоговую статистику (выиграно/проиграно/отменено), формируя отчет, который раньше требовал ручного сведения.

«Электронприбор» © 2026



Система автоматически формирует отчеты и дашборды с данными по активным и завершенным тендерам

Контроль стал системным и перестал зависеть от человека

Сроки по тендерам отслеживаются автоматически, сотрудники получают своевременные уведомления, а с руководителя снята нагрузка по ручному отслеживанию и контролю хода проектов.

Пропуск участия в переторжках уже более 6 месяцев не возникал. Есть анализ проигрышей с причиной «ошибка сотрудника», который составляет на текущий момент 6% и дает возможность увидеть, разобрать и предпринять меры по снижению этого процента. Цель — 1-2%.

Автоматизирован контроль дебиторской задолженности: работа с ней ведется по настроенному в BPM-системе алгоритму вместо ручного отслеживания Excel-таблиц. Сотрудник видит четкую последовательность действий: когда отправить письмо-напоминание, когда направить претензию.

Также сотрудник теперь ведет поэтапную предварительную работу: отслеживает поступление груза, его принятие клиентом и проверку комплектности документов. Это помогает находить и устранять отклонения до того, как они начнут влиять на сроки оплаты.

Особенность нашей отрасли в том, что многие поставщики вообще не ведут системную работу с дебиторской задолженностью, пассивно ожидая поступления денег. Мы выбрали иной подход.

Наша стратегия — максимально экологичное управление платежами. Мы ведем предварительную работу по недопущению увеличения сроков платежа, выявляя барьеры и преодолевая их сразу (досылаем документы, заменяем приборы, ускоряем доставку и т.д.), а также максимально корректно ведем досудебную работу и при крайней необходимости подаем в суд, не теряя выстроенных отношений с клиентом.

Экспертиза отдела была формализована

Лучшие практики и уникальные методики работы, ранее хранившиеся в опыте сотрудников, были зафиксированы в виде правил и алгоритмов системы. Это сделало процесс устойчивым к кадровым изменениям и упростило ввод в должность новых специалистов. Видение руководителя удалось воплотить в процесс работы с проектом и клиентом через внедрение обязательных скриптов и алгоритмов.

Процесс готов к масштабированию

Автоматизированный процесс универсален и применим в отделах разного размера — от одного специалиста до 15 и более сотрудников. При дальнейшем увеличении штата потребуется лишь незначительная корректировка, например, делегирование части согласований руководителям групп. Базовая логика процесса, заложенная в BPM-платформе, остается неизменной и готова поддерживать рост бизнеса без потери управляемости.

Инновационность

Инновационность нашего проекта состоит не в сложности выбранных для автоматизации технологий, а в подходе, где соединились три главных правила: бизнес ведет изменения, технология подстраивается под процессы, а команда вовлекается постепенно.

Главным архитектором и драйвером изменений выступил владелец процесса — руководитель тендерного отдела (бизнес-подразделения). Это позволило максимально точно перенести в цифровую среду реальные, а не гипотетические процессы и доработать их там, где ранее не хватало возможностей.

Мы отказались от «коробочных» решений, которые предлагали «подстроить бизнес под софт». Low-code BPM-платформа позволила создать «цифровой двойник» экспертизы руководителя и отдела.

Вместо принудительного внедрения «на всех» мы сначала вовлекли наиболее лояльных сотрудников. Они протестировали систему, стали ее амбассадорами и помогли мягко подключить остальной коллектив, преодолев сопротивление.

«Электронприбор» © 2026

Трудности

В ходе проекта мы столкнулись с рядом вызовов, которые стали для нас ценным практическим опытом и сформировали ключевые уроки для будущих BPM-инициатив.

1. Разрыв ожиданий на старте

Первоначальный прототип системы, представленный интегратором вендора, не совпал с нашими ожиданиями. Это потребовало дополнительного времени на понимание реальных возможностей low-code BPM-платформы и корректировку общего видения.

Неожиданным оказалось первое визуальное знакомство с системой. Демонстрация возможностей не сразу дала полного понимания — подходит ли нам система.

Урок: На раннем этапе проекта важно проводить совместные обучающие сессии для бизнес-команды. Понимание потенциала инструмента до начала детального проектирования предотвращает разрыв ожиданий.

2. Технический вызов: перенос уникальной бизнес-логики

Основной сложностью стала реализация калькулятора рентабельности с детальным построчным анализом. Изначально казалось невозможным воспроизвести уникальную логику расчетов в Excel в новой системе. На нескольких этапах руководитель сомневалась в принципиальной возможности реализовать требуемую логику расчетов на выбранной платформе.

Урок: Нельзя идти на компромисс в ключевых функциональных требованиях. Последовательная работа с интегратором и несколько итераций доработок привели к созданию решения, которое не только повторило, но и превзошло табличный прототип.

3. Организационное сопротивление: управление изменениями

Со стороны сотрудников наблюдалось закономерное сопротивление переходу на новые процедуры.

Урок: Наиболее эффективной стратегией оказалось поэтапное вовлечение через «флагманов изменений». Раннее подключение в проект наиболее лояльных сотрудников создало внутренних амбассадоров, чей положительный опыт стал основным драйвером для адаптации всего коллектива к работе с новой системой. Также дополнительным фактором успеха стала вовлеченность руководителя, которая проводила общие собрания, где открыто обсуждались сложности с внедрением тех или иных решений и сбор предложений от сотрудников по улучшениям.

«Электронприбор» © 2026

4. Скепсис руководства

Поскольку это был первый опыт внедрения процессного управления в компании, отношение собственников к нему было настороженным. Были сомнения, удастся реализовать проект, уложившись в бюджет и сроки. Проект шел под пристальным наблюдением.

Урок: Даже при отсутствии активной поддержки сверху, но при четком соблюдении взятых обязательств можно доказать состоятельность подхода. Успешная реализация пилотного проекта — лучший аргумент.

Пройденные трудности показали нам, что важно с самого начала понять возможности нового инструмента, управлять изменениями эффективнее через внутренних лидеров и, самое главное, **процессный подход помогает реализовать бизнес-логику без упрощений и в полном объеме**.

Результаты

Проект позволил достичь поставленных стратегических целей, что подтверждается конкретными улучшениями в работе.

1. Рост производительности без увеличения штата

Мы создали систему, которая позволяет отделу обрабатывать больший объем работы, не расширяя штат. За счет автоматизации рутины и единой рабочей среды экономия рабочего времени сотрудников составила **10%**, руководителя — **20%**. Время на согласование расчета по тендерной заявке сократилось в **2 раза**. Теперь отдел стабильно обрабатывает 100–120 новых тендеров ежедневно, что на **15%** больше, чем до старта проекта.

2. Повышение качества и рост конверсии

Система помогла снизить влияние человеческого фактора на ключевые этапы работы. Исключены ситуации, когда тендер проигрывался из-за пропущенных сроков, неверных расчетов или потерянной информации. Аналитические дашборды позволяют отслеживать причины проигрышей и целенаправленно работать над их устранением. В результате доля выигранных тендеров выросла **на 10%**.

3. Сохранение маржинальности проектов

Встроенный калькулятор рентабельности с построчным анализом позволяет точно рассчитывать себестоимость и видеть предельные значения снижения цены на переторжках. Целевой уровень маржинальности по проектам сохраняется даже в условиях ценовой конкуренции.

4. Снижение просроченной дебиторской задолженности

Автоматизированный контроль оплат и встроенный скрипт работы с долгами позволили сократить объем просроченных платежей. Доля просроченной дебиторской задолженности снизилась **на 45%**.

5. Полная прозрачность и управляемость

Весь отдел (15 человек) и все проекты переведены в единую систему. Руководитель в любой момент видит реальную картину: статусы, сроки, экономику проектов и загрузку сотрудников — без совещаний и запросов по почте. Информация больше не теряется, все данные актуальны и доступны.

Появилась возможность легкой передачи полномочий на время отсутствия руководителя — все комментарии, решения и пометки сохраняются в карточке проекта, и заместитель может оперативно принять решение без потери информации и погружения в историю вопроса с нуля.

«Электронприбор» © 2026

6. Снижение операционных рисков

Нам удалось минимизировать ключевые операционные угрозы:

- риск пропуска сроков (подача заявок, переторжки, подписание контрактов) сведен к нулю;
- исключены ошибки в расчетах и потеря данных — единый калькулятор заменил множество разрозненных форм Excel-файлов;
- улучшены отношения с поставщиками — исключены ситуации дублирующих запросов от разных менеджеров при проработке проекта по номенклатуре;
- процессы стали устойчивее — работа не останавливается даже в отсутствие руководителя, все комментарии и решения сохраняются в карточке проекта.

7. Эффективное использование ресурсов и планы на развитие

Проект был выполнен за 12 месяцев в рамках утвержденного бюджета. Главный итог для нас: мы не сломали работающую систему и свои стратегии ведения тендеров, а усилили ее с помощью BPM-инструмента.

В будущем мы планируем подключить к платформе процессы логистики и закупок. Сейчас закупки выполняют операторскую функцию — после того, как тендерный специалист согласовал с заводами все условия, цены и сроки, отдел закупок оформляет заказ. Мы планируем встроить этот блок в общий процесс, чтобы исключить разрывы в цепочке поставок. Также предстоит завершить комплексную интеграцию с системой 1С.

Кроме того, мы планируем автоматизировать предтендерную работу с клиентами (подготовка к участию до выхода закупки на площадку) и подключить к единой системе постпродажное обслуживание, включая работу с рекламациями и гарантийными случаями, которые пока ведутся вручную отдельным сотрудником в Excel.

Наша конечная цель — **создать целостную цифровую среду, в которой все подразделения, работающие с клиентом, действуют в едином контуре**: от первого обращения и предтендерной проработки до отгрузки, получения оплаты и постпродажного обслуживания для того, чтоб поток создания ценности для клиента был максимально единым и управляемым.

Информационные технологии

Основой проекта стала low-code BPMS Comindware Platform. Инфраструктура проекта развернута в закрытом контуре компании.

Также в рамках проекта мы реализовали следующие интеграции:

- С внешним агрегатором тендеров.
- С корпоративным сайтом (база номенклатуры и цен).
- С системой 1С (в стадии завершения).

Партнер

Значительный вклад в успех проекта внес партнер — консалтинговая компания «ЭйблРоутс», которая с самого начала заняла партнерскую позицию, погрузившись в специфику наших бизнес-процессов для совместного поиска решений.

Ключевым стал подход: ни разу не ответить «это невозможно», а искать технические возможности для реализации наших уникальных требований, таких как сложный калькулятор рентабельности, поддерживать новыми идеями и предложениями.

Экспертиза интегратора в BPM и гибкость в работе с бизнес-заказчиком позволили нам вести проект силами отдела. Именно этот партнерский формат и готовность адаптировать платформу под наши задачи, а не наоборот, стали важными факторами успеха.

«Электронприбор» © 2026

Сводная таблица-резюме по проекту

Критерий и его составляющие	*Детали / Конкретные результаты и примеры*
1. Результативность	
1.1 Повышение качества товаров и услуг, удовлетворенности потребителей, конкурентоспособности компании, увеличение продаж	**Повышение качества работы отдела:** Рост конверсии выигранных тендеров **на 10%**. Сохранение целевого уровня маржинальности проектов — калькулятор рентабельности позволяет точно рассчитывать себестоимость и не уходить в минус на переторжках. Снижение объема просроченной дебиторской задолженности на **45%**. Увеличение объема обрабатываемых тендеров на **15%**. Улучшение отношений с поставщиками: исключены ситуации отправки дублирующих запросов от разных менеджеров.
1.2 Повышение производительности, эффективности использования ресурсов, сокращение затрат	**Повышение производительности:** Сокращение времени на согласование расчета по тендерной заявке в 2 раза. Экономия рабочего времени сотрудников — 10%, руководителя — 20%. Легкая передача полномочий руководителем заместителю на время отсутствия.
1.3 Более полное соответствие законодательным требованиям, нормативам, стандартам, снижение рисков	**Минимизация человеческого фактора:** Риск пропуска сроков (подача заявок, переторжки, подписание контрактов) снижен до 0 благодаря автоматическому контролю. Исключены ошибки в расчетах и потеря данных благодаря автоматизированному калькулятору рентабельности.

«Электронприбор» © 2026

Критерий и его составляющие	*Детали / Конкретные результаты и примеры*
1.4 Ускорение бизнес-процессов	**Ускорение согласований** Время согласования расчета по тендерной заявке сокращено в 2 раза. **Быстрое решение вопросов** Вопросы по переторжкам решаются оперативно: в моменте, на это уходит 3-5 минут.
1.5 Повышение управляемости бизнес-процессов, сокращение времени реакции на изменения требований бизнеса	**Полная прозрачность и управляемость** Руководитель в любой момент видит статусы, сроки по проектам и загруженность сотрудников без совещаний и запросов по почте. Легкая передача полномочий руководителем заместителю на время отсутствия.
1.6 Прогресс в реализации миссии организации и в достижении стратегических целей, позитивные изменения в культуре организации	**Создана основа для роста** Заложен фундамент для устойчивого роста. В дальнейшем планируется включить в единый цифровой контур процессы предтендерной работы, логистики и закупок, работы с рекламациями. **Вовлечение команды** Стратегия «флагманов изменений» создала внутренних амбассадоров, мягко включивших коллектив в работу в BPM-системе.

Критерий и его составляющие	*Детали / Конкретные результаты и примеры*
2. Инновационность	
2.1 Реализация нестандартных бизнес-моделей и бизнес-процессов	**Цифровой двойник экспертизы команды** Создан уникальный калькулятор рентабельности с построчным анализом, учитывающий экспертизу команды по выстраиванию стратегии ведения тендеров и расчета стоимости.
2.2 Разработка и применение оригинальных методов управления бизнес-процессами	Главным архитектором и драйвером изменений выступил владелец процесса (руководитель отдела), что позволило автоматизировать процессы с полным пониманием их логики.
2.3 Применение передовых технологий управления бизнес-процессами (BPM-системы, симуляторы)	Использована low-code BPM-платформа для моделирования и исполнения процесса.
2.4 Применение в рамках бизнес-процессов передовых цифровых технологий (AI, RPA, IoT)	Использована low-code технология для настройки калькулятора рентабельности.
2.5 Применение передовых технологий управления проектами и управления изменениями	**Итерационный подход при внедрении (Agile)** Работа велась итерационно, небольшими шагами, с постоянной проверкой результатов и их доработкой. **Методология «флагманов изменений»** Поэтапное вовлечение через наиболее лояльных сотрудников для преодоления сопротивления и мягкого подключения коллектива к работе в BPM-системе.
2.6 Интеграция технологий управления бизнес-процессами в существующий ИТ-ландшафт организации	Ключевые интеграции: С агрегатором тендеров Bicotender, корпоративным сайтом с номенклатурой в 70 000 позиций, системой 1С (в стадии завершения).

Критерий и его составляющие	*Детали / Конкретные результаты и примеры*
3. Реализация	
3.1 Масштаб проекта: количество участников, вовлеченных сотрудников	Непосредственные участники: 15 сотрудников тендерного отдела и руководитель. Смежные участники: отдел продаж
3.2 Охват проекта: географический, административный (подразделение → департамент → организация и т.д.)	Проект охватил тендерный отдел с планами масштабирования процесса до кроссфункционального с участием в нем отдела продаж, маркетинга, закупок, рекламаций и логистики.
3.3 Глубина проекта: усовершенствование — реинжиниринг — процессная трансформация	Процессная трансформация Работа, которая велась в Excel и почте, выстроена в единый сквозной процесс, автоматизированный в BPM-системе.
3.4 Адекватность выбранной проектной методологии и качество ее реализации	Проект реализован с использованием итерационной методологии (Agile), что позволило оперативно вносить доработки и получить систему, точно соответствующую задачам отдела.
3.5 Качество управления изменениями, ожиданиями заинтересованных лиц, рисками	Использована стратегия «флагманов изменения» для преодоления сопротивления. Соблюдены сроки и бюджет проекта, которые отслеживались собственником компании.
3.6 Организационное развитие: назначение и исполнение проектных и процессных ролей, наличие и функции центра компетенции/процессного офиса	Руководитель проекта и владелец процесса: начальник тендерного отдела. Спонсор: коммерческий директор, собственник компании. Центр компетенций: консалтинговая компания «ЭйблРоутс». Функции процессного офиса на время проекта исполняла команда владельца процесса и консалтинговой компании. Накопленная экспертиза заложила основу для дальнейшего развития процессного управления в компании.