

Единая процессная платформа внутреннего клиента ООО СК «Сбербанк страхование жизни»

Конкурс «BPM-проект года» 2026 г.

1. Сводная информация о проекте

Аннотация	<p>Проект «Единая платформа внутреннего клиента» реализован в ООО СК «Сбербанк страхование жизни» как стратегическая инициатива по переходу от разрозненного ИТ-ландшафта к платформенной модели управления внутренними сервисами компании.</p> <p>До старта проекта ключевые процессы — электронный документооборот, закупки, бюджетирование, работа инвестиционных и медицинских советников, сопровождение ДМС, командировки и совещания — функционировали в нескольких независимых системах, требовали ручного переноса данных и создавали повышенные операционные и регуляторные риски.</p> <p>В рамках проекта на базе low-code BPMS-платформы ELMA365 создан единый цифровой контур, объединивший 8 функциональных направлений и 657 пользователей. За первый год эксплуатации в системе обработано более 110 000 документов.</p> <p>Платформа обеспечила:</p> <ul style="list-style-type: none">● сокращение количества используемых систем с 5–7 до одной рабочей среды;● ускорение согласования документов в 4–5 раз;● снижение трудозатрат инвестиционных советников в 6–7 раз за счет автоматизации массовых операций и ребалансировки портфелей;● полный отказ от бумажного документооборота;
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • переход к управлению процессами на основе BPMN-моделей и прозрачной ролевой архитектуры. <p>Проект стал не внедрением отдельных решений, а формированием единой процессной среды, обеспечивающей управляемость, масштабируемость и технологическую независимость компании.</p>
Заказчик	Блок технологий
Инициатор проекта	Главный специалист блока технологий Горин П.В.
Партнеры	<p>ООО «Элма»</p> <p>ООО лоу-код решения</p>
Эффект	

Повышение производительности труда, сокращение трудозатрат	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Метрика</th> <th>Было</th> <th>Стало</th> <th>Эффект</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Систем на сотрудника</td> <td>5-7</td> <td>1</td> <td>-85% времени</td> </tr> <tr> <td>Цикл документа</td> <td>4-5х дольше</td> <td>4-5х быстрее</td> <td>110к док/го</td> </tr> </tbody> </table>	Метрика	Было	Стало	Эффект	Систем на сотрудника	5-7	1	-85% времени	Цикл документа	4-5х дольше	4-5х быстрее	110к док/го
	Метрика	Было	Стало	Эффект									
	Систем на сотрудника	5-7	1	-85% времени									
Цикл документа	4-5х дольше	4-5х быстрее	110к док/го										
<p>Было: все операции инвестиционных советников проводились в разрозненных системах и excel, Для выставления любой заявки на торги требовалось использовать 2-3 системы + ручную проверку данных, что приводило к быстрому исчерпанию лимита ресурсов инвестиционного советника и невозможности взятия новых клиентов</p> <p>Стало: Работа ведется в одном окне. Заявки создаются и проверяются автоматически. После запуска ребалансировки портфеля одной кнопкой, трудозатраты инвестиционного советника снизились в 6-7 раз.</p>													
Повышение качества управления клиентскими данными													

<p>Снижение рисков</p>	<p>Было: разнообразие систем и наличие в контуре документооборота бумаги не позволяло в моменте отслеживать легитимность документа. Выявление нарушений было возможно только постфактум, в ходе аудита. Отсутствие четких маршрутов в ряде сценариев вело к срыву сроков и наступлению регуляторных рисков и получению штрафов.</p> <p>Стало: четко спланированные маршруты для различных сценариев, система информирования пользователей о задачах и обширная ролевая модель позволяет максимально чутко настроить доступ к любому участку системы. Исключена подмена документа, или пропуск важного участника процесса. Максимальный срок прохождения документа стало сложнее нарушить.</p>
<p>Ускорение бизнес-процессов</p>	<p>За счет интеграции с системами обмена документами с контрагентами и исключения отправки документов курьером, двустороннее согласование договоров сократилось в десятки раз.</p>
<p>Повышение управляемости процессов, сокращение цикла внедрения изменений</p>	<p>Благодаря концепции BPM и low code, выделения владельца каждого процесса и формирования кросс функциональных команд, работающих в гибких методологиях, время реакции на изменения со стороны бизнеса выросла в десятки раз и составляет дни, или часы, против месяцев, как это было ранее.</p>
<p>Участие в стратегии развития компании-улучшение привлекательности компании, как работодателя.</p>	<p>Благодаря унификации процессов, доступу к большинству сервисов из «единого окна» и проработанному пользовательскому интерфейсу, вхождение в систему для новых пользователей существенно упростилось. Для сотрудников снят фактор стресса от необходимости при любом расширении функционала изучать новую систему и ее особенности. Срок онбординга новых сотрудников в части изучения корпоративных систем уменьшился в 3-4 раза</p>
<p>Инновации</p>	

<p>Полная прозрачность бизнес-процессов</p>	<p>Реализована история изменений по каждому бизнес-процессу в системе. Фиксируется изменение данных в каждом поле экранных форм, версияность приложенных файлов, а так же любое изменение статуса документа.</p>
<p>Реализация нестандартных решений и процессов</p>	<p>В решениях CRM advisory и CRM MedAdvisory реализованы процессы, аналогов которым нет на рынке – обогащение карточки данными из центробанка, ребалансировка портфеля одной кнопкой, система управления клиентскими консультациями.</p> <p>В системе ЭДО реализован уникальный модуль согласования, позволяющий настроить несколько тысяч уникальных сценариев прохождения документа в зависимости от его параметров</p>
<p>Использование передового технологического стека</p>	<p>Использование УКЭП для обеспечения юридически значимого ЭДО</p> <p>Автоматическое формирование листов согласования, авансовых отчетов и других формализованных документов.</p> <p>Использование автогенерируемых шаблонов для получения готовых документов без участия человека</p>
<p>Применение релевантного программного стека</p>	<p>Планирование работ – MS project</p> <p>База знаний и вся документация по проекту – confluence</p> <p>Система управления задачами – jira</p> <p>Отрисовка прототипов и элементов интерфейса – figma</p> <p>BPMN моделирование – DrawIO</p>

Импортонезависимые технологии	Отказ от Win OS в пользу Linux в серверной и клиентской части Отказ от MS office в пользу Российской разработки Р7 офис
Применение передовых практик в части гибкого управления проектами	На всем протяжении проекта использовались лучшие практики agile методологий. Команде удалось добиться высокого уровня прогнозируемости поставок на 3 месяца вперед, высокого уровня проработки ошибок и работы над их исправлением, а также готовности к изменениям при разработке.
Интеграция в IT ландшафт и масштабирование	Разработанная платформа плотно и бесшовно интегрирована в существующий IT ландшафт компании. Для передачи данных между системами используется шина данных и rest api, все потенциальные триггеры сбоев находятся на мониторинге единой технической поддержки, базы данных развернуты в корпоративном Kubernetes. Сама архитектура решений на платформе реализована таким образом, что при необходимости можно развернуть отдельный инстанс ELMA365, который будет обслуживать конкретное решение, при необходимости его резкого масштабирования
Реализация	
Масштаб проекта	8 решений 657 пользователей 110000 документов за первый год
Рамки проекта	В проект входит разработка собственной системы ЭДО, 2 CRM системы для инвестиционных и медицинских советников, автоматизация закупочной деятельности и автоматизация ведения бюджета, совещания, командировки, сопровождение ДМС.
Расширение проекта	После реализации перечисленных решений планируется перенос проектов из Jira с целью вывода ее из эксплуатации, интеграция с 1С и другими корпоративными системами, запуск мобильного приложения, внедрение AI помощников

<p>Выбор проектной методологии</p>	<p>Мы изначально отказались от монолитных решений и водопада, как проектного подхода. Команда работает на стыке лучших agile практик, периодически пересматривая их, добавляя требуемые и исключая ненужные. Так, например, система оценки задач и периодическое проведение ревью позволили нам прогнозировать поставки конкретного функционала с точностью до спринта на 3 месяца вперед, а проведение ретроспектив и ежедневных стендапов позволяет выявить и устранить проблемы в максимально короткий срок.</p>
<p>Управление изменениями и рисками</p>	<p>Для того, чтобы добиться максимального качества в управлении изменениями, от каждого подразделения, чьи процессы реализуются на базе платформы, выделен компетентный владелец процесса, отвечающий за полноту и корректность выдвигаемых требований. Приоритезация задач в рамках выделенных ресурсов производится путем открытой дискуссии между владельцами процессов и техническим лидером команды.</p> <p>Для минимизации рисков и управляемости неустранимыми рисками, изначально сделана ставка на две составляющих – максимально фрагментированная ролевая модель, позволяющая дать минимально необходимый доступ для каждого сотрудника, и подробное логирование всех изменений. Существенную помощь оказало подразделение кибербезопасности, участвующее в приемосдаточных испытаниях системы.</p>

АННОТАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ

ООО СК «Сбербанк страхование жизни» — 100%-ная дочерняя компания ПАО Сбербанк, специализирующаяся на программах рискового, накопительного и инвестиционного страхования жизни. Компания работает в высокорегулируемой среде, где критически важны прозрачность процессов, контроль сроков исполнения обязательств, корректность клиентских данных и соответствие требованиям регулятора.

По мере роста бизнеса и расширения продуктовой линейки увеличивалось количество внутренних сервисов и ИТ-решений, обеспечивающих деятельность сотрудников. Электронный документооборот, закупки, бюджетирование, сопровождение договоров, работа инвестиционных и медицинских советников, командировки и другие процессы были распределены между несколькими системами с различной логикой и интерфейсами.

Такой подход приводил к:

- дублированию данных и ручному переносу информации между системами;
- росту операционных трудозатрат;
- усложнению контроля исполнения документов и сроков;
- повышенным регуляторным и репутационным рискам;
- зависимости от внешних решений и фрагментарного ИТ-ландшафта.

Перед компанией встала стратегическая задача — перейти от набора разрозненных сервисов к единой платформенной модели управления внутренними процессами. Цель заключалась не только в автоматизации отдельных функций, но в формировании единой цифровой среды для сотрудников — «платформы внутреннего клиента», обеспечивающей работу в

режиме одного окна, прозрачность бизнес-процессов и возможность оперативного масштабирования решений.

В октябре 2024 года была инициирована программа разработки Единой платформы внутреннего клиента на базе low-code BPMS ELMA365. Проект стал частью более широкой стратегии технологической независимости, развития внутренней экспертизы и повышения управляемости процессов в компании.

БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

К моменту запуска проекта в компании сформировался разрозненный ИТ-ландшафт внутренних сервисов. Ключевые процессы — электронный документооборот, закупочная деятельность, бюджетирование, работа инвестиционных и медицинских советников, сопровождение ДМС, командировки и совещания — были распределены между несколькими независимыми системами.

Такая модель приводила к ряду системных ограничений:

- необходимости работы сотрудников одновременно в 5–7 различных системах;
- ручному переносу данных и дублированию информации;
- высокой нагрузке на инвестиционных советников и административный персонал;
- сложности контроля сроков исполнения документов;
- повышенным регуляторным и репутационным рискам;
- зависимости от внешних поставщиков решений;
- росту затрат на сопровождение и интеграцию разнородных ИТ-систем.

Особенно критичной была ситуация в блоках документооборота и инвестиционного консультирования: отсутствие единой процессной логики и автоматизированного контроля ограничивало масштабирование бизнеса и увеличивало вероятность операционных ошибок.

В этих условиях было принято стратегическое решение о создании Единой платформы внутреннего клиента — процессного ядра, объединяющего внутренние сервисы компании в рамках единой low-code BPMS ELMA365.

Перед проектной командой были поставлены следующие управленческие цели:

- разработка собственной системы электронного документооборота, полностью соответствующей требованиям законодательства и внутренним стандартам компании;
- создание цифрового рабочего места инвестиционных советников с автоматизацией массовых операций;
- цифровизация закупочной деятельности и бюджетирования;
- снижение регуляторных и репутационных рисков за счет формализации маршрутов и контроля сроков;
- сокращение количества используемого ПО и унификация пользовательской среды;
- развитие внутреннего центра экспертизы и снижение вендорозависимости;
- реализация политики импортозамещения в ИТ-инфраструктуре.

Разработка платформы началась в октябре 2024 года. Уже на этапе MVP стало очевидно, что созданная архитектура позволяет масштабировать подход на значительно более широкий перечень процессов, чем планировалось изначально. Проект трансформировался из точечной автоматизации в стратегическую программу развития единой процессной среды компании.

Таким образом, «Единая платформа внутреннего клиента» стала не ИТ-проектом внедрения, а инструментом перехода к платформенной модели управления внутренними сервисами и операционной эффективностью.

4. Решения и архитектура бизнес-процессов

4.1 Структура проектного контура

С учетом масштабности ИТ-ландшафта и наличия нескольких десятков внутренних сервисов было принято решение о поэтапной реализации платформы с концентрацией на наиболее взаимосвязанных и критичных процессах.

Контур проекта был разделен на три стратегических направления:

1. Контур административного и финансового управления (16 решений)

Объединяет процессы, формирующие жизненный цикл управленческих и финансовых обязательств:

- электронный документооборот (ЭДО);
- закупочная деятельность;
- бюджетирование;
- оформление командировок;
- организация совещаний.

Данные процессы логически связаны и образуют единую цепочку: от формирования потребности и бюджетирования до заключения договора и его исполнения.

2. Контур инвестиционного консультирования — CRM Advisory (9 решений)

Создано цифровое рабочее место инвестиционных советников, включающее:

- управление клиентскими данными;
- автоматическое формирование заявок;
- контроль лимитов и параметров;
- автоматизированную ребалансировку портфеля;
- обогащение данных из внешних источников.

3. Медицинский контур — CRM MedAdvisory (6 решений)

Автоматизация процессов сопровождения медицинских сервисов и ДМС с учетом специфики регуляторной среды.

4.1 Аналитика и проектирование

Подготовительный этап проекта был посвящён детальному исследованию существующих процессов, их фактической логики исполнения и выявлению системных ограничений. Уже на этом этапе стало очевидно, что значительная часть процессов слабо формализована, во многом зависит от конкретных сотрудников и допускает вариативность исполнения. Во многих сценариях сотруднику приходилось полагаться на личный опыт или неформальные договорённости, поскольку последовательность действий не была закреплена в единой модели.

Команда аналитиков провела более 40 интервью с ключевыми пользователями, зафиксировала текущие схемы работы (As Is) и

сформировала целевые модели (To Be). На основании выявленных разрывов были определены зоны оптимизации и сформирован приоритизированный скоуп задач для разработки. Параллельно отрисовывались концептуальные схемы процессов и прорабатывались ключевые пользовательские сценарии.

После согласования целевых моделей с владельцами процессов они были реализованы в полноценной исполняемой нотации BPMN. Это позволило перейти от описательного уровня к процессному управлению, где логика маршрутов, контроль сроков и распределение ролей закреплены в системе, а не в регламентах.

Одновременно с моделированием процессов проектировались экранные формы и бизнес-логика решений. В ходе проработки пользовательских сценариев команда регулярно выявляла дополнительные возможности оптимизации. Все предложения обсуждались на еженедельных встречах с техническим лидером и владельцами процессов и в значительной части были реализованы. Так, например, была разработана гибкая матрица согласования, автоматически определяющая состав участников в зависимости от типа документа, суммы, срочности, конфиденциальности и содержания. Это позволило сделать маршруты минимально достаточными и сократить избыточные согласования.

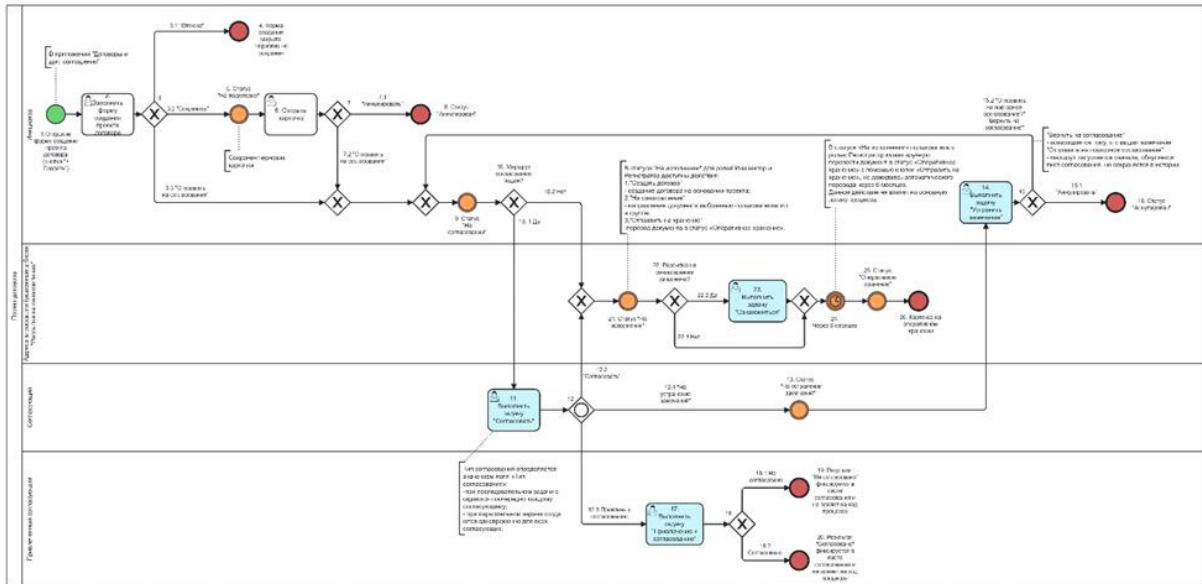


Рис. 1. BPMN схема ЖЦ проекта договора

4.1 Визуализация и отчеты

Мы изначально сосредоточились на полной прозрачности любого процесса. Каждый участник процесса, или сотрудник с расширенными правами может в любой момент понять статус документа, лиц, ответственных за процесс в данный момент, историю действий, уже совершенных и уже предстоящих. Ниже представлен фрагмент экранной формы проекта договора, показывающий историю изменения статусов документа и текущие задачи

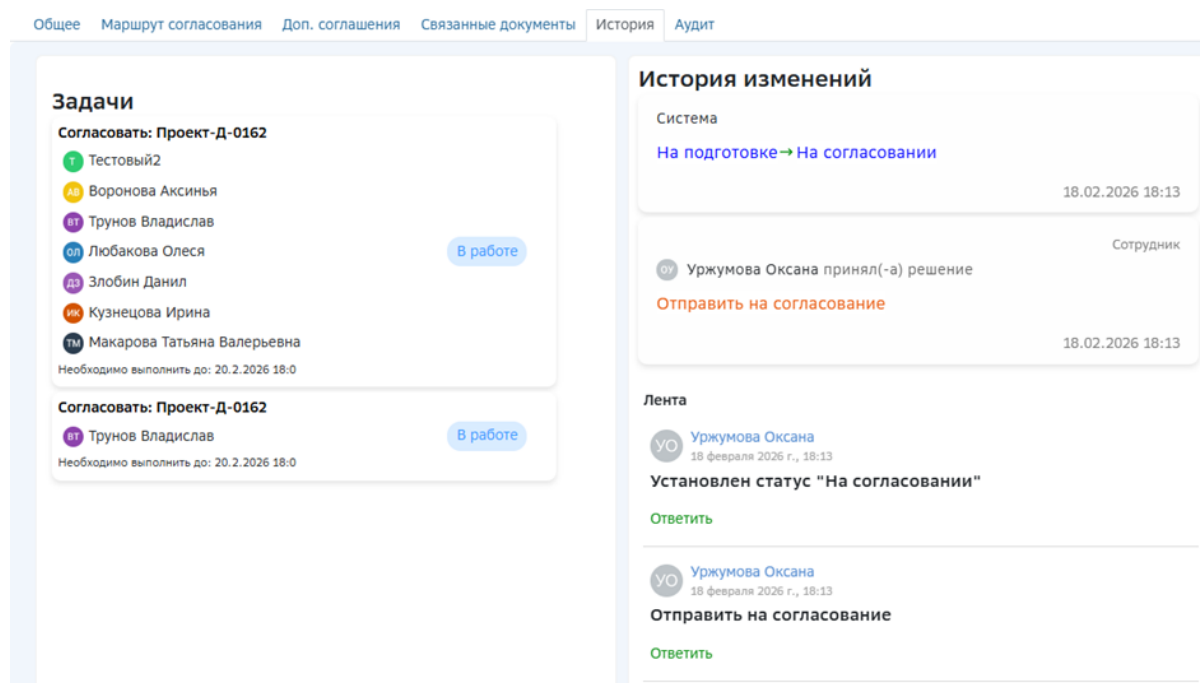


Рис 2. История изменений и задачи по документу

Еще одним приоритетным направлением разработки стала разработка релевантных отчетов для сотрудников, делопроизводителей и, в первую очередь, руководителей.

Как отмечают наши лидеры – после внедрения единой платформы больше нет необходимости собирать информацию из разрозненных источников, проводить опросы подчиненных и точечный контроль. Вся необходимая информация и статистика в реальном времени содержится в отчетах и, а также, в ряде процессов, периодически рассылается на почту руководителей автоматически. Ниже пример интерактивного отчета по времени согласования документов. Отчет гибко настраивается фильтрами, и после формирования дает

возможность перейти на следующие уровни детализации, или выгрузить весь массив данных в excel.

Статистический отчет об исполнительской дисциплине

ФИО	Подразделение	Вид приложения	Выполнено в срок	Просрочено	Не выполнено	Всего
Воронова Аксинья	Тестовое подразделение	Поручения	134	12	0	146
Кропачев Артем	Тестовое подразделение	Поручения	0	0	0	0
Либанова Олеся	Тестовое подразделение	Поручения	0	1	1	1
Тестовый Пользователь	Тестовое подразделение	Поручения	0	0	0	0
Тестовый1	Тестовое подразделение	Поручения	37	5	36	78
Тестовый2	Тестовое подразделение	Поручения	1	3	0	4
Трунов Владимир	Тестовое подразделение	Поручения	0	1	1	1

Экспорт в excel

Рис 3. Отчет по исполнительской дисциплине (1 уровень)

Детализация по исполнительской дисциплине

№	Вид приложения	Рег. номер	Содержание	Инициатор	Просрочено, ч.
1	Поручения	A-0013	Тест	Кузнецов Денис Сергеевич	6
2	Поручения	A-0608	тест	Воронова Аксинья	37
3	Поручения	A-0609	тест	Воронова Аксинья	6
4	Поручения	A-0611	тест	Тестовый1	1

Рис 4. Детализация отчета по исполнительской дисциплине

4.1 Интеграции и взаимосвязи

На момент старта проекта, системы, обслуживающие внутреннего клиента, были представлены набором разрозненных решений. В большинстве случаев, данные между системами переносились вручную или с использованием RPA технологий. Отсутствие обмена данными между системами закономерно вынуждало пользователей дублировать информацию, а ввод данных руками использовался, как точка старта процесса многократно. Существенная часть рабочего времени уходила на рутинные операторские задачи, а

большое влияние человеческого фактора приводило к накоплению ошибок и генерации дублей. По нашим подсчетам, некоторые данные клиентов организации заносятся вручную до 4 раз, при этом таких операций в месяц совершается несколько тысяч. Один лишь отказ от дублирования ручного ввода по одному процессу сэкономил несколько тысяч человеко-часов в год.

В рамках проекта мы реализовали ряд ключевых систем в рамках одной платформы. Для обмена данными между собой они используют внутренние взаимосвязи. Для обмена данными с системами, оставшимися за контуром платформы используется API интерфейс и корпоративная шина данных. Примеры:

Процесс	Было	Стало
Жизненный цикл Закупки от формирования идеи до завершения		
Планирование бюджета	Excel	Единая платформа *- сейчас в разработке
Согласование бюджета	СЭД	
Подготовка и согласование договора	СЭД	
Двустороннее подписание договора с контрагентом	Saby	
Подготовка и согласование закупки	Jira	

Проведение открытого конкурса	Закупочная площадка (АСТ и прочие)	
Внесение и хранение финансовых данных	1С*	

Таблица 1. Сравнение программного стека в БП Закупки

В представленном выше примере можно увидеть, что для пользователя больше нет необходимости работать в 6 системах с разной логикой, получать в каждую из них доступы и определенные права. Теперь ему достаточно одной системы и набора индивидуальных ролей в ней.

Те системы, которые не реализованы в контуре единой платформы все равно передают в нее необходимые данные. Целевым решением является интеграция всех связанных систем с платформой, чтобы пользователь мог работать исключительно в режиме одного окна.

Проектный менеджмент и команда

5.1 Проектная методология

В группе компаний Сбер используются гибкие фреймворки проектного управления, при этом командам предоставляется возможность адаптировать лучшие практики под специфику задачи. В рамках разработки Единой платформы внутреннего клиента мы применили итеративный подход с работой короткими спринтами и прозрачной системой оценки задач.

Мы выстроили единый контур управления поставками: регулярные планирования, демонстрации результатов, ретроспективы и системную оценку трудоемкости. Это позволило обеспечить предсказуемость релизов на горизонте до трёх месяцев и поддерживать стабильный темп разработки. Ключевым принципом стала ранняя поставка MVP-версий решений. Мы стремились как можно быстрее выводить функциональность в пользовательское тестирование, получать обратную связь и дорабатывать продукт на ранних стадиях. Такой подход позволил вовлечь владельцев процессов и ключевых пользователей уже на этапе проектирования, минимизировать количество доработок после промышленного запуска и сформировать востребованное решение, соответствующее реальным бизнес-сценариям.

5.2 Стадии проекта

Несмотря на разделение проекта на три стратегических стрима — электронный документооборот, сервисы для инвестиционных советников и медицинские сервисы — для всех направлений была применена единая логика реализации.

На первом этапе мы проводили детальное исследование фактической работы пользователей, фиксируя реальные сценарии и выявляя отклонения от регламентов. Это позволило увидеть не формальное, а реальное поведение процессов.

На втором этапе формировалась целевая модель: определялись зоны оптимизации, приоритизировались задачи и выделялось функциональное ядро, достаточное для запуска MVP. Такой подход позволил отделить критически необходимую функциональность от улучшений пользовательского опыта и визуальных доработок.

Третий этап включал поставку MVP, прохождение приемо-сдаточных испытаний и анализ расхождений между теоретической моделью и практикой использования. Именно на этом этапе происходила тонкая настройка процессов под реальные потребности подразделений.

Финальной стадией стал промышленный запуск решений с акцентом на обучение пользователей, подготовку инструкций и передачу знаний в службу технической поддержки. Это обеспечило устойчивость эксплуатации и масштабируемость платформы.

5.3 Проектная команда

При формировании команды мы исходили из принципа кросс-функциональности. В проект были включены представители ИТ-блока и бизнес-подразделений, чьи процессы реализовывались на платформе. Ключевую роль сыграли владельцы процессов со стороны бизнеса — именно они отвечали за полноту требований и согласование целевых моделей. Со стороны технологий в проекте участвовали системные аналитики, архитекторы и технические специалисты, обеспечивающие интеграцию и устойчивость решений. Партнеры по внедрению дополняли команду экспертизой по платформе ELMA365.

Такой состав позволил избежать разрыва между бизнес-ожиданиями и технической реализацией.

5.4 Управление изменениями

Проект изначально рассматривался не как внедрение новой системы, а как изменение модели работы сотрудников. Поэтому управление изменениями стало отдельным направлением работы.

Мы активно использовали механизмы обратной связи: регулярные демонстрации, опросы сотрудников, открытые встречи с руководителями подразделений. Владельцы процессов участвовали в приоритизации задач и принимали решения о развитии функциональности.

Формирование ядра платформы и постепенное расширение функциональности позволили минимизировать сопротивление изменениям. По мере развития проекта количество запросов на цифровизацию новых процессов стало расти, что свидетельствует о принятии платформы бизнес-подразделениями и формировании устойчивого спроса на дальнейшее развитие.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Иновационность проекта заключается не в автоматизации отдельных процессов, а в переходе к платформенной модели управления внутренними сервисами компании. На базе low-code BPMS ELMA365 была создана единая процессная среда, объединившая ранее разрозненные контуры в единую управляемую архитектуру.

Платформенный подход вместо набора систем

В отличие от классического внедрения ЭДО или CRM как отдельных решений, мы построили единое процессное ядро, в котором:

- процессы взаимосвязаны логически и технологически;
- данные не дублируются между системами;
- маршруты исполнения формируются динамически на основе параметров объектов;

- изменения в процессах реализуются без масштабной разработки.

Такой подход позволил перейти от фрагментарной автоматизации к целостной модели управления внутренним клиентом.

Динамическая маршрутизация и интеллектуализация процессов

В системе электронного документооборота реализована гибкая матрица согласования, способная формировать тысячи уникальных сценариев прохождения документа в зависимости от его типа, суммы, срочности, конфиденциальности и содержания. Это исключает избыточные согласования и минимизирует ручное вмешательство при сохранении юридической значимости документов за счет использования УКЭП.

В CRM Advisory внедрена автоматическая ребалансировка портфеля «одной кнопкой» с обогащением данных из внешних источников, включая данные Центрального банка РФ. Это позволило радикально снизить трудозатраты инвестиционных советников и масштабировать работу без пропорционального роста численности.

Полная процессная прозрачность и управляемость

В платформе реализовано сквозное версионное логирование: фиксируются изменения реквизитов, статусов, вложений и действий пользователей. Это обеспечивает мгновенную прослеживаемость для аудита, внутреннего контроля и регуляторной отчетности.

Процессы перестали быть «черным ящиком»: каждый этап, срок и ответственный участник контролируются системой, что снижает регуляторные и операционные риски.

Технологическая независимость и масштабируемость

Проект реализован с учетом стратегии импортозамещения: серверная и клиентская инфраструктура построена на Linux, офисный контур переведен на Р7-Офис. Архитектура развернута в корпоративном Kubernetes и интегрирована через шину данных и REST API, что обеспечивает масштабируемость и устойчивость без вендорной зависимости.

Использование BPMN-моделирования и low-code конфигурации позволило сократить цикл внесения изменений с месяцев до дней и часов.

Формирование внутреннего центра экспертизы

Одним из ключевых инновационных эффектов стало смещение центра тяжести разработки в сторону бизнеса. Благодаря low-code-подходу бизнес-аналитики получили возможность самостоятельно дорабатывать процессы в рамках согласованной архитектуры, что ускорило цифровизацию в десятки раз по сравнению с традиционными ИТ-проектами.

Таким образом, проект стал не только технологическим внедрением, но и формированием новой модели взаимодействия бизнеса и ИТ внутри компании.

ТРУДНОСТИ

Переход от фрагментарной модели к единой платформе

Ключевой сложностью проекта стал не технологический, а организационный переход от разрозненных систем к единой процессной среде. Несмотря на неудобство существующего ИТ-ландшафта, сотрудники были адаптированы к привычным интерфейсам и сценариям работы. Переход к новой модели требовал изменения поведенческих паттернов и отказа от локальных решений в пользу централизованной платформы.

На этапе MVP значительные ресурсы были направлены на онбординг пользователей, проведение демонстраций, сбор обратной связи и организацию открытых обсуждений. Отдельным вызовом стало вовлечение руководителей подразделений, часть которых воспринимала внедрение как дополнительную нагрузку в условиях высокой операционной занятости.

Сопротивление удалось снизить за счет демонстрации конкретных управленческих эффектов: сокращения сроков согласования, прозрачности статусов и снижения ручного труда. Постепенно фокус сместился с «внедрения новой системы» на «упрощение повседневной работы».

Импортозамещение и смена пользовательской среды

Отдельным вызовом стал переход на импортонезависимый технологический стек, включая отказ от MS Office в пользу Р7-Офис. Сложность заключалась не столько в технической реализации, сколько в необходимости изменить многолетние пользовательские привычки.

Команда проекта реализовала поэтапную адаптацию: обучение, методические материалы, сопровождение на первых этапах использования. В результате переход был завершен без срыва ключевых процессов, а на текущий момент пользователи демонстрируют устойчивое принятие новой среды.

Управление масштабom изменений

Проект охватывал одновременно несколько стратегических направлений (ЭДО, CRM, медицинские сервисы), что увеличивало риск распыления фокуса. Для минимизации рисков была применена модель постепенного расширения функциональности: формирование ядра платформы, запуск MVP, последующее масштабирование.

Несмотря на перечисленные вызовы, проект достиг целевых показателей устойчивости процессов: уровень корректного прохождения документов составляет 97%, а количество инициатив по цифровизации новых процессов продолжает расти. Это свидетельствует о принятии платформенной модели внутри компании и переходе от стадии внедрения к стадии устойчивого развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Реализация Единой платформы внутреннего клиента позволила перейти от разрозненной модели обслуживания внутренних процессов к единому управляемому цифровому контуру.

Системный эффект

В компании создан единый рабочий контур, объединивший ключевые внутренние сервисы. Количество используемых сотрудниками систем сокращено с 5–7 до одной рабочей среды с ролевым доступом.

Переход к режиму «одного окна» обеспечил:

- сокращение времени адаптации новых сотрудников в 3–4 раза;
- снижение количества ручных операций и дублирования данных;
- уменьшение числа некорректных действий за счет формализации маршрутов;

- сокращение времени принятия управленческих решений благодаря доступности данных в режиме реального времени;
- исключение зависимости от зарубежного программного обеспечения.

Процессы стали наблюдаемыми и контролируемыми на всех этапах жизненного цикла.

Электронный документооборот и закупочная деятельность

В административно-финансовом контуре достигнуты следующие результаты:

- полностью исключен бумажный документооборот (за исключением случаев, предусмотренных законодательством или требованиями контрагентов);
- реализована сквозная прослеживаемость документов: фиксируются все изменения реквизитов, статусов и вложений;
- автоматизирована матрица согласования, что позволило гарантировать своевременное прохождение документов в 97% случаев;
- руководители получили интерактивные отчеты по исполнительской дисциплине и срокам согласования.

Процессы согласования стали предсказуемыми и управляемыми.

CRM Advisory

В блоке инвестиционного консультирования достигнут качественный операционный эффект:

- полностью автоматизированы ключевые и массовые операции инвестиционных советников;
- реализована автоматическая ребалансировка портфеля;
- устранены повторные вводы данных и ручные проверки.

В результате каждый инвестиционный советник получил возможность сопровождать в 10 раз больше клиентских портфелей без увеличения численности персонала. Это создало основу для масштабирования бизнеса без роста операционных затрат.

Смещение компетенций и ускорение изменений

Благодаря концепции low code и процессному менеджменту, у бизнес-подразделений появилась возможность вносить изменения в свои процессы, или создавать новые процессы буквально в считанные дни. Все что требуется – это согласование общей архитектуры решения и встраивания его в уже существующие. Сами доработки занимают существенно меньше времени и в большинстве случаев не требуют привлечения программистов.

Изменение корпоративной культуры

Бизнес-заказчики все чаще используют процессный подход при подготовке бизнес-требований. IT и бизнес подразделения стали ближе и пользуются единым языком при обсуждении развития своих решений. Для бизнес-заказчиков становится нормой использовать BPMN нотацию и схемы при описании своих процессов.

Лучшие практики

Проект опирается на гибрид agile с кастомными практиками: ежедневные стендапы, ретроспективы и оценка задач обеспечили прогнозируемость поставок на 3 месяца вперед с точностью до спринта, а принцип MVP позволил быстро получать фидбек от пользователей. Выделение владельцев процессов из бизнеса с еженедельными ревью гарантировало релевантность требований и минимизировало изменения post-factum.

Для прозрачности внедрено полное логирование и интерактивные дашборды с авто-рассылкой, а управление рисками – через фрагментированную ролевую модель и аудит кибербезопасности. Low-code подход с BPMN схемами и заблаговременной отрисовкой прототипов интерфейсов сместил фокус на бизнес-аналитиков, сократив цикл доработок до дней.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- В качестве процессного ядра платформы используется low-code BPMS ELMA365, на базе которой реализованы и исполняются все описанные бизнес-процессы.
- P7-Офис применяется для совместной работы с документами непосредственно в среде ELMA365, обеспечивая одновременное редактирование и хранение файлов в едином контуре.
- Электронная торговая площадка АСТ используется для проведения открытых конкурсных процедур в рамках закупочной деятельности с интеграцией в процессный контур платформы.

- Atlassian Jira задействована в двух режимах: в контуре Change — для управления задачами разработки и развития функциональности, в контуре Run — для обработки обращений и сопровождения решений.
- Confluence используется как централизованная база знаний и хранилище проектной документации.
- DrawIO применяется для разработки концептуальных схем, прототипирования и моделирования бизнес-процессов в нотации BPMN.
- Figma используется для проектирования пользовательских интерфейсов и обеспечения единого UI-подхода при разработке решений на платформе.

ПАРТНЕР

Ключевой партнер – ООО «ЭЛМА», разработчик платформы ELMA365,

Неоценимую помощь в реализации проекта оказал официальный партнер Элма – ООО «Лоу код решения»