



АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ВЫДАЧИ БАНКОВСКИХ ГАРАНТИЙ

Описание проекта

Анотация

Команда МСП Банка и Импелтеха автоматизировала сквозной бизнес-процесс “Выдача банковской гарантии” в BPMS, состоящий 35 подпроцессов. Мы разработали 15 интеграций с внешними и внутренними системами. В результате выручка увеличилась в 16 раз, срок выдачи сократился в 4 раза. Проект состоял из 3 итераций. Первая итерация завершена за 2,5 месяца. Система окупилась за 4 месяца.

Введение

Наименование АО «МСП Банк»	
Собственный капитал	29.7 МЛРД. РУБЛЕЙ
Количество сотрудников	387
Количество отделений	1
Собственник РФ	100 %
Лицензия от 11.02.2015	№ 3340

Банк под названием «Российский банк развития» (ОАО «РосБР») был учрежден Правительством Российской Федерации в 1999 году для кредитования важнейших секторов отечественной экономики. В августе 2011 года ОАО «РосБР» было переименовано в ОАО «МСП Банк» (Открытое акционерное общество «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства»).

С 21.04.2016 сто процентов акций АО «МСП Банк» принадлежат акционерному обществу «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП).

МСП Банк обслуживает только юр.лиц.

МСП Банк реализует Программу финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства во всех регионах России.

МСП Банк финансирует субъекты малого и среднего предпринимательства по следующим механизмам:

- В рамках двухуровневой системы: банк предоставляет финансирование партнерам (банкам и организациям инфраструктуры), а партнеры, в свою очередь, предоставляют поддержку субъектам МСП в соответствии с их потребностями на условиях, которые установлены МСП Банком.
- В рамках прямого финансирования: банк предоставляет компаниям малого и среднего бизнеса кредитно-гарантийную поддержку, в том числе по Программе стимулирования кредитования субъектов МСП ("Программа 6,5"). Для среднего бизнеса ставки по кредитам начинаются с 9,6 процентов годовых, для малого - с 10,6. Предпринимателям доступно кредитование на сумму от 1 млн до 500 млн рублей. Помимо кредитных продуктов, МСП Банк предоставляет субъектам МСП гарантийную поддержку. Банк предоставляет гарантии в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ, а также выдает прямые гарантии для получения субъектами МСП банковских кредитов при недостаточности залогового обеспечения в рамках Национальной гарантийной системы.
- Также банк осуществляет секьюритизацию кредитов, предоставленных субъектам МСП.

На момент старта проекта в банке осуществлялся бизнес-процесс, разработанный и регламентированный технологами.

По СММІ процессная зрелость соответствовала 2 уровню - процессы выборочно описаны и повторяемы.

Бизнес-контекст

В первом полугодии 2016 года МСП Банк расширил линейку гарантийных продуктов для предпринимателей.

Новые гарантийные продукты Банка по указанию акционера должны были предусматривать оформление гарантий через электронную форму с использованием электронной подписи субъекта МСП.

Технологами банка был разработан бизнес-процесс с использованием имеющихся инструментов - электронной почты, Крипто-Про, АБС, СЭД.

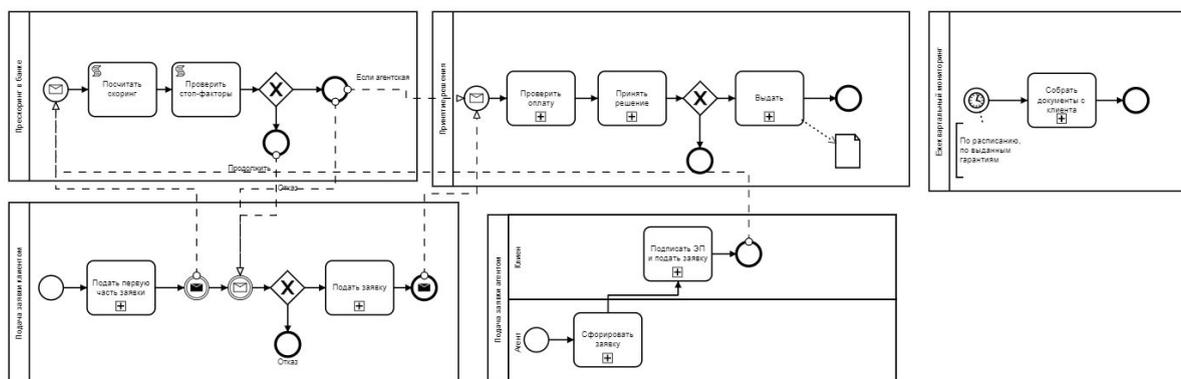
Срок оформления гарантий составлял 2-3 недели, что не соответствовало рынку и не позволяло банку выполнить амбициозный бизнес-план.

После непродолжительной работы стало очевидно, что Банку срочно нужно специальное программное обеспечение, которое сократит срок оформления до нескольких дней и снизит операционные затраты.

Основным ограничением в проекте было время - необходимо было получить работающую систему в ноябре 2016, чтобы успеть выполнить план.

Бизнес-процессы

Целевой бизнес-процесс является end-to-end группой бизнес-процессов - от подачи заявки до завершения срока действия гарантии.



В процессной архитектуре Банка, из-за масштабности и сложности, под это направление была выделена отдельная “ветка”, пересекающаяся с имеющимися бизнес-процессами только в части учета и предоставления отчетности для регулятора.

В рабочей группе проекта состояли:

- Внешний эксперт - отвечал за обзор рынка и критику предлагаемых решений;
- ИТ-служба - предоставление оборудования, ведение проекта;
- ИБ-служба - согласование и обеспечения выполнения требований информационной безопасности;
- Служба методологии - разработка форм документов, схем бизнес-процессов с учётом требований регулятора;
- Служба рисков - предоставление скоринговой модели, оценка рисков;
- Сотрудники служб, непосредственно исполняющих бизнес-процессы - верификаторы, сотрудники безопасности, юристы, аналитики, операционисты, бухгалтеры;
- Департамент фронт-офиса - как основной бизнес-заказчик;
- Вендор - разработка и интеграция;

Проект затронул, помимо перечисленных внутренних служб, также клиентов и агентов.

Клиенты получили инструмент для подачи заявок через интернет, а агенты - аналогичный инструмент для массовой подачи заявок за клиентов.

Спонсором проекта выступил зам.пред.правления, курирующий фронт-офис.

Перед рабочей группой стояла задача разработки одновременно инновационного процесса и получение технологий, способных их максимально поддержать.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

При реализации проекта было сделано и разработано и несколько бизнес-инноваций:

- Использование прескоринга - автоматическая оценка шанса одобрения заявки на гарантию. Клиенты\агенты за 2 минуты узнают шансы на получение гарантии.
- Внедрение портала для клиентов\агентов - коллеги получили способ самостоятельно контролировать состояние своих запросов, портал прозрачно интегрирован с BPMS-системой. Это сместило фокус работы фронт-офиса с операционной деятельностью (сбор бумажек, звонки по службам) на контрольную (проверка состояния заявок в BPMS)
- Снижение операционных рисков и затрат за счет максимальной автоматизации:
 - Интеграции с внешними системами не требуют огромного ввода данных клиентами\агентами\сотрудниками банка;
 - Генерация документов по шаблонам;
 - Интеграция с АБС;
 - Подписание и проверка ЭЦП прямо на портале;
 - Непосредственно маршрутизация документов с помощью BPMS.
- Переход на одностороннее подписание договора о выдаче банковских гарантий.
- Использование автоматического скоринга;
- Использование Process Mining для реализации доработок в системе;
- Человечный подход к клиентам в пользовательском интерфейсе - всё, что можно узнать из внешних источников, мы не просим вводить;
- Избавление от линейного масштабирования - количество заявок не увеличивает потребность в человеческих ресурсах линейно.

Трудности проекта

Основными трудностями проекта было:

- ограничение по времени
- высокая планка предполагаемых инноваций
- корпоративная культура государственного предприятия

Стандартный подход с использованием классической водопадной модели управления проекта был невозможен из-за сжатых сроков.

Было принято отказаться от детального документирования принятых решений, договариваясь с участниками на уровне e-mail и личных встреч.

В проекте были заинтересованы все, включая руководство, поэтому отдельно обеспечение поддержки не требовалось.

Соппротивление персонала преодолевалось с помощью весьма длительных и последовательных разъяснений и обучения на реальных данных на рабочем месте. Члены команды посещали, повторяя схему из BPMS, рабочие места участников бизнес-процессов, объясняли все детали и выясняли ожидания от сотрудников.

Рекомендации всем организациям, внедряющим BPM, звучат так:

- Начиная внедрение с быстрых побед, которые обеспечат поддержку и популяризацию BPM в организации;
- Люди и их взаимодействие важнее детальной документации;
- Важно получить работающий продукт как можно быстрее, чтобы избавиться от собственных фантазий о ТЗ и начать получать обратную связь по продукту;
- Все ошибаются - важно быть готовы признавать ошибки и двигаться дальше, а не искать виновных.

Результаты

- Выручка более 110 млн.руб за год;
- Сократились операционные затраты с ~110 трудочасов до 20 трудочасов на 1 гарантию;
- Сократился срок выдачи гарантий до 1-5 дней;
- Использование Process Mining помогает принимать взвешенные решения об изменении бизнес-процессов;

Информационные технологии

В качестве BPMS использовалась ELMA BPM. В качестве фронт-системы для агентов и клиентов - разработанное решение PlatformBG. Для Process Mining используется Celonis SAAS.

Интеграция в текущую инфраструктуру была осуществлена с помощью разработки коннекторов к АБС на языке C#.

Поставщики

Проект выполнялся силами ООО "Импелтех".