

Конкурс «ВРМ – проект года»
Проект «Оптимизация процесса активации сделок»
в ООО ВТБ Факторинг

Руководитель проекта: Драчев Никита
Моб.: +7(965)179-3296
e-mail: NVDrachev@vtbf.ru
d.v.nikita@gmail.com

Сентябрь 2017

1. Аннотация

В условиях растущей конкуренции на рынке услуг, компания ООО ВТБ Факторинг (далее – Компания) внедряет новые формы эффективного управления бизнес-процессами, благодаря которым можно оптимизировать исполнение процедур и сократить сроки предоставления услуг клиентам Компании.

Проект внедрения методологии процессного управления успешно реализуется в Компании с 2014 года и приносит видимые изменения в увеличении скорости выполнения процессов, в повышении качества работы и согласованности действий подразделений. В настоящий момент полностью регламентирован основной процесс деятельности Компании – предоставления факторинговых услуг. Параллельно ведется активная работа по описанию и оптимизации вспомогательных процессов, выполняемых подразделениями для обеспечения деятельности Компании.

В 2016 году, с целью оптимизации одного из уже разработанных этапов основного процесса Компании, был запущен проект – “Оптимизация процесса активации сделок”. В результате его реализации удалось достичь значительного ускорения процессов подписания договоров, формирования досье клиента, заведения в системы компании параметров сделок, проверки выполнения условий (предварительных и последующих) и предоставления финансирования клиентам по факторинговым продуктам.

Дополнительно, в рамках данного проекта, были затронуты связанные процессы (подготовка заключений экспертных служб, принятия решений уполномоченным органом), оптимизация которых не входила в первоначальные цели проекта, но положительно сказалась на общем результате и существенно сократила время оказания услуг, что позволило Компании достичь высоких результатов и сохранить лидерство с рекордной долей рынка в 2016 году.

2. Введение

ООО ВТБ Факторинг входит в глобальную финансовую Группу ВТБ и является признанным лидером российского рынка факторинга с общей долей присутствия более 30% (в соответствии с данными Ассоциации факторинговых компаний).

За 2016 год Компании удалось достичь впечатляющих результатов:

- Более 90 млрд руб. – факторинговый портфель;
- Более 437 млрд руб. – годовой оборот;
- Более 720 тыс. – профинансированных поставок;
- 145 из ТОП-400 компаний российского бизнеса (по данным Эксперт РА) воспользовались услугами ООО ВТБ Факторинг.

Компания специализируется на работе с крупными контрагентами и разрабатывает для них инновационные факторинговые решения.

Помимо получения финансирования, факторинг позволяет клиентам Компании повысить качество управления дебиторской задолженностью и защититься от риска неплатежа.

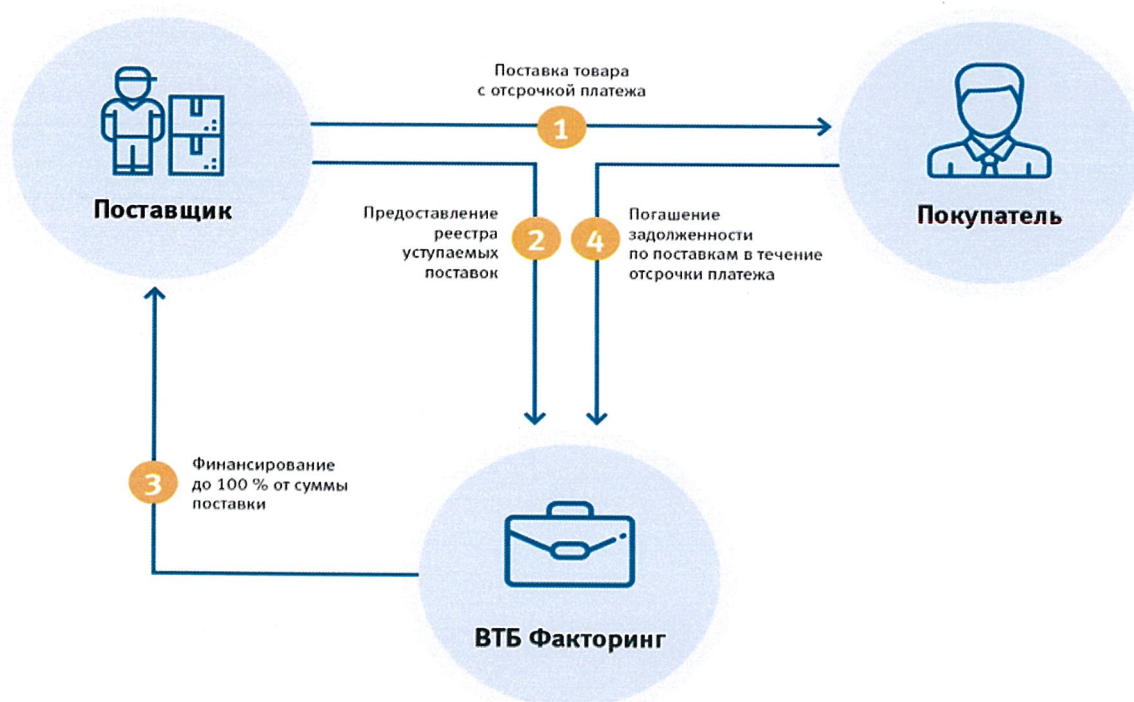
ООО ВТБ Факторинг финансирует проекты разной степени сложности, включая цепочки поставщиков и подрядчиков, не требуя залога и не увеличивая кредитную нагрузку на участников сделки. Благодаря возможности получить предоплату за поставки и одновременно удлинить

отсрочку платежа до 365 дней поставщики и дебиторы могут не только синхронизировать товарные и денежные потоки, но и улучшить структуру финансовой отчетности.

ООО ВТБ Факторинг помогает клиентам структурировать задолженность большого количества дебиторов и контролирует сроки ее погашения.

Решения ООО ВТБ Факторинг позволяют поставщикам получать до 100% суммы поставки и направлять их в оборот.

Стандартная схема факторинга:



Помимо стандартной схемы предоставления факторинговых услуг ООО ВТБ Факторинг обладает широкой продуктовой линейкой, отвечающей лучшим мировым практикам и самым разным потребностям клиентов.

Для достижения высоких показателей в условиях ужесточения ценовой конкуренции и снижения ставок на рынке факторинговых и банковских услуг требуется сотрудничество с компаниями из новых для российских факторов отраслей и реализация инновационных продуктов. Для этого обязательным условием для Компании является наличие преимуществ клиентского сервиса, эффективность внутренних процессов и широта продуктовых возможностей: финансирование клиентов в нужное время и на необходимую сумму, допустимость применения сложных схем в работе, гибкость в плане предоставления документов для получения факторинговых услуг.

Начиная с 2014 года менеджмент Компании активно использует в своей операционной работе процессный подход к управлению. Компания разработала и внедрила свой стандарт описания процессов, за основу которого взяла нотацию BPMN2 и лучшие мировые практики (CBOOK, SIX Sigma, LEAN и пр.).

Начиная с 2015 года Компания ввела практику регулярного запуска проектов по оптимизации существующих процессов и разработке новых процессов/продуктов. Это помогло ей открыть новые направления развития и критически взглянуть на действующие продукты и процедуры.

3. Бизнес – контекст

Основной деятельностью Компании является предоставление факторингового финансирования клиентам. Фактически, это отдельный кредитный/транзакционный банковский продукт, который сопряжен с большим количеством трудозатрат на этапе подготовки и обслуживания сделки. Процесс запуска работы с новым клиентом практически полностью повторяет процесс корпоративной кредитной заявки в любом крупном банке и содержит в себе следующие этапы:

- Сбор документов контрагентов;
- Подготовка заключений экспертных служб;
- Принятие решения уполномоченным органом;
- Активация сделки (подписание договоров и настройка параметров в ПО);
- Финансирование и мониторинг.

Зачастую, у контрагента высокого кредитного качества всегда есть несколько предложений по сотрудничеству от ведущих банковских групп, в условиях сложившейся жесткой конкуренции на рынке финансовых услуг скорость принятия решения и выдачи финансирования являются ключевыми параметрами при выборе партнера.

Исторически ООО ВТБ Факторинг занимает лидирующие позиции по показателям скорости принятия решения и сроку предоставления финансирования. При этом, с целью увеличения отрыва от ближайших конкурентов, Компания выбрала для очередного проекта оптимизации этап “Активация сделки”, как наиболее трудоёмкий и технически сложный.

Перед командой проекта оптимизации были поставлены следующие цели и ограничения:

- Сокращение времени процесса не менее, чем на 30%;
- Квартальный цикл внедрения изменений;
- Использование методов оптимизации на базе внутренних ресурсов (без привлечения внешних подрядчиков и внедрения новых систем);
- Обследование результатов работы (проведение предпроектного и постпроектного сбора статистики процесса).

4. Бизнес – процесс

Задачами процесса активации сделок является формирование корректного досье сделки, контроль за выполнением со стороны бизнес-подразделения и контрагентов всех условий, сформированных Уполномоченным органом и экспертными службами, контроль корректного заведения параметров сделки в бэк-офисные системы Компании (транзакционную систему, лимитную систему и пр.), проведение финальных проверок документации (наличия/корректности/сходимости и т.п.), запуск процесса выплаты финансирования.

Основными участниками данного процесса являются сотрудники бизнес-подразделения (отвечающие за работу с контрагентами), сотрудники финансового подразделения (в компетенцию которых входит контроль соответствия сделки принятым решениям и выплата финансирования с

соблюдением установленных условий) и сотрудники подразделения сопровождения работы коллегиальных органов. Работа по процессу частично автоматизирована с использованием собственного Программного обеспечения посредством создания и обработки заявок участниками процесса друг другу.

Проблемы, выявленные по результатам предпроектного обследования (изучена статистика более 1000 экземпляров процессов активации за 2 года и систематизированы по причинам задержки в разрезе типов замечаний):

1. Большой процент заявок на активацию требовал доработки, т.к. по результатам проверок со стороны контролирующего подразделения имелись замечания к предоставляемым материалам/ невыполненным условиям (множественные циклы);
2. Замечания, выявленные на этапе активации при финальной проверке сделки, могли быть устранены на более ранних шагах процесса;
3. Срок устранения замечаний сильно зависит от возможностей контрагента по предоставлению корректного документа (влияет размер компании и качество ее внутренних процессов по подписанию документов у руководящего состава);
4. Время устранения замечаний в ряде случаев зависело от удаленности компании контрагента и зачастую задерживалось на сроки пересылки/получения оригиналов документов.

Для выработки предложений по изменению процесса и достижению установленных целей проекта была сформирована рабочая группа проекта в размере от 10 до 15 человек (на различных этапах привлекались эксперты профильных подразделений). Общий срок выработки предложений и оценки их потенциальной эффективности составил менее 3х месяцев. Срок внедрения предложений, выработанных командой проекта и утвержденных Уполномоченным органом, составил 3.2 месяцев.

Предложения были сгруппированы по 3 направлениям:

- Изменение схем анализируемого и смежных процессов;
- Внесение изменений в локальные ВНД компании (пересмотр принципов выполнения отдельных шагов);
- Доработки существующего ПО.

По результатам анализа всех предложенных изменений были проведены предварительные оценки ожидаемого эффекта от внедрения, которые составили:

Параметры процесса	Ожидаемый эффект
- длительность процесса (одного экземпляра)	-31%
- количество возвратов на доработку (итераций)	-67%

5. Инновационность

Основные результаты по данному проекту были достигнуты благодаря поиску новых решений выполнения отдельных шагов процесса, с учетом детального изучения условий выполнения каждого шага и выработки предложений по изменениям (где это было возможно,

предлагались доработки ПО, однако не каждое действие возможно автоматизировать в связи с необходимостью синтаксического разбора информации и проведения анализа). Данный подход позволил выработать предложения по уменьшению загруженности участников процесса стандартными/типовыми действиями (путём их автоматизации) и сосредоточения ресурса квалифицированных сотрудников на нестандартных проверках и действиях, не поддающихся автоматизации. Дополнительно были проанализированы возможности декомпозиции шагов с целью их параллельного выполнения.

Отдельно следует отметить, что проект был полностью выполнен внутренними силами Компании без привлечения дополнительного финансирования и ресурсов из вне.

6. Трудности

Основной сложностью при реализации проекта была выработка взвешенных решений, отвечающих требованиям всех участников процесса, с исключением возможных конфликтов интересов между бизнес-подразделениями и подразделениями, отвечающими за минимизацию рисков. Для преодоления указанных проблем каждое предложение оценивалось с точки зрения его влияния на общий эффект от проекта. Оценка выполнялась в разрезе следующих показателей:

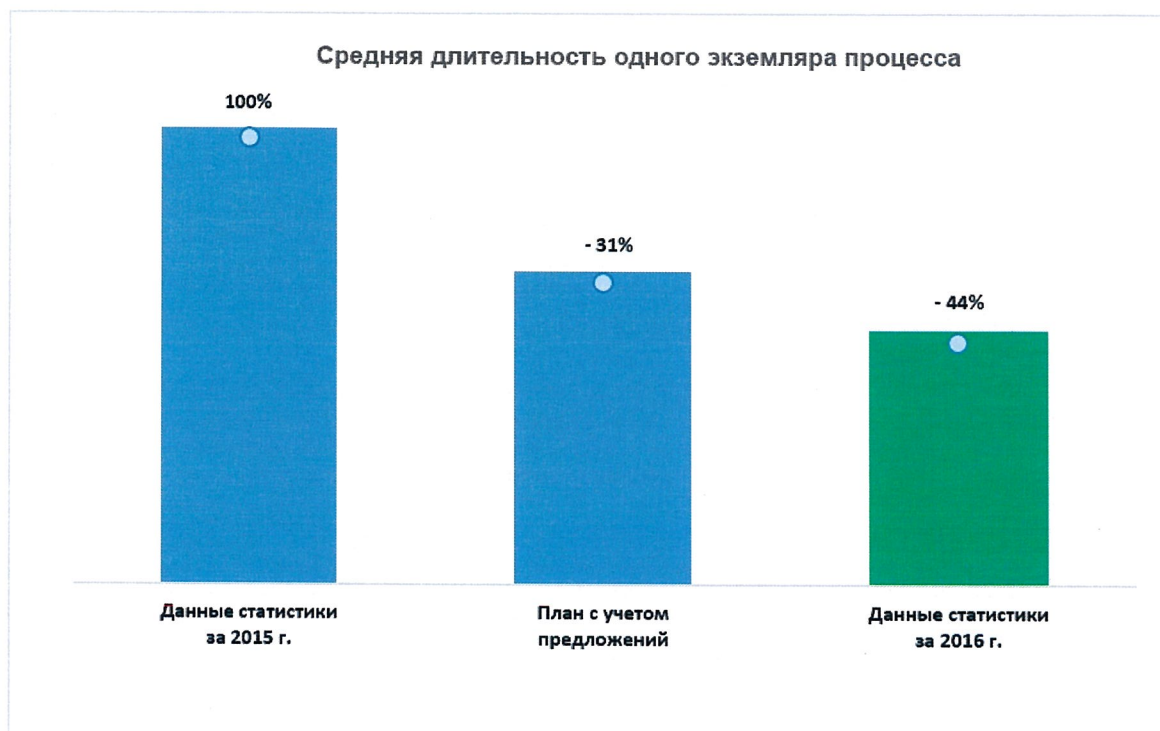
- *стоимость реализации* – трудозатраты внедрения изменений (в ч/ч сотрудников Компании);
- *ускорение процесса* – влияние на снижение сроков выполнения экземпляра процесса;
- *стоимость процесса* – влияние на снижение трудозатрат выполнения процесса;
- *цикличность* – влияние на снижение количества возвратов процесса.

Оценки по всем показателям выставлялись участниками рабочей группы и обсуждались на очных встречах. Общий ожидаемый эффект от внедрения предложений рассчитывался как агрегированная оценка с учетом всех оценок по отдельным изменениям. Следует обратить внимание, что крайне важно было оценить именно комплексный эффект, т.к. зачастую отдельные показатели отражали обратно пропорциональную динамику (по оценкам срок-стоимость-возвраты), что вызывало дополнительные трудности проведения анализа и необходимость полностью пересматривать предложения на каждой сессии изменений/обсуждений.

При выработке предложений по оптимизации процесса необходимо было учитывать центральное место данного процесса в общей структуре процессов Компании. Ряд предложений затрагивал не только изменение рассматриваемого процесса, но и смежных процессов. По результатам внедрения всего комплекса выработанных предложений было изменено 3 смежных процесса.

7. Результаты

После завершения внедрения всех изменений и прохождения периода тестового использования процесса (4 месяца), рабочей группой был проведен повторный сбор и анализ статистики, который показал, что фактический достигнутый эффект от оптимизации превысил ожидаемые результаты (на 13%) и составил – 44% ускорения.



Указанное ускорение процесса было достигнуто декомпозицией шагов процесса и смежных с ним процессов. Дополнительно отмечается, что по результатам проекта кол-во возвратов процесса сократилось на 87%.

Указанные выше результаты привели к существенному увеличению пропускной способности подразделения и позволило без увеличения штата увеличить кол-во обрабатываемых заявок на 24-27%, что можно выразить в дополнительных трудозатратах в 440 человека часов в месяц.

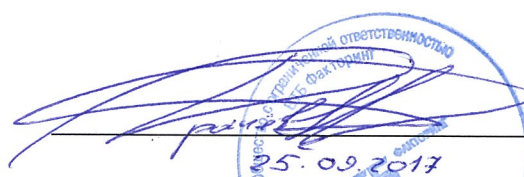
Результаты проекта позволили существенно сократить сроки предоставления клиентам факторингового обслуживания и повысили эффективность взаимодействия подразделений, участвующих в подготовке и последующей активации сделок для финансирования.

За перевыполнение плана по оптимизации бизнес-процесса, вся команда проекта была отмечена благодарностями Генерального Директора с занесением в трудовую книжку (Приказ ГД №163/17 от 07.04.2017) – см.Приложение1.

8. Информационные технологии

Для выполнения задач по описанию процессов со стороны ООО ВТБ Факторинг использовался бесплатный модуль Bizagi Modeler, прочих специализированных средств не использовалось.

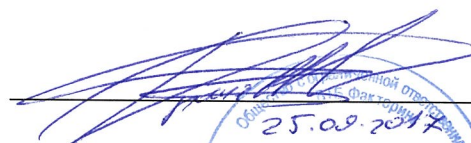
Руководитель проекта,
Начальник Управления
анализа и контроля рисков
ООО ВТБ Факторинг

 / Драчев Н.В.


Приложение 1. Скан-копия благодарности за проведение проекта оптимизации ООО ВТБ Факторинг

СВЕДЕНИЯ О НАГРАЖДЕНИИх АТ-ИХ № 99				
1	2		3	4
	число	месц.		
1	24	10	Дружеское с оказанием спонсорской помощи в развитии деловой карьерной карьеры и развитии навыков предпринимательства и развития навыков предпринимательства и развития навыков предпринимательства	На основании чего внесена запись (документ, его дата и номер)

Руководитель проекта,
Начальник Управления
анализа и контроля рисков
ООО ВТБ Факторинг

 / Драчев Н.В.
25.09.2017
