

Заявка на участие в конкурсе «ВРМ-проект года»

**Проект
«Автоматизация процессов в
факторинговой компании»
Банк НФК (АО)**

Оглавление

1. АННОТАЦИЯ	3
2. ВВЕДЕНИЕ	3
3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ	4
4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС	5
5. ИННОВАЦИОННОСТЬ	6
6. ТРУДНОСТИ	7
7. РЕЗУЛЬТАТЫ.....	9
8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	10
9. ПАРТНЕР	11

1. АННОТАЦИЯ

Наименование проекта: «Автоматизация процессов в факторинговой компании»

Для реализации амбициозных целей сохранения лидирующих позиций по качеству сервиса, который оказывает НФК на высококонкурентном рынке факторинга, в 2018 году был инициирован проект, предусматривающий автоматизацию:

- процессов продажи и коммуникаций с клиентами;
- системы электронного документооборота по сделкам, как внутри НФК, так и с контрагентами НФК.

Сроки реализации проекта: 4 квартал 2018 – 1 квартал 2021.

Конечные пользователи: все подразделения НФК, участвующие в основном бизнес-процессе факторинга или административно-хозяйственном документообороте.

Функционал, реализованный в системе на платформе NAUMEN за два года, охватывает весь end-to-end процесс постановки клиентов на финансирование, а с учетом внедрения обновленной системы лимитов и интеграционного взаимодействия в ландшафте систем НФК разработанная система по сложности не уступает крупнейшим ERP системам.

2. ВВЕДЕНИЕ

«В НФК мы стремимся построить высокотехнологичную, динамичную компанию, которая будет задавать стандарт качества и скорости обслуживания клиентов всему рынку» (Александр Поленок, Председатель Правления)

НФК

Факторинговая компания НФК – пионер российского рынка факторинга, ведущий свою деятельность с 1999 года.

НФК предлагает клиентам решения, обеспечивающие комфорт для бизнеса: факторинг, в том числе в виде покупки дебиторской задолженности, финансирование закупок и производства, возмещение убытков от неоплат по поставкам с отсрочкой платежа. Компания работает с производителями и поставщиками товаров народного потребления и промышленного назначения, которые закупают товар с отсрочкой платежа или предоставляют коммерческий кредит своим клиентам.

В течение многих лет НФК является лидером рынка по количеству обслуживаемых дебиторов и клиентов.

На старте проекта в НФК функционировала информационная система, сочетающая в себе функционал по учету сделок, контролю установленных параметров финансирования, биллинг, а также систему напоминаний и учета задач работникам, участвующим в финансировании клиентов. Требовалось вывести из учетной системы несвойственные для нее функции, а также автоматизировать бизнес-процесс постановки контрагентов на факторинговое обслуживание.

При этом заданный руководством курс на повышение эффективности работы НФК требовал пересмотра схемы бизнес-процесса в целом, а также оптимизации работы всех подразделений, участвующих в бизнес-процессе.

Чего не было в компании на старте проекта, но очень хотелось получить:

- гибкий инструмент настройки бизнес-процессов факторинга в условиях роста бизнес-показателей и внедрения новых продуктов;
- систематизированное место хранения электронного досье;
- механизм контроля комплектности досье документов по сделке, что позволит сократить количество дополнительных запросов клиентам, и, как следствие, сократить время постановки клиентов на финансирование;
- механизм автоматического формирования и согласования договорной документации для сокращения операционных ошибок;
- работу коллегиальных органов по утверждению параметров сделок в единой системе, а также гибкую систему лимитов, учитывающую потребность клиентов и специфику новых факторинговых продуктов.

3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

*«Не важно, насколько хороша ваша команда или как эффективна методология, если вы не решаете правильную проблему, то проект провалится»
(Woody Williams, w3src Consulting)*

В 2017 году команда НФК поставила перед собой задачу стать в 2020 году **первоклассным сервисным Банком по факторингу** – организовать высокотехнологичный бизнес, работающий по принципу «пит-стопа Формулы-1» при обслуживании контрагентов.

НФК давно зарекомендовала себя как компания, предоставляющая услуги факторинга в кратчайшие сроки и оказывающая высокий уровень сервиса. При этом в условиях растущего рынка факторинга ориентиром НФК был и остается рост за счет еще большего проникновения в сегмент средних и мелких клиентов. Необходимо было масштабировать бизнес и объемы предоставляемых НФК факторинговых услуг, не потеряв высокий сервис и не увеличивая численность сотрудников. Работа с контрагентами из среднего и мелкого сегмента требовала наличие эффективной операционной системы; ключевые инициативы стратегии были направлены на оптимизацию бизнес-процессов и алгоритмов, внедрение новых продуктов для удовлетворения потребностей новых и работающих клиентов и построение инфраструктуры, которая позволит обслуживать увеличивающееся количество контрагентов, а также финансируемых поставок.

Одной из стратегических инициатив на 2018-2020 годы стало внедрение системы, автоматизирующей бизнес-процесс основного процесса факторинга, включая систему принятия решений по сделкам, а также автоматизацию административно-хозяйственных процессов НФК. Требовалось исключить операционные риски, такие как потерю данных и неуправляемость процессов принятия решения по сделкам, которое было возможно из-за:

- отсутствия сквозной автоматизации процесса факторинга;

- отсутствия единого хранилища документов;
- отсутствия системы электронного документооборота;
- отсутствия инструментов контроля сроков нахождения факторинговой заявки на каждом этапе процесса.

Внедрением ВРМ-системы предполагалось решить следующие задачи:

1. Автоматизировать бизнес-процесс факторинга;
2. Разработать гибкий механизм маршрутизации заявок в рамках процесса;
3. Создать структурированное электронное досье;
4. Внедрить систему электронного документооборота для сопровождения административно-хозяйственной деятельности компании;
5. Организовать работу менеджеров по продажам для взаимодействия с контрагентами посредством задач и контроля;
6. Разработать систему отчетности по контролю выполнения поставленных задач в разрезе региона, контрагентов, продуктов, подразделений, сотрудников.

4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

«Не важно, как хорошо работает отдельный процесс. Важно, как хорошо они работают вместе» (Lloyd Dobins, работал над концепцией Тотального Управления Качеством)

Автоматизируемый в рамках проекта бизнес-процесс факторинга включает в себя 5 крупных блоков, в рамках которых взаимодействуют 10 подразделений:



На старте проекта **бизнес-процесс требовал оптимизации и изменения схемы постановки контрагентов на факторинговое обслуживание:**

- комитеты по принятию решений по сделкам с участием топ-менеджмента НФК занимали слишком много времени даже при небольшом объеме портфеля;
- часть подразделений выполняли несвойственные им функции, в том числе функции были задублированы;

- отсутствовала прозрачная схема работы по факторинговым продуктам, эффективная и прозрачная схема прохождения сделок через службы НФК;

Процессы административно-хозяйственной части, подлежащие автоматизации, включали:

- 1) согласование и регистрацию нормативных документов и организационно-распорядительных документов,
- 2) согласование доверенностей подписантов договоров со стороны НФК,
- 3) согласование и регистрацию хозяйственных договоров,
- 4) регистрацию входящей и исходящей корреспонденции,
- 5) работу с поручениями.

5. ИННОВАЦИОННОСТЬ

Имея колоссальный опыт работы в факторинге, команда НФК сформировали оптимальную схему бизнес-процесса и алгоритмы постановки контрагентов на факторинговое обслуживание, предусматривающие:

- 1) стандартизацию минимально необходимого пакета документов контрагента,
- 2) поэтапное рассмотрение сделки экспертными подразделениями, в результате которых формируется заключение, которое далее используется другими службами (исключалось дублирование проверок контрагентов в одних и тех же источниках при наличии качественно подготовленной информации),
- 3) параллельное рассмотрение заявок экспертными подразделениями и принятие решения по сделкам (для сокращения времени рассмотрения заявок и заключения договоров),
- 4) новую систему установления лимитов по контрагентам и Группам компаний (ГК), а также подходы по объединению контрагентов в ГК.

Автоматизация всех шагов процесса позволила:

1. оптимизировать процесс занесения в базу новых контрагентов (обновление данных контрагентов из внешних источников),
2. настроить процесс продаж (автоматизация взаимодействия с контрагентами),
3. реализовать структурированное электронное досье по контрагентам,
4. оптимизировать проверку аффилированности контрагентов и выявления взаимосвязанных групп компаний,
5. настроить перечень обязательных документов по всем продуктовым решениям с возможностью согласования отступлений,
6. перевести работу подразделений в одну систему - BPM (согласование договоров, перераспределение задач по ответственным, в т.ч. с учетом нагрузки сотрудников, работа с задачами, простой поиск и ознакомление с документами контрагентов, подготовка структурированных заключений),
7. реализовать дистанционное проведение заседаний комитетов с возможностью предварительного ознакомления с материалами, предварительным голосованием по вопросам повестки и передачей утвержденных параметров по сделкам в учетную систему (позволяет инициатору вопросу заранее ознакомиться с вопросами, возникшими при предварительном рассмотрении,

это обеспечило существенное сокращение времени на проведение заседаний в коллегиальном формате).

6. ТРУДНОСТИ

«В программировании, как и везде, ошибаться – значит рождаться заново» (Алан Перлис, американский ученый в области информатики)

«Если ИТ-проект получился с первого раза, то это был сон. Просыпайся и иди на работу» (Cornelius Fitchner)

За время работы над проектом команда неизбежно сталкивалась с препятствиями, решать которые приходилось путем совместной выработки решений, оценки их преимуществ и недостатков. Привлекались все заинтересованные лица – ИТ-подразделение, бизнес, ТОП-менеджмент, представители подрядчика.

Business first! Основным «вызовом» проекта стала задача распределить ресурсы экспертов компании из разных подразделений на бизнес-тестирование функционала в сочетании с выполнением их основных бизнес-функций, т.к. выделенных сотрудников на проект на full-time не было, приоритет у сотрудников был в пользу развития бизнеса. При этом качество реализованного функционала во внедряемой системе у проектной команды стояло на первом месте. В связи с этим предоставление дополнительного времени на тестирование движения заявки по бизнес-процессу, которое требовало участия всех экспертов от бизнеса и могло проходить в несколько этапов по сложному, значимому функционалу, превалировало над смещением сроков.

Параллельный переход работы сотрудников на новую, оптимальную схему бизнес-процесса и лимитную систему также затруднял оперативный вывод функционала в эксплуатацию – вывод в эксплуатацию автоматизированных этапов требовал от проектной команды тщательной подготовки:

- проводилось обучение не только новому функционалу системы, но и новой методологии процессов;
- проводились дополнительные сессии вопросов-ответов;
- по изменяемым процессам издавались новые редакции нормативных документов;
- по изменениям процессов были подготовлены инструктирующие материалы, в том числе видео-инструкции;
- важная роль в переходе сотрудников на новый функционал в системе была у линейных руководителей, которые, в условиях полностью дистанционной работы компании, поддерживали перевод подразделений на работу в BPM системе и при этом обеспечивали эффективное выполнение сотрудниками требуемого бизнес-функционала в полном объеме.

Data consistency! Для удобной работы подразделений и эффективного выполнения задач в соответствующих системах было выбрано интеграционное решение, обеспечивающее актуализацию данных в системах по всему ИТ-ландшафту в момент их заведения/ изменения в системе-источнике. Для решения этой задачи необходимо было определить для каждого бизнес-объекта какая из ИТ-систем выполняла мастер-функцию: регистрацию данных, их уникальность и исключение дублей. После

завершения процесса регистрации в мастер-системе данные передавались по ИТ-ландшафту. Сложность выбранного решения обусловлена тем, что системой-источником может выступать не только мастер-система. В ходе реализации выбранного интеграционного взаимодействия были также решены задачи:

- выбрано интеграционное решение через шину данных, которая позволяет быстро и без потерь обрабатывать все интеграционные сообщения;
- описана модель данных по хранению всех бизнес-объектов для каждой из систем;
- описаны контракты, по которым должен происходить обмен данными между системами;
- определены правила обработки интеграционных сообщений всеми системами ИТ-ландшафта;
- настроена интеграция систем ИТ-ландшафта через выбранную шину данных;
- в качестве способа первичного заполнения распределенных данных во всех ИТ-системах (Миграция данных) приняли решение использовать разработанную интеграционную схему через шину. Необходимо было также определить какая система должна быть источником данных для Миграции.
- вместе с обновлением функционала в ИТ-системах, работы по подготовке релиза включали миграцию данных и контроль полноты миграции – критически важный фактор успешности внедрения релиза на продуктивном контуре.

Оперативным органом управления проектом стал Управляющий комитет (УК), на котором присутствовали руководители всех подразделений, а также Председатель Правления. На УК фиксировались бизнес-требования, определялись приоритеты внедрения и изменения функционала, снимались разногласия по вопросам, возникающим в ходе проекта, принимались решения о выводе функционала в эксплуатацию.

В ходе проекта были выработаны следующие оптимальные, решения возникающих вопросов и задач:

1. Обязательное включение в состав проектной команды ИТ-специалистов в качестве экспертов по ИТ-архитектуре, интеграционному взаимодействию систем, миграции и управлению релизами.
2. Определение скоупа проекта и релизов, приоритезация задач и требований на каждый релиз, решение вопросов о привлечении дополнительных ресурсов для выполнения работ необходимо выносить и фиксировать решением УК – для повышения информированности заинтересованных лиц и вовлечения в принятие решение стейкхолдеров проекта.
3. Строго придерживаться определенного ранее скоупа релиза и установленных приоритетов. Необходимо открыто коммуницировать со всеми заинтересованными лицами компании принципы определения приоритетов, логику и структуру реализуемого в системе функционала – это способствует формированию правильных ожиданий и оптимизирует процесс выявления ошибок разработки, фиксации новых требований и определения приоритетов.
4. Подрядчик обязательно должен проводить Предпроектное обследование (ППО) и участвовать в сборе требований – для более точной оценки трудоемкости, повышения уровня понимания автоматизируемых процессов, повышения качества и объема формируемых бизнес-требований.
5. При привлечении подрядчика на старте проекта необходимо определить и зафиксировать правила совместной разработки, обновления стендов и

подготовки релизов. Необходимо иметь несколько стендов – для разработки отдельно каждой системы, для отладки интеграции и обновления систем, для бизнес-тестирования и продуктив.

- При планировании релизов необходимо резервировать в достаточном объеме и реалистично время на тестирование автоматизируемых бизнес-процессов экспертами от бизнеса, учитывая доступные ресурсы, возможность участия всех экспертов в мероприятиях тестирования, разнородность ожиданий от автоматизации у участников, а также специфику коммуникаций внутри компании.

7. РЕЗУЛЬТАТЫ

«Проект считается завершенным, когда он начинает работать на Вас, а не Вы на него» (Scott Allen, Microsoft)

Общий статус автоматизации основного процесса факторинга по состоянию на конец 2020 года представлен ниже.



Выдающиеся результаты проекта покажем на примере экспертного подразделения, осуществляющего проверку контрагентов. Необходимо отметить, что помимо автоматизации, параллельно были проведены иные мероприятия, которые позволили добиться указанных результатов (дифференцированы схемы проверок в зависимости от лимита и крупности компании, внедрен рейтинг эффективности сотрудников, оптимизирована форма заключения, из которой исключены малозначимые и дублирующие разделы).

2019 год:






- средний срок проверки – 4,5 дня,
- распределение заявок, исходя из нагрузки сотрудников, проводилось вручную,

- вся работа по проверке контрагентов, в т.ч. по данным из внешних источников, выполнялась вручную,
- заключения готовились в Excel,
- отсутствовала возможность разграничения прав доступа к заключению.

2020 год:

- средний срок проверки <3 дней,
- распределение заявок проводится автоматически, с учетом имеющихся в работе и в очереди задач, исходя из категории должности и уровня сложности заявки,
- автоматизирована проверка контрагентов по внешним источникам,
- автоматизирован поиск связанных компаний, позволяющий формировать группу контрагентов,
- настроены в BPM формы структурированных заключений в зависимости от типов проверки,
- настроено разграничение прав доступа к заключению (закрытая/открытая часть заключения).

Дополнительные результаты проекта:

Результат	Какую проблему решили
 Изменена схема бизнес-процесса факторинга	Оптимизация и повышение эффективности процесса
 Разработана новая система лимитов	Распределение лимита риска в сделке, лимиты на ГК, хранение истории по утилизации лимитов
 С сентября BPM вошла в единый такт релизов с другими ИТ-системами НФК	Повышение качества планирования разработки и оценки трудоемкости задач, управляемый процесс вывода релиза
 Налажена разработка совместными ресурсами НФК и подрядчика	Баланс ресурсов разработки по проекту и повышение эффективности их использования; возможность проводить улучшения в системе по запросу пользователей за счет внутренних ресурсов
 Подготовлены инструкции и видеодемонстрации реализованного функционала	Использование инструментов самостоятельного изучения нового функционала; снижение ресурсов на консультации в рамках hotline

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В рамках проекта по автоматизации бизнес-процесса факторинга осуществляется внедрение BPM-системы на платформе NAUMEN.

В проекте реализовано 5 интеграционных сервисов со смежными информационными системами (CRM, предполагающая холодный обзвон контрагентов и работу с лидами, учетная система НФК, с помощью которой выдается финансирование и погашение поставок, BI для визуализации работы над задачами, внешний сервис обогащения данных контрагентов и поиска связанных лиц). Цель настраиваемой интеграции – возможность пользователей работать в едином окне с бесшовной передачей информации в другие системы.

9. ПАРТНЕР

NAUMEN

Внедрение BPM осуществляется силами подрядчика ООО «Наумен консалтинг».

Группа компаний NAUMEN — российский вендор ПО и облачных сервисов, технологический партнер в цифровой трансформации для компаний и органов власти. NAUMEN предлагает решения в области управления цифровой инфраструктурой, клиентскими коммуникациями и сервисом. В портфеле компании — широкий спектр продуктов и решений для управления инновациями и R&D, управления закупками, поддержки принятия решений и трансфера знаний, реализации сквозных бизнес-процессов на основе AI-технологий, прогнозной аналитики и обработки больших данных. Виртуальные сотрудники и ассистенты, разработанные компанией, ежемесячно выполняют миллионы задач.

Сегодня решения NAUMEN доступны для заказчиков в пяти странах, где находятся офисы и эксклюзивные партнеры компании. Более 200 млн пользователей из России, стран Европы и Азии в повседневной жизни соприкасаются с решениями NAUMEN.

Еще на этапе выбора НФК подрядчика представители NAUMEN подтвердили свой опыт, организовав референсный визит в компанию финансовой сферы, где был реализован Service Desk.

Руководством NAUMEN была подтверждена возможность размещения команды на территории НФК, что положительно способствовало установлению прочных партнерских отношений, повышению уровня эффективных коммуникаций, оперативному решению возникающих вопросов.

Проектная команда со стороны подрядчика быстро адаптировалась под изменения в организации проектной работы – готовы поддерживать предложенные НФК инициативы по переходу на удобную для НФК систему управления требованиями и разработки, с пониманием относятся к отладке процесса взаимодействия по проекту через системы НФК.

Все действия коллег направлены на то, чтобы результаты проекта удовлетворяли заказчика, а реализованный функционал нравился пользователям, безоговорочно исправляли выявленные ошибки и недочеты в рамках согласованных требований; лояльно относились к изменению требований, в случае спорных ситуаций взвешенно оценивали последствия возможных решений.

Члены проектной команды со стороны NAUMEN проявили себя экспертами в предметной области автоматизации процессов, документооборота и разработки сложных системы в высоконагруженном интеграционном ландшафте. Под управлением Руководителя проекта успешно справляется с решением поставленных технических задач, выстроены коммуникации по всем основным направлениям (руководство проектом, управление требованиями и аналитика, разработка, тестирование, интеграционное взаимодействие системы, вывод релизов).