



СОЗДАНИЕ «С НУЛЯ» ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ

2025

<https://aspect-leasing.ru>

1.	АННОТАЦИЯ	3
2.	ВВЕДЕНИЕ	3
3.	БИЗНЕС-КОНТЕКСТ	4
4.	БИЗНЕС-ПРОЦЕСС	6
5.	ИННОВАЦИОННОСТЬ	13
6.	ТРУДНОСТИ	14
7.	РЕЗУЛЬТАТЫ	14
8.	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	14
9.	ПАРТНЁР	15

1. АННОТАЦИЯ

Классическая экономическая теория учит нас тому, что основной целью любого предприятия, любого бизнеса – это извлечение прибыли. С точки зрения собственников простого извлечения прибыли недостаточно, нужна её максимизация. А это, в свою очередь, требует адекватной стратегии, отвечающей текущим реалиям, совокупности сложившихся внешних и внутренних факторов, уровню технологического развития.

Существенные изменения экономической конъюнктуры за последние 5 лет потребовали от предприятий всех отраслей самым серьёзным образом подойти к корректировке принятых стратегий, в рамках которой многие компании отводят особую роль цифровизации бизнеса.

Для кого-то процессы цифровизации и автоматизации связаны с пересмотром и улучшением уже имеющихся наработок. Для лизинговой компании «АСПЕКТ» эти процессы пришлось начинать «с нуля». Прежде всего, необходимо было заново выстроить основной производственный бизнес-процесс с учётом корректировок в стратегии, одновременно оптимизируя и поддерживая его практическую реализацию цифровыми инструментами. Всего за 3,5 года АСПЕКТ Лизинг кардинально продвинулся в технологиях цифровизации, автоматизировав не только процесс производства лизинговой услуги, но и практически все области хозяйственной деятельности. Ниже мы расскажем, что было сделано и к каким результатам привело.

2. ВВЕДЕНИЕ

До 2021 года лизинговая компания АСПЕКТ являлась узкоспециализированной компанией, концентрировавшейся на лизинге оборудования для крупных предприятий определённых отраслей промышленности. Согласно рэнкинга лизинговых компаний РА «Эксперт» занимала 120 место. Компания была представлена только в г. Москва.

В связи с особенностями организации процессов, связанными со специализацией компании, считалось достаточным применение следующих инструментов автоматизации и коммуникаций:

- набор стандартных офисных приложений: текстовый редактор, редактор электронных таблиц, редактор презентаций, почтовый клиент;
- 1С Бухгалтерия 8.3 (стандартная редакция + специализированные доработки), 1С ЗУП;
- аналоговая АТС для внутренней и внешней связи.

Однако, стратегия, связанная с узкой специализацией и ставкой на определённую отрасль, уже к 2020 году перестала давать результат, который можно было бы расценивать, как положительный. Поэтому с 2021 года началась последовательная реализация новой стратегии компании.



В ходе реализации проекта по цифровизации в течении 2023-2024 гг. в рамках единой централизованной системы управления бизнес-процессами на базе ELMA 365 были реализованы следующие подпроекты:

1. Автоматизирован основной бизнес-процесс производства лизинговой услуги, обеспечивающий прохождение сделок по основным внутренним этапам лизингового конвейера – первый контакт с клиентом, подготовка коммерческого предложения, автоматизированная оценка рисков, проведение кредитного комитета, работа с банками, подготовка, согласование и подписание договоров лизинга и договоров купли-продажи, обеспечение оплат по договорам купли-продажи, договорам страхования, организация передачи предмета лизинга лизингополучателю, процесс страхования имущества, процессы оформления залогов и поручительств, процесс оформления банковских гарантий, передача данных бюро кредитных историй, оформление дополнительных соглашений.
2. Лизинговый калькулятор полностью собственной разработки.
3. Личный кабинет сотрудника: планирование и оформление отпусков, графики отсутствий, оформление больничного, обращение во внутреннюю техподдержку (HelpDesk), оформление увольнения, ответы на часто задаваемые вопросы.
4. Глубоко переработаны решения по вспомогательным бизнес-процессам: внутренний документооборот, управление внутренними локально-нормативными актами, включая приказы по основной деятельности, организация отпусков, командировки.
5. Разработан отдельный модуль «Обучение»: централизованный доступ к 23 общим и специализированным учебным курсам.
6. Введён в эксплуатацию бизнес-процесс приёма сотрудников с автоматизированной организацией первичного обучения, автоматизированным ознакомлением с внутренними локально-нормативными актами, реализацией плана адаптации нового сотрудника.
7. Произведена интеграция ELMA365 и Контур.Фокус для автоматизации получения и обработки данных по компаниям, доступных в открытых источниках. Интеграция используется в автоматизированной оценке рисков, а также для автоматического заполнения карточки компании-контрагента.

3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

В основу новой стратегии АСПЕКТ Лизинг на период 2021-2025 гг. легли следующие тезисы:

1. **Смена сегмента** - отказ от концентрации на работе исключительно с промышленностью и крупным бизнесом и переход в более универсальный розничный сегмент.



2. **Территориальное развитие** - расширение присутствия в регионах, выделенных как ключевые для развития.
3. **Смена продуктового портфеля** - отказ от монопродукта и формирование универсальной продуктовой линейки.
4. **Цифровая трансформация** - максимальная автоматизация бизнес-процессов.

При этом, при разработке стратегии был проведен анализ внешней и внутренней среды, и был выделен ряд факторов (барьеров), требующих особого внимания:

1. Внешние факторы:

- 1.1. Высококонкурентный рынок (более 560 лизинговых компаний в 2020 году).
- 1.2. Высокая скорость принятия решений в отрасли.
- 1.3. Значительный опыт основных игроков на рынке.
- 1.4. Достаточно высокая степень цифровизации отрасли.
- 1.5. Существенные инвестиционные возможности крупных игроков.

2. Внутренние факторы:

- 2.1. Отсутствие бизнес-процессов для розницы.
- 2.2. Отсутствие формализации бизнес-процессов. Ни один процесс не описан, не закреплён документом.
- 2.3. Нет регионального присутствия.
- 2.4. Высокая концентрация лизингового портфеля.
- 2.5. Отсутствие наработанных компетенций в части построения и автоматизации бизнес-процессов.

Также, были сформулированы ключевые принципы реализации выбранной стратегии:

1. **Реинжиниринг бизнес-процессов.** Бизнес-процессы должны отвечать стратегическим целям компании.
2. **Автоматизация и администрирование.** Любые бизнес-процессы, которые поддаются автоматизации должны быть автоматизированы. Не поддающиеся автоматизации бизнес-процессы должны быть администрированы.
3. **Распределённое управление бизнесом.** Бизнес должен быть управляем из любой точки и в любой точке присутствия.
4. **Высокая скорость внедрения.** Должны применяться решения с высокой скоростью внедрения и оптимальной стоимостью.

Одновременно, были сформулированы и цели цифровой трансформации компании, как одной из ключевых задач, требующих решения для успешной реализации выбранной стратегии.

1. **Обеспечение поддержки быстрого роста.** Рост компании (по продажам, по географии, по численности) потребует соответствующих цифровых решений для обеспечения непрерывности Бизнес-процессов.
2. **Минимизация операционных издержек.** Внедряемые цифровые решения должны обеспечить рост производительности труда, позволяющий

сохранять минимально возможную численность персонала, адекватную масштабу компании в конкретный момент времени.

- 3. Оптимизация инвестиционных затрат.** Уровень затрат на внедряемые цифровые решения должен быть адекватен масштабу компании в каждую конкретную единицу времени.
- 4. Высокое качество и востребованность цифровых сервисов для клиентов.** Внедряемые цифровые решения должны реализовать такую внутреннюю цифровую среду, которая станет фундаментом для высококачественных клиентских цифровых сервисов и инструментом для их создания.

Естественно, эффективная реализация стратегии невозможна без применения соответствующих тактических решений и практических действий. В случае АСПЕКТ Лизинг в направлении цифровой трансформации таковыми стали:

- 1. Создание центра компетенций.** Была создана Дирекция по цифровому развитию, включающая в себя Отдел автоматизации и развития бизнес-процессов и Отдел информационных технологий и связи. Такое решение обеспечило не просто разработку и развитие бизнес-процессов, но и применение к ним наиболее подходящих способов автоматизации (ИТ-решений).
- 2. Движение от простого к сложному.** Решения, не требующие значительных материальных и временных затрат, внедряются сразу, без промедления.
- 3. Комплексное планирование внедрения.** Внедрение решений планируется с учётом не только потребности, но и готовности предыдущих этапов.

Применение данных принципов позволило лизинговой компании АСПЕКТ в крайне сжатые сроки построить с “нуля” внутреннюю цифровую среду, охватив не только основной бизнес-процесс производства лизинговой услуги, но и автоматизировав ряд вспомогательных.

Реализацией проекта занималась команда из 4 человек: Директор по цифровому развитию, 2 специалиста по внедрению информационных систем и бизнес-аналитик.

4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

В рамках проекта по цифровизации ключевые принципы реализации стратегии реинжиниринг бизнес-процессов и автоматизация применялись параллельно.

Был пересмотрен или разработан с нуля 31 внутренний локально-нормативный акт, включая политику управления бизнес-процессами, регламенты процессов, методические и рабочие инструкции. Структурно, данные документы содержат не только методическую часть, описывающую общую логику и порядок действий, ответственных и сроки, но и технический паспорт бизнес-процесса, включающий структурную схему процесса в формате BPMN. Подобный подход позволил уже при разработке нормативного документа подготовить практически полноценное техническое задание на автоматизацию внедряемого бизнес-процесса, реализовывая её параллельно.

	РП-18-3	Регламент процесса	«Реализация договора лизинга»
--	---------	--------------------	-------------------------------

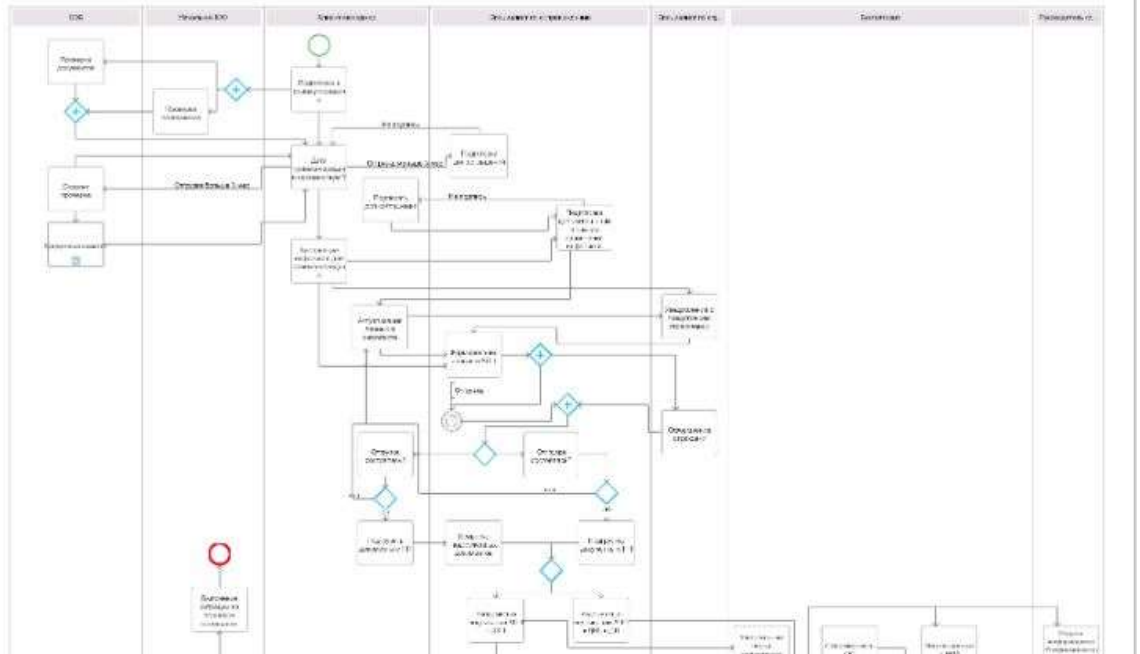


Рисунок 1. Пример семы бизнес-процесса, включаемую в регламент процесса.

4.1. Основной бизнес-процесс производства лизинговой услуги.

Основной бизнес-процесс производства лизинговой услуги содержит ряд этапов:

- **Первичный контакт с клиентом, подготовка и акцепт коммерческого предложения.**

В рамках данного этапа использовано готовое решение CRM от ELMA 365 с рядом собственных доработок. В частности, настроено автоматическое заполнение карточки контрагента данными, имеющимися в открытых источниках по вводу ИНН. Разработан собственный процесс работы с лидом. Настроено автоматическое формирование лидов из внешних источников (заявки с сайта, письма по электронной почте и т.п.).

Сразу после сохранения лида происходит автоматический расчёт и присвоение уровня риска по лизингополучателю, в зависимости от которого реализуются различные сценарии работы с лидом. В процессе работы с лидом производится автоматизированный расчёт лизинговых платежей в лизинговом калькуляторе собственной разработки, автоматически формируется коммерческое предложение и письмо для отправки его на электронную почту клиента. В случае подтверждения акцепта коммерческого предложения со стороны клиента, сделка передаётся

системой на следующий этап. Именно на этом этапе начинается сбор и накопление цифровых данных.

За время эксплуатации системы сформирована и сегментирована база данных по различным контрагентам, насчитывающая более 12000 компаний, включающих действующих и потенциальных клиентов, поставщиков, подрядчиков, банков, страховых компаний.

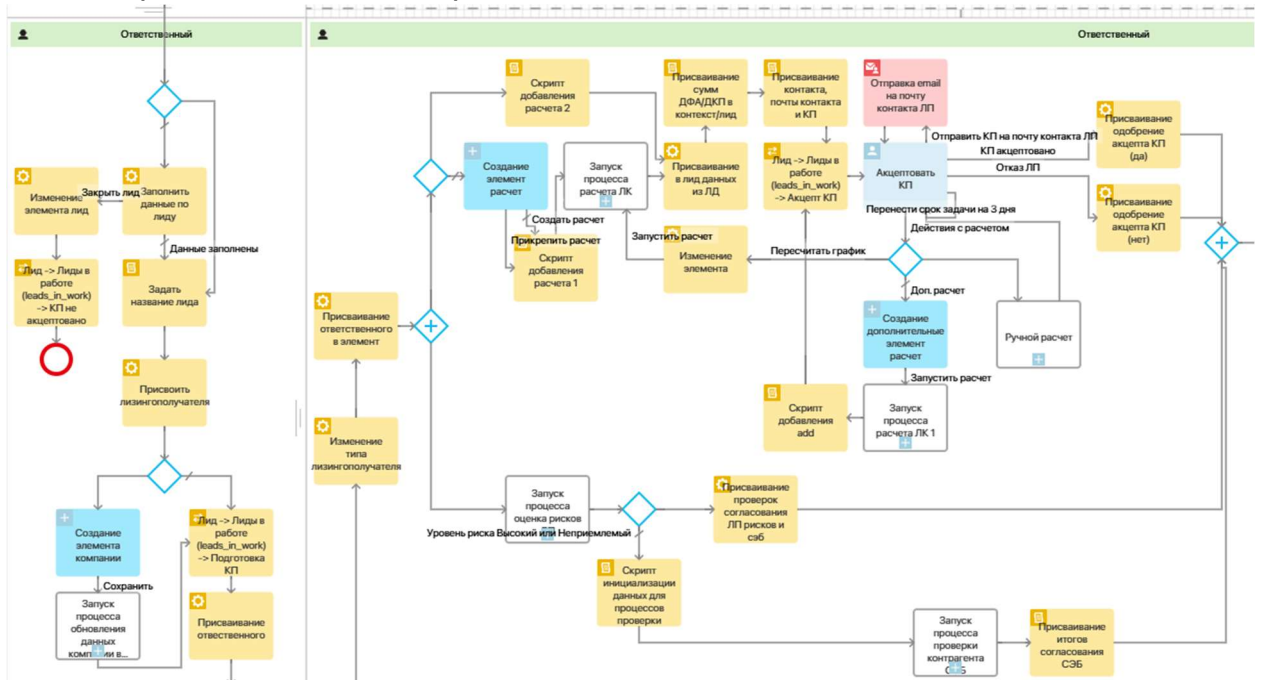


Рисунок 2. Часть бизнес-процесса обработки входящего лида.

Созданы отдельные процессы работы с коммерческими лидами и с лидами по тендерному направлению.

- **Проведение кредитного комитета.**

После акцепта коммерческого предложения система автоматически начинает подготовку к проведению кредитного комитета по планируемой сделке. Все собранные ранее данные передаются в приложение Кредитные комитеты, в рамках которого осуществляется сбор дополнительной документации, автоматизированное формирование заявки и анкеты лизингополучателя. Производится автоматический расчёт уровня рисков по поставщику, предмету лизинга и интегрированного уровня риска по сделке в соответствии с утверждённой методикой оценки рисков.

В рамках подготовки к кредитному комитету формируется электронный протокол кредитного комитета, содержащий более 120 параметров, который впоследствии передаётся системой на согласование и утверждение и является основным источником валидированных цифровых данных для следующих этапов основного бизнес-процесса.

В зависимости от полученного уровня риска, предмета лизинга, сроков лизинга, размера аванса и некоторых дополнительных параметров система

автоматически реализует различные сценарии проведения кредитного комитета:

Экспресс-продукт – сделка сразу передаётся системой на упрощённую процедуру заочного согласования. При успешном согласовании, сделка передаётся системой на следующий этап.

Заочный кредитный комитет – проводится полная заочная процедура согласования с утверждением протокола председателем кредитного комитета.

Очный кредитный комитет – в рамках данного сценария в системе через автоматизированный модуль организации совещаний назначается очное заседание кредитного комитета. По результатам очного кредитного комитета происходит он-лайн согласование и утверждение сделки.

В рамках утверждения протокола кредитного комитета по конкретной сделке предусмотрено формирование отлагательных условий, только после выполнения которых сделка может перейти на следующий этап. Контроль выполнения отлагательных условий производится в автоматическом режиме через фиксацию подтверждения выполнения условия службой, которая его сформулировала.

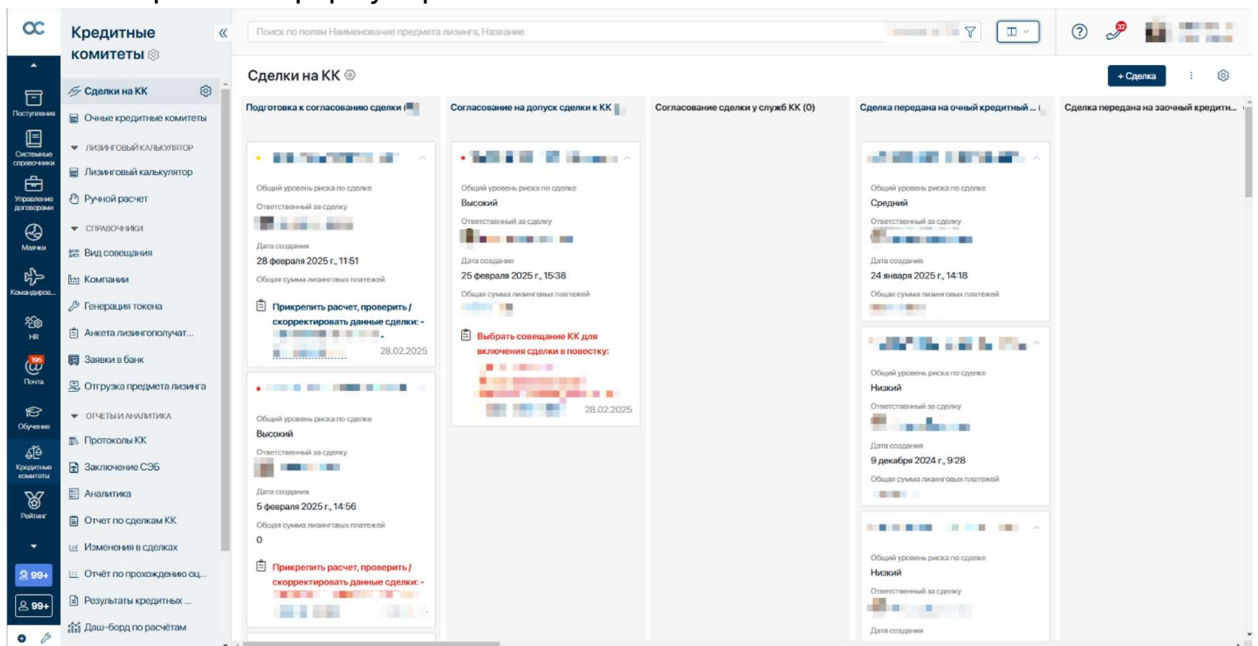


Рисунок 3. Модуль Кредитные комитеты.

Разработан отдельный процесс внесения изменений в протокол кредитного комитета при возникновении изменений в условиях сделки. Система обеспечивает контроль и прослеживаемость изменений отдельных параметров. В соответствии с разработанной матрицей согласований, система, определяет, какие именно из более чем 120 параметров изменились, и реализует сценарий согласования изменений, при котором согласование проводится не всеми службами кредитного комитета, а только теми, в чью зону ответственности входит изменяемый параметр. Так же в



системе реализован контроль версионности протоколов кредитного комитета с хранением истории изменений.

До реализации модуля Кредитные комитеты сделки после утверждения на кредитном комитете могли передаваться на следующий этап через 1-2 дня. С введением в эксплуатацию модуля сделки передаются на следующий этап сразу после окончания он-лайн согласования, т.е. ещё в процессе проведения заседания кредитного комитета.

- **Подача заявки в банк на кредитование.**

При положительном решении по сделке система автоматически формирует по заданным шаблонам заявку для банков на кредитование под данную сделку. Заявка заполняется валидированными цифровыми данными из утверждённого протокола кредитного комитета. Автоматически формируется задача контроля корректности заполнения для ответственных лиц в Финансовой службе. При выполнении задачи, автоматически формируется и направляется электронное письмо с заявкой. При подтверждении финансирования сделка передаётся на следующий этап.

- **Формирование договорной документации.**

После подтверждения финансирования система запускает процесс формирования договорной документации.

Договоры лизинга и купли-продажи формируются по шаблону. При этом, в зависимости от финансирующего банка, организационно-правовой формы лизингополучателя и ещё ряда параметров в шаблон автоматически добавляются советующие формулировки или данные. Дополнительно, в соответствии с требованиями законодательства, по определённому алгоритму генерируется уникальный идентификатор договора и соответствующий ему QR-код.

После генерации договоров система проводит их по процедуре согласования и подписания. При этом, присутствует сквозная связка договоров, сделок, к которым они относятся, протокола кредитного комитета, утверждённого расчёта, лида, лизингополучателя. Из любого из этих объектов можно быстро открыть любой другой связанный объект.

После успешного подписания договоров система передаёт их вместе со связанным утверждённым расчётом в бухгалтерию для загрузки у учётную систему, а также для передачи данных в бюро кредитных историй.

Одновременно, запускается процесс реализации договора лизинга, процессы, связанные со страхованием лизингового имущества, процесс оплаты поставщику, процесс оформления залогов, процесс организации отгрузки лизингового имущества лизингополучателю, процесс формирования дела по сделке.

4.2. Лизинговый калькулятор.

До реализации проекта по цифровизации в компании использовался лизинговый калькулятор на основе Excel. Его функционал был весьма ограничен и не позволял рассчитывать сезонные и индивидуальные графики, которые приходилось считать вручную соответствующим специалистам. В связи с загруженностью специалистов по расчётам, подготовка коммерческого предложения в таких случаях могла затягиваться на несколько часов, а иногда и дней. Ситуация осложнилась введением в действие ФСБУ 25, в соответствии с которыми необходимо было определённым образом рассчитывать финансовый доход и передавать данные расчёта в учётную систему. В Excel этот расчёт приходилось проводить в полу ручном режиме и опять же силами отдельных специалистов.

Рисунок 4. Пример формы расчёта Лизингового калькулятора

Для решения проблемы в 2023 году был разработан Лизинговый калькулятор на платформе ELMA 365. Новый калькулятор обладает следующими преимуществами:

- Возможность расчёта практически любых вариантов графиков, включая сезонные, индивидуальные, варианты линейного и нелинейного убывания.
- Использование калькулятора на всех этапах жизненного цикла сделки начиная с подготовки коммерческого предложения и заканчивая пересчётами графиков при изменении различных условий в течении времени действия договора лизинга.

- Принципиально изменена методология расчёта. Ранее применялся прямой метод расчёта затрат, теперь стало возможно проведение расчёта с фиксацией требуемого уровня финансового дохода, при котором изменение любого входящего параметра сделки позволяет так пересчитать лизинговые платежи, чтобы уровень финансового дохода остался неизменным.
- Возможность встраивания расчёта во все бизнес-процессы компании, автоматическое заполнение параметров расчёта цифровыми данными, полученными на более ранних этапах, использование полученных результатов расчёта в последующих процессах без ручных операций.
- Появилась возможность интеграции с учётной системой для автоматической передачи результатов расчёта.
- Расчёт в калькуляторе может произвести любой сотрудник коммерческой службы самостоятельно без привлечения отдельных специалистов финансово-экономического блока.

4.3. Автоматизация вспомогательных бизнес-процессов.

Проект цифровизации не ограничился основным производственным процессом. Следуя принципу движения от простого к сложному, было реализовано множество проектов в совершенно различных областях деятельности предприятия.

1. Главная страница корпоративного портала.

На Главной странице нашего корпоративного портала отображается основная информация по выполнению плана, собираемая из системы.

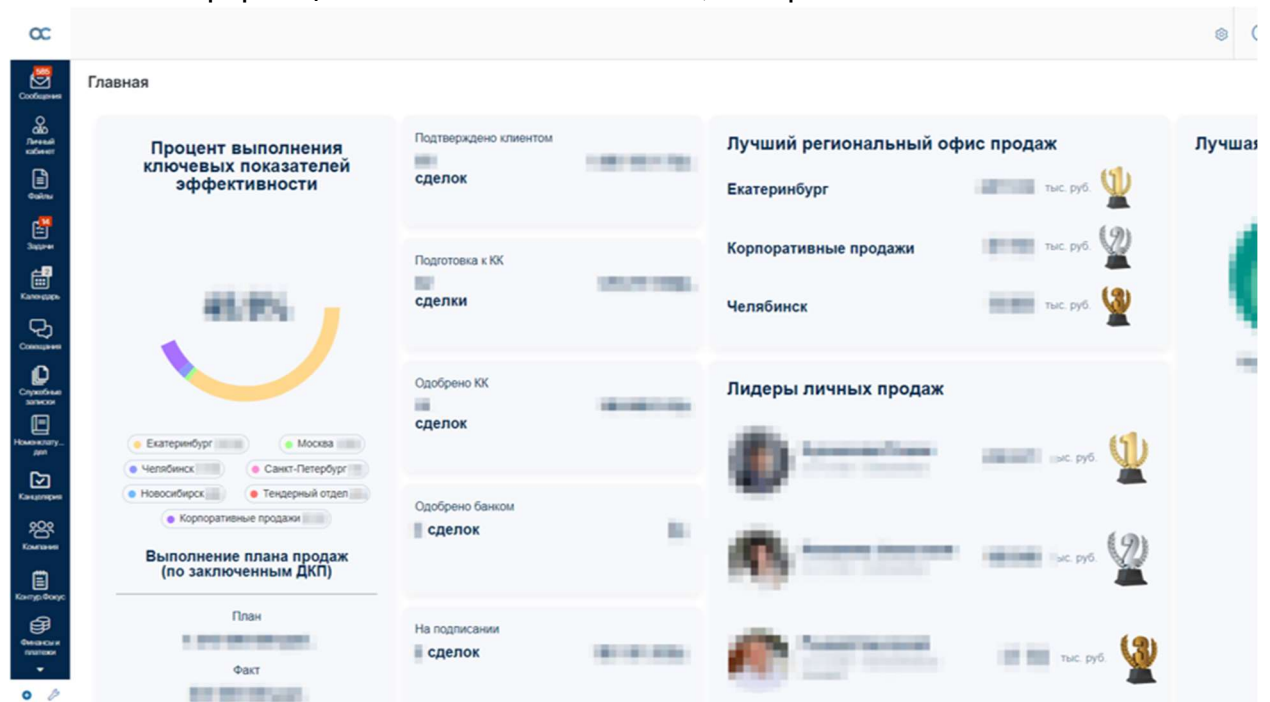


Рисунок 5. Главная страница корпоративного портала.

2. Личный кабинет сотрудника.

Реализация личного кабинета сотрудника позволила не только агрегировать основную информацию (отображать графики отсутствий, ответы на часто задаваемые вопросы), но и запускать вспомогательные бизнес-процессы, такие как: планирование и оформление отпусков, оформление больничного, обращение во внутреннюю техподдержку (HelpDesk).

Тип отсутствия	Дата начала	Дата окончания	Отпуск
Запланированный отпуск	24.03.2025	30.03.2025	[График отпусков]
Запланированный отпуск	16.06.2025	29.06.2025	[График отпусков]
Запланированный отпуск	08.09.2025	14.09.2025	[График отпусков]

Рисунок 6. Личный кабинет сотрудника.

3. Внутренний и внешний документооборот, управление локально-нормативными актами, командировки, модуль управления персоналом (приём, увольнение, обучение), проведение оплат по хозяйственным договорам.

5. ИННОВАЦИОННОСТЬ

Принципы, заложенные в платформе ELMA 365, позволяют с достаточно низким уровнем затрат автоматизировать управление практически любыми бизнес-процессами. Лоу-коддинг, концепция «просто выполняй появляющиеся задачи», высокая универсальность – всё это в совокупности даёт возможности, ограниченные только полётом фантазии.

Важно, что работа с системой не предъявляет повышенных требований к квалификации как разработчиков, так и пользователей, что позволяет существенно экономить на внедрении и содержании системы. Фактически, все приведённые проекты реализовывались командой не более 4 человек, включая руководителя. Интуитивно понятные действия по выполнению появляющихся задач позволяют существенно сократить время обучения пользователей, а также затраты на это обучение.

Всё это в совокупности полностью отвечает обозначенным выше принципам и целям реализации выбранной лизинговой компанией АСПЕКТ стратегии:



высокая скорость внедрения, обеспечение поддержки быстрого роста компании, минимизация операционных издержек, оптимизация инвестиционных затрат.

Для работы в единой системе достаточно обычного компьютера или мобильного устройства с браузером и выхода в интернет, что в полной мере позволило реализовать принцип распределённого управления бизнесом. Например, специалисты бэк-офиса нашей компании разбросаны по различным городам, но взаимодействуют в рамках всех бизнес-процессов так, словно находятся в одном помещении.

6. ТРУДНОСТИ

Следуя принципу адекватности затрат масштабу компании в каждый конкретный момент времени, лизинговая компания АСПЕКТ использует SaaS версию ELMA 365. Использование облачной версии накладывает существенные ограничения, связанные с разработкой приложений, так как эта версия не позволяет развернуть полноценную тестовую среду. В связи с этим нам приходится прямо на продуктивной части разворачивать квази-тестовые решения, которые, не всегда позволяют проводить полноценное тестирование. В связи с этим, при запуске решений в опытно-промышленную эксплуатацию приходится разворачивать решение сразу на продуктивной версии, что приводит к проблемам работы действующих бизнес-процессов при обнаружении ошибок и недоработок, сбоям в реальных процессах, недовольству пользователей.

7. РЕЗУЛЬТАТЫ

Основной результат реализации проекта – за 3 года развернута полноценная единая цифровая среда для деятельности лизинговой компании. Обеспечено удобное и быстрое взаимодействие всех сотрудников компании в основных бизнес-процессах не зависимо от географического места их расположения. Обеспечена возможность анализа работы бизнес-процессов и возможность на его основе их оптимизации.

При росте объема бизнеса за 3 года более чем в 6 раз, единая цифровая среда не только поддержала возможности такого роста с точки зрения производства лизинговой услуги, но и позволила обеспечить повышение выработки на 1 сотрудника на в 1,5 раза. По ряду направлений, например в направлении оценки рисков, применённые средства автоматизации при обозначенном росте объемов позволили сохранить численность персонала на том же уровне, обеспечив практически 500% роста производительности.

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В рамках реализации проекта применялась ELMA 365 как основная среда автоматизации. Сервис Кайтен – как система управления проектом с применением технологий гибкого планирования.



2025

СОЗДАНИЕ «С НУЛЯ» ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ

9. ПАРТНЁР

Проект реализовывался полностью своими силами с использованием консультаций разработчика и поставщика системы ELMA 365 «БиПиЭМ Консалтинг»