

*Подходы к оптимизации
процессов на примере
завершенных проектов
в ВТБ Факторинг*

*Драчев Никита,
Начальник Управления*

О ВТБ ФАКТОРИНГ

Мы входим в глобальную финансовую Группу ВТБ и являемся признанными лидерами российского рынка факторинга по ключевым показателям бизнеса.



Группа ВТБ в России и мире

- › **30** банков и финансовых компаний
- › **20** стран в СНГ, Европе, Азии и Африке
- 13,6** трлн руб. активов
- 2-е** место по основным показателям в РФ



ВТБ Факторинг в 2016 году

- › **90** млрд руб. факторинговый портфель
- › **437** млрд руб. годовой оборот
- › **720** тыс. профинансированных поставок
- 145** из топ-400 компаний российского бизнеса воспользовались нашим и услугами



ВТБ Факторинг – член Ассоциации факторинговых компаний (АФК) и международной факторинговой ассоциации FCI



- 100% **основных** процессов описаны в Компании с использованием нотации BPMN2;
- 30% **вспомогательных** процессов описаны в нотации BPMN2;
- 3 проекта по оптимизации **основных** процессов проведено за 2016 год;
- 48% - средняя **эффективность (ускорение)** процессов после проектов оптимизации;
- 2-4 месяца - средняя **длительность** одного проекта по оптимизации;
- 10-12 человек - средний **размер проектной команды** по оптимизации;
- 6-10 встреч – средний объем **необходимых встреч** и обсуждений;
- 3 человека – среднее кол-во участников команды из числа **высшего менеджмента** компании;



- ✓ Уход от ручного труда сокращает операционные риски;
- ✓ Централизованное изменение подходов к выполнению шага;
- ✓ Значительное ускорение времени выполнения шага;
- ✗ Высокая стоимость и длительность работ (даже с использованием BPMS);
- ✗ Необходимы трудозатраты на тестирование и внедрение;



Пример ВТБФ:

- Полностью автоматизирован шаг подготовки заключения риск-менеджмента;
- Эффект от внедрения: 52% ускорения процесса;

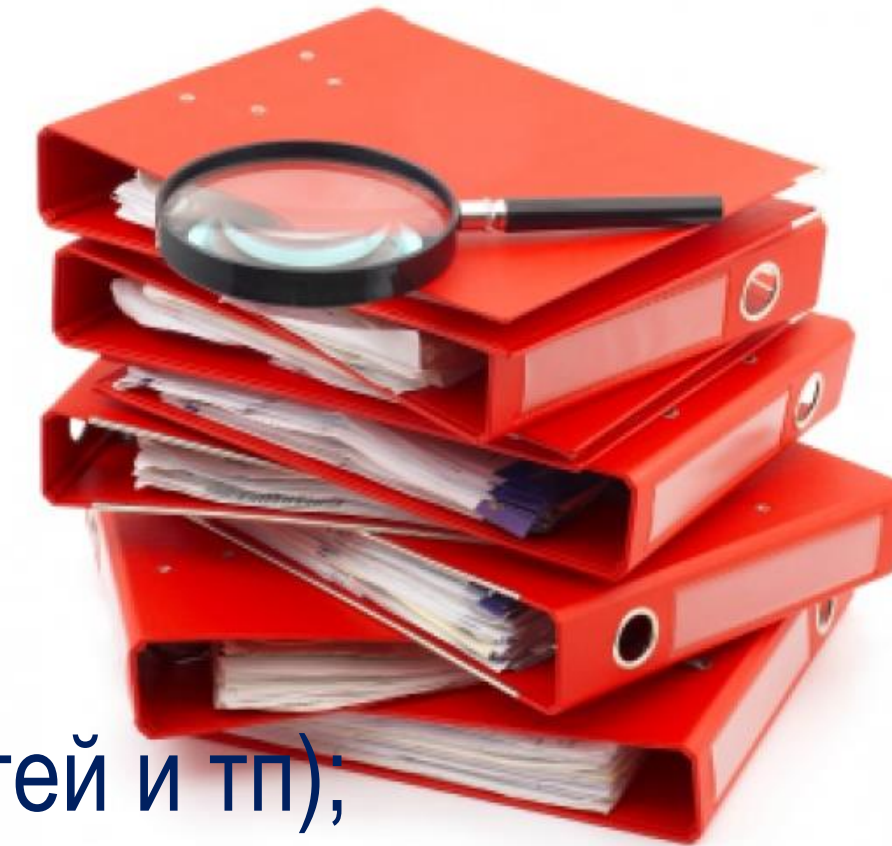
- ✓ Отмена ряда шагов, где это возможно;
- ✓ Изменение условий запуска следующих шагов (декомпозиция сложного условия);
- ✓ Запуск параллельного выполнения веток процессов – сокращение времени ожидания;
- ✗ Эффект от изменения процесса может породить увеличение трудозатрат;
- ✗ Изменения в схеме б/п не гарантирует изменения подхода к работе в жизни;



Пример ВТБФ:

- Изменен процесс активации сделки (2 шага отменены, 3 ветки запущены в параллель);
- Эффект от внедрения: 31% ускорения процесса; -67% сокращение стоимости процесса;

- ✓ Изменение требований к формату входной/выходной информации;
- ✓ Централизация шаблонов документов;
- ✓ Сокращение юридических требований к документам(кол-во подписей/печатей и тп);
- ✗ Требуется серьезной экспертизы каждого шага (глубокая работа методологов);
- ✗ Упрощение методологии работы шага может породить дополнительные риски;



Пример ВТБФ:

- Изменен процесс подписания протоколов комитетов (изменен набор подписантов и т.п.);
- Эффект от внедрения: 55% ускорения процесса;

- Оптимизация – комплексный процесс, которые требуется применения **всех возможных подходов**;
- Наиболее эффективный процесс оптимизации – **автоматизация** шагов(см. подход 1), но он и наиболее долгий и дорогой;
- Самый простой к внедрению подход к оптимизации – **изменение методологии выполнения** или пересмотр устоявшихся практик реализации шагов с критической точки зрения (вопрос к каждой активности процесса - кому и зачем это нужно?) – см. подход 3;
- Перед началом проектов оптимизации обязательно устанавливать цель проекта в виде целевого процента ускорения и/или удешевления процесса – это заставляет команду подходить наиболее **детально ко всем предложениям**, даже самым небольшим;
- Оптимизация – процесс бесконечный, **не стоит останавливаться** после ряда проектов;