

# Повышение эффективности взыскания за счет автоматизации

Эксперт RUICM,  
Руководитель по взысканию ДЗ  
Клиентов ПАО «МегаФон»

Людмила Клименко

# Какая бывает автоматизация и правильное определение целей

1



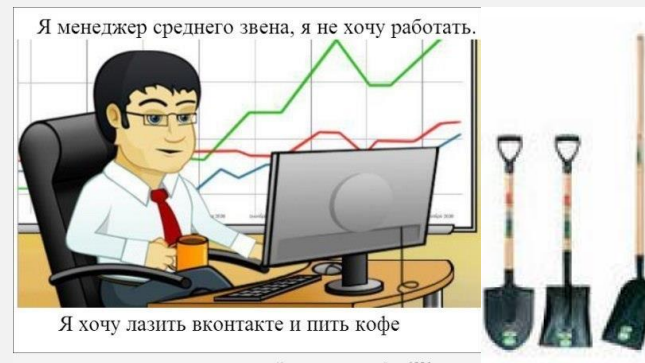
Автоматизация на  
результат



2



Автоматизация  
для отчета



# Бизнес-хаос или интеграционный хаос

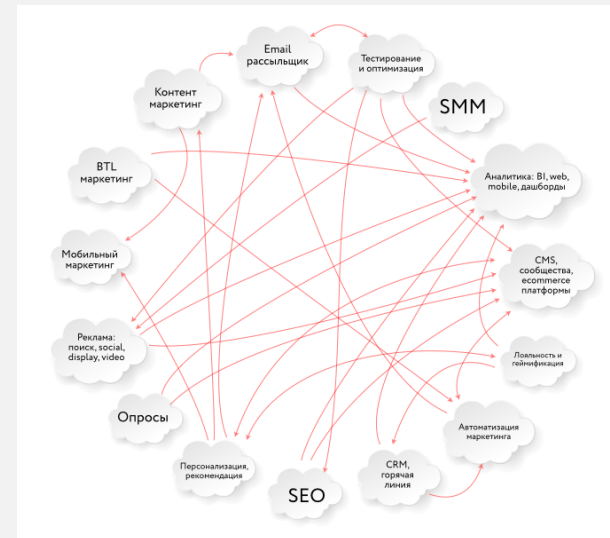
## Как было



## Как хотели



## Как стало



Качественный бизнес-анализ и разумно-достаточный принцип формирования требований – ключ к успешной автоматизации

# Критерии успешности автоматизации

## ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ

- Автоматизация повышает степень достижения бизнес-целей

## НЕПРЕРЫВНОСТЬ УЛУЧШЕНИЙ

- Автоматизация упрощает, ускоряет и в итоге удешевляет процессы

## ДОСТОВЕРНОСТЬ ДАННЫХ

- Автоматизация обеспечивает измеримость результатов, доступность и надежность результатов измерения

## РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ИНФОРМАЦИИ

- Управление и улучшение деятельности основываются на данных автоматизированных систем

# Проблемы вместо результата

## «ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА»

- Бизнес-цели сформулированы нечетко. Критерии оценки результата не определены

## МНОГО ЗАКАЗЧИКОВ

- Нет единого ответственного за формирование требований

## ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ ДАННЫЕ

- В разных системах – разная информация, в том числе противоречивая

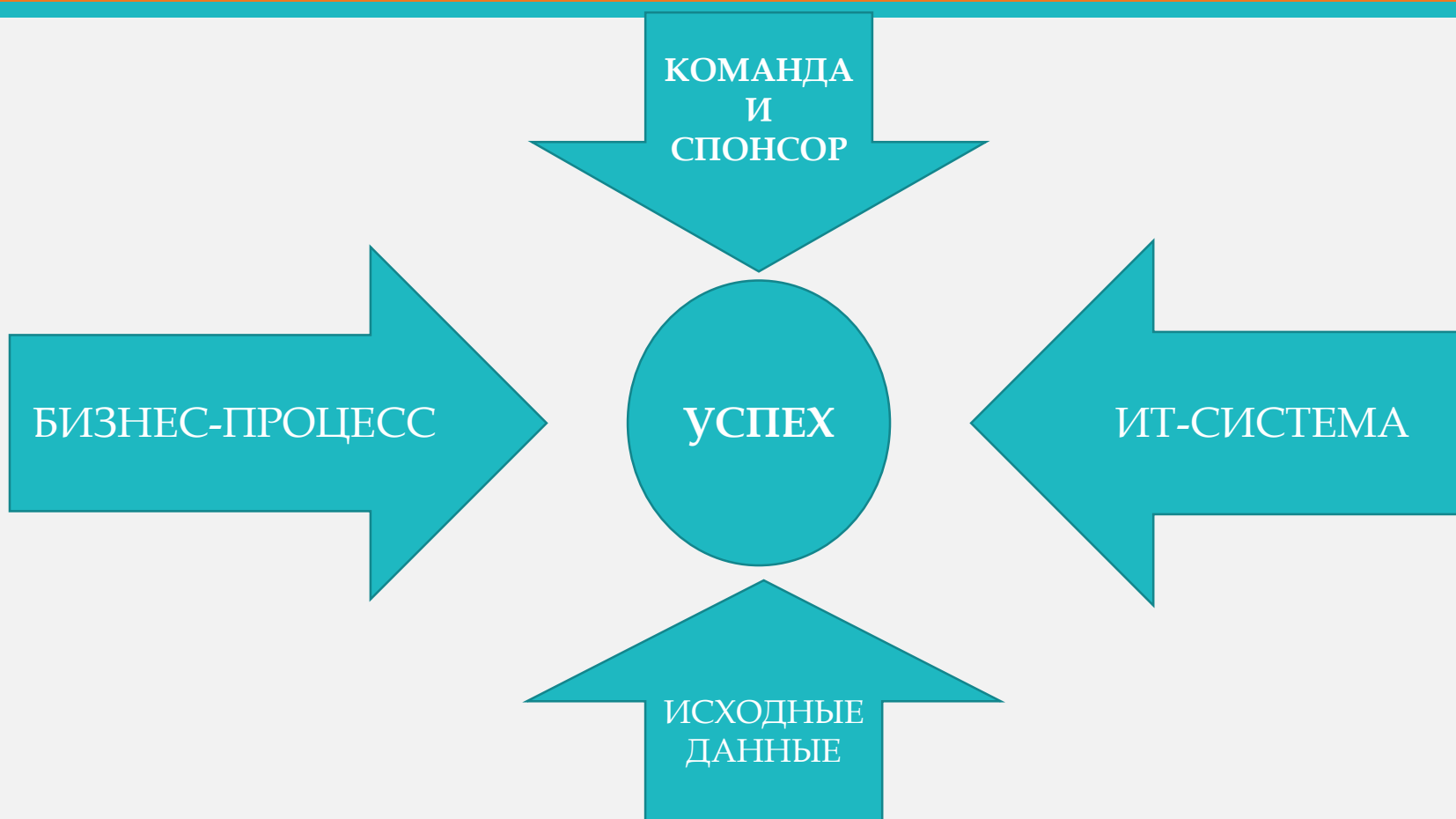
## ТРУДОЕМКОСТЬ ОБРАБОТКИ

- Затраты на сбор и анализ информации из разных систем

## ПОЛНОТА/ИЗБЫТОЧНОСТЬ АВТОМАТИЗАЦИИ

- Есть разрывы, дублирования, ручные переходы в автоматизации процессов

# Факторы успеха автоматизации



НОВЫЙ ПРОЦЕСС ПОЛНОСТЬЮ ЗАМЕНЯЕТ СТАРЫЙ

# Аудит текущего состояния ДЗ

## Задачи по анализу ДЗ

Анализ  
структуры ДЗ

Анализ бизнес-процессов  
по взысканию ДЗ

ДЗ  
Клиентов

ДЗ  
Контрагентов

Предотвращение  
ДЗ

Работы по  
взысканию ДЗ

Взаимодействие  
подразделений в  
рамках работы с  
ДЗ

# Требования к процессу

ЧТО?

- Выход процесса определен

КТО?

- Есть ответственный за выход

ОТКУДА/ПОЧЕМУ?

- Есть основания для действия

КОГДА?

- Определены сроки

КУДА/КОМУ?

- Пользователь выхода определен

В КАКОМ ВИДЕ?

- Формат понятен

КАК?

- (не важно)

ГЛАВНОЕ

ЗАЧЕМ?

- Выход процесса действительно нужен



# Иерархия управления ДЗ

Регулярный расчет, публикация и обсуждение показателей может дать эффект, сопоставимый со специальными проектами по повышению эффективности



# Тройственное ограничение

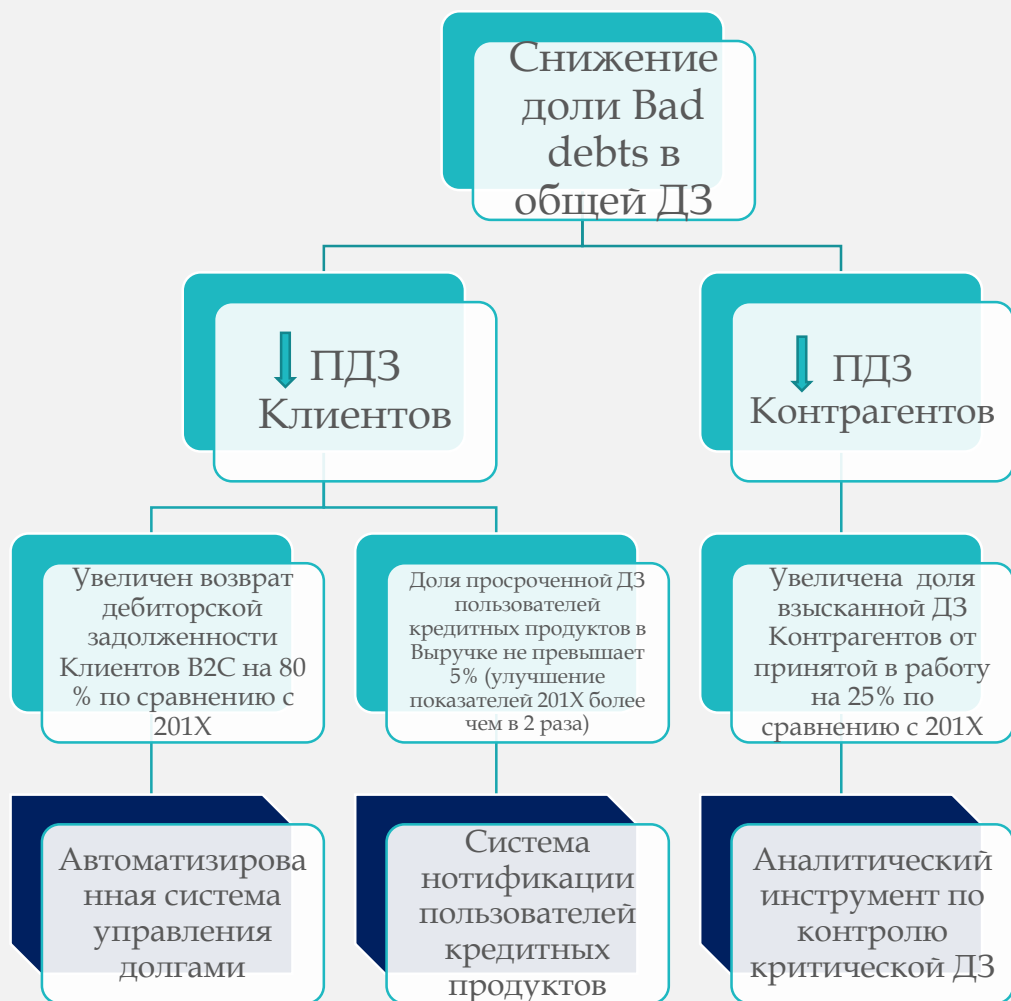
Цели автоматизации определяют ее содержание

Ограничения по срокам, затратам и качеству оказывают влияние на содержание проекта

Необходим «учет неопределенности»



# От целей к продукту



## Create S.M.A.R.T. Goals



# Сегментирование и планы работ

Сегмент  
B2C,  
ТБ<0

3



15



30



60



90



Сегмент  
B2B,

Счет неопл.  
более 30 дн.

10



15



25



45



60



90



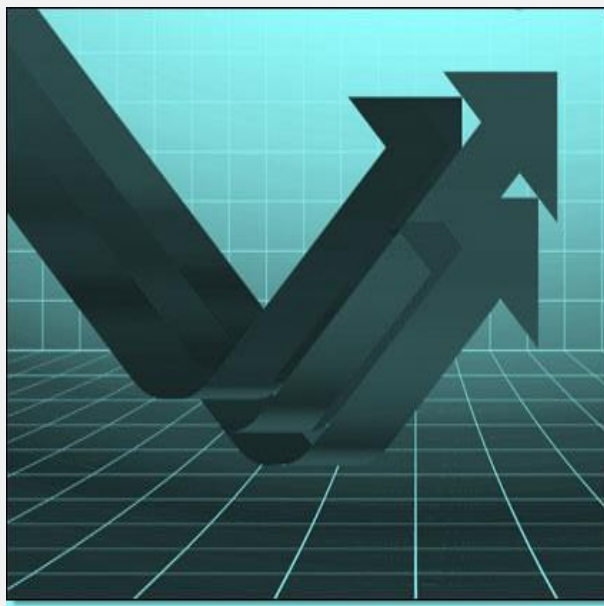
# Показатели операционной деятельности по взысканию ДЗ

Показатели делятся на 2 группы

## Показатели первого уровня

характеризуют работу по взысканию без учета бизнес-оценок Компании.

Это величины затрат на взыскание, операционной ДЗ, принятой в работу ДЗ и взысканной ДЗ



## Показатели второго уровня

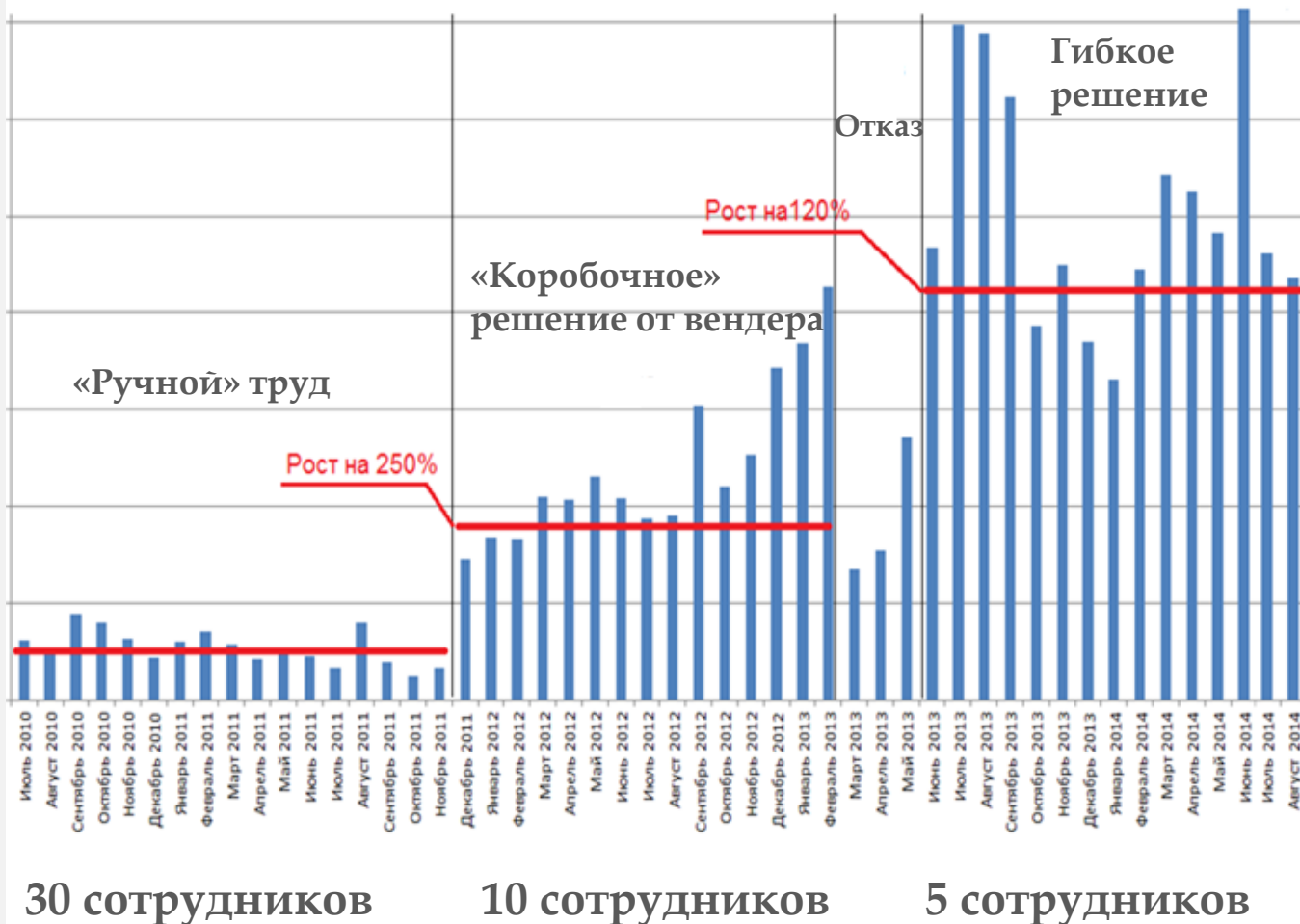
учитывают бизнес-оценки Компании, такие как оборачиваемость, OIBDA и Bad Debts

# Результаты автоматизации

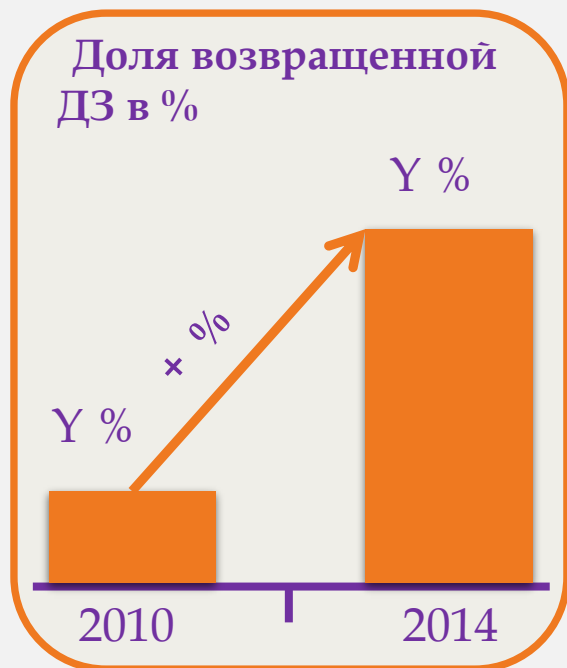
1. Сокращение затрат на персонал в 6 раз

2. Сокращение затрат на внешнее инкассо

2. Увеличение возврата ДЗ более чем в 5 раз



# Примеры показателей 1-го уровня



Показатели 1-го уровня по ДЗ Клиентов демонстрируют положительный тренд - темпы взыскания растут, а просроченная ДЗ имеет тенденцию к снижению



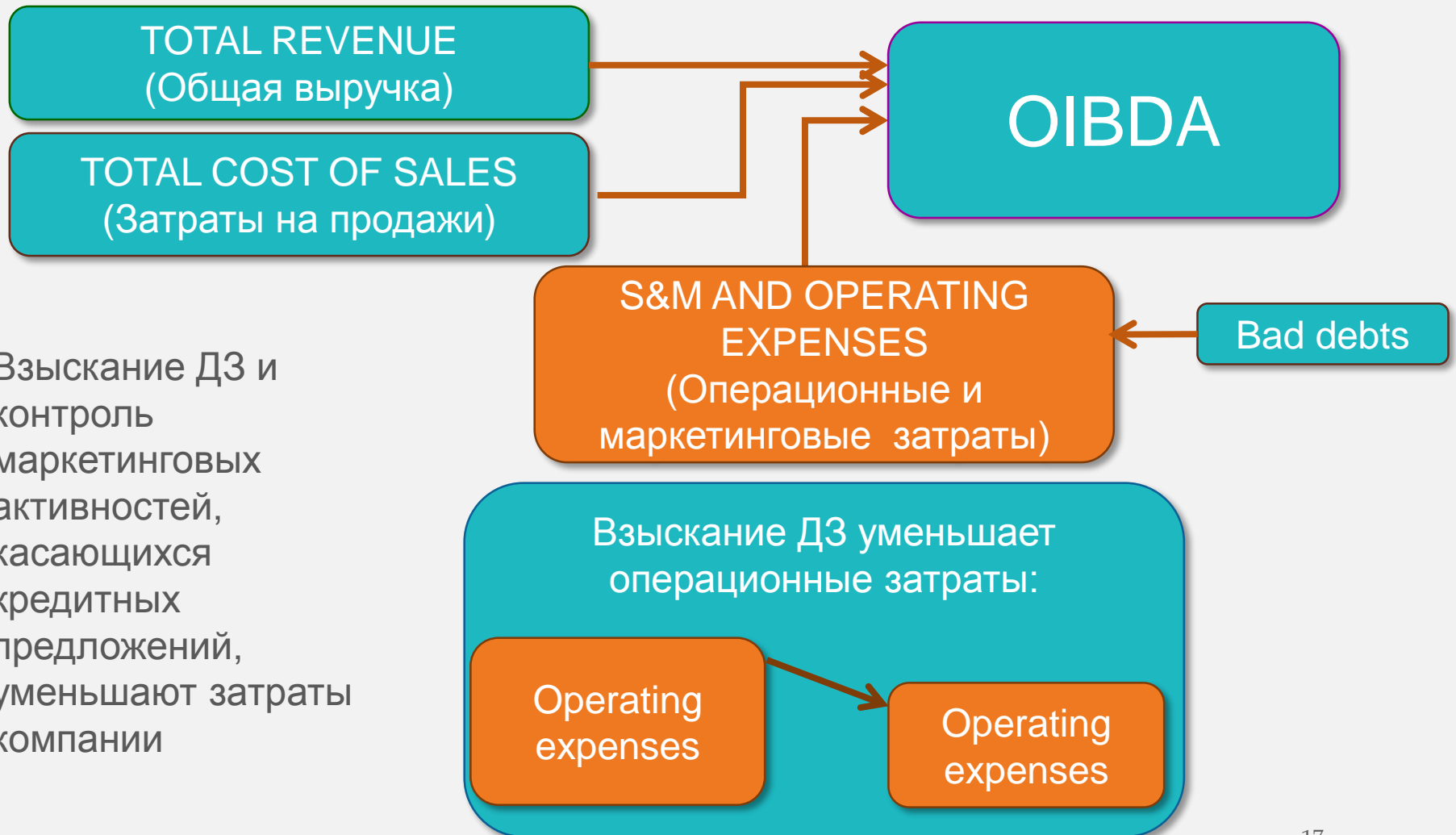
# Оборачиваемость (показатель 2-го уровня)

Эффективно построенные бизнес-процессы по взысканию ДЗ позволили улучшить экономические показатели компании



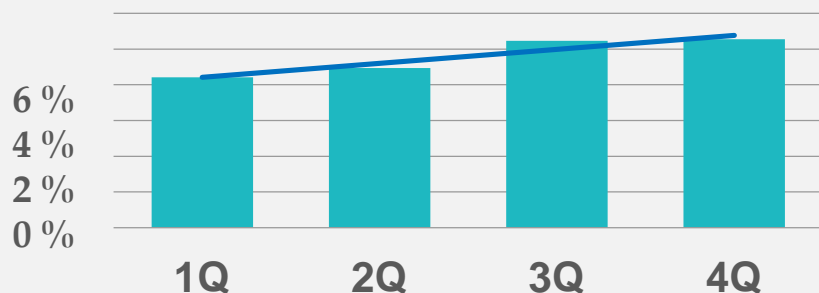


# Структура OIBDA и влияние на нее деятельности по взысканию



# Примеры показателей 2-го уровня

## Процент влияния на OIBDA



Изменение величины процента влияния на OIBDA объясняется ростом показателей эффективности взыскания

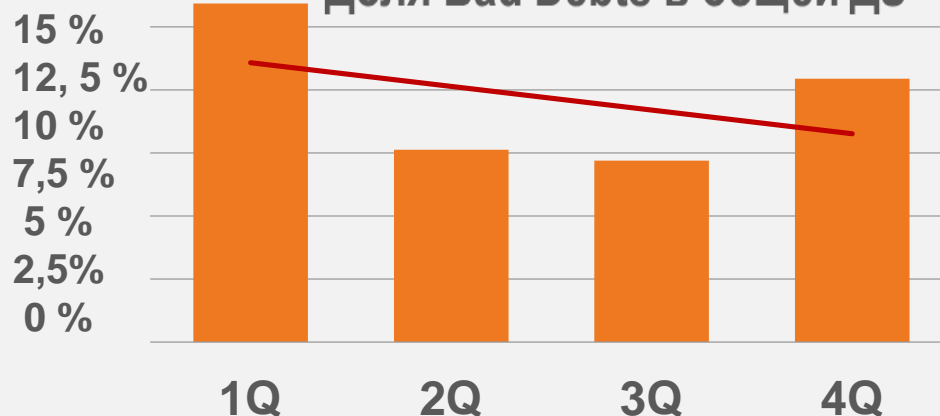
Снижение доли Bad Debts говорит о том, что сокращается доля БДЗ по отношению к общей и просроченной ДЗ

Оценка влияния работы по взысканию на OIBDA:

$$\text{OIBDA без взыскания} = \text{OIBDA} - \Delta \text{РСД} + \text{Расходы на взыскание,}$$

где  $\Delta \text{РСД} = \text{РСД без взыскания} - \text{РСД фактический}$

## Доля Bad Debts в общей ДЗ



# Резюме подхода



Спасибо за  
внимание!

Вопросы?

