

**Презентация проекта
«Динамизация» банка или как сделать
процесс оформления командировки
незаметным»**

**г. Москва
2017 г.**

Оглавление

1	О КОМПАНИИ.....	3
2	ПРЕДПОСЫЛКИ К ПРОЕКТУ	4
3	О ПРОЕКТЕ.....	5
4	ЭТАП НУЛЕВОЙ. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА.....	5
5	ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ.....	6
6	ЭТАП ПЕРВЫЙ – АРХИТЕКТУРА ПРОЦЕССА.....	7
7	ЭТАП ВТОРОЙ – ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ.....	9
8	ЭТАП ТРЕТИЙ – СОЗДАНИЕ КАРТОЧКИ ЗАЯВКИ	9
9	ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ – ИТОГИ.....	10
10	P.S.....	11
	ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ДИАГРАММА ПРОЦЕССА ОФОРМЛЕНИЯ КОМАНДИРОВОК В ФОРМАТЕ BUSINESS STUDIO	13

1 О КОМПАНИИ

Росбанк является универсальным банком федерального масштаба в составе международной финансовой группы Societe Generale.

Societe Generale – одна из крупнейших финансовых групп в Европе. Группа придерживается диверсифицированной универсальной банковской модели, позволяющей совмещать финансовую стабильность и устойчивое развитие. Societe Generale играет важную роль в мировой экономике на протяжении 150 лет. Группа объединяет более 145 тысяч сотрудников в 66 странах, ежедневно обслуживает 31 миллион клиентов по всему миру.

Росбанк обслуживает более 4 млн частных клиентов в 70 регионах России. Сеть банка насчитывает порядка 400 отделений и 2300 банкоматов. Росбанк входит в ТОП-3 самых надежных банков, по версии журнала Forbes (март, 2017). Банк включен ЦБ РФ в список 10 системно значимых банков России.

Росбанк и два его дочерних специализированных банка Дельтакредит и Русфинанс банк образуют банковскую группу Societe Generale в России. Чистая прибыль банковской группы Societe Generale в России в 1 полугодии 2017 года составила 3,8 млрд руб. в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

Благодаря рыночной динамике и в соответствии с собственным бизнес-планом группа Societe Generale в России показала растущие положительные результаты в 1 полугодии 2017 года. Со второго квартала 2017 года все основные бизнес-линии Группы находятся в зоне устойчивой прибыли.

Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) присвоило банкам группы Societe Generale в России наивысший кредитный рейтинг на уровне AAA (RU) со «стабильным» прогнозом.

Росбанк и его дочерние банки сохраняют прочные позиции по ликвидности и показателям достаточности капитала, которые существенно превышают обязательные нормативы, установленные регулятором. Международные рейтинговые агентства Fitch Ratings и Moody's Investors Service подтвердили рейтинги Росбанка, Русфинанс банка и ДельтаКредит в 1 квартале 2017 года на уровне суверенного рейтинга страны.

Уровень капитала и показатели обязательных нормативов Росбанка, банка ДельтаКредит и Русфинанс банка являются достаточными для достижения тактических и стратегических целей развития бизнеса и полностью соответствуют требованиям Банка России.

ДельтаКредит - специализированный ипотечный банк, 100% дочерняя компания Росбанка, стал первым коммерческим банком в России, специализирующимся на ипотечном кредитовании. Ипотека от ДельтаКредит успешно работает с 1998 года. С 2005 года банк входит в состав международной финансовой группы Societe Generale.

Русфинанс Банк – стопроцентная дочерняя компания ПАО Росбанк. С 2004 года Русфинанс Банк входит в состав международной финансовой группы Societe Generale. Русфинанс Банк специализируется на выдаче потребительских кредитов

(автокредитование, кредитование в точках продаж, предоставление кредитов наличными) через региональную сеть, включающую более 25 000 партнеров (автодилеры и розничные магазины), и собственные офисы в 68 регионах России.

2 ПРЕДПОСЫЛКИ К ПРОЕКТУ

В условиях современной действительности темп жизни и скорость изменений увеличиваются. Для того чтобы «оставаться в потоке» и быть лидером отрасли, любая компания должна находиться в непрерывном процессе генерации изменений и эволюционировать. Изменения необходимы Банку для постоянного совершенствования во всех областях: от внутренних процессов и технологий до клиентских сервисов и продуктовой линейки, что способствует поддержанию и усилению нашей конкурентоспособности.

Для того чтобы понять в какой из сфер деятельности Банка необходимо начинать процессы преобразования, важно определить ключевые направления, требующие усовершенствования.

За прошедший год Банком был пройден одновременно сложный, но интересный и успешный путь становления деятельности по управлению процессами. За относительно короткий срок, нам удалось создать единый для Банка Центр компетенции по процессному управлению с полноценной методологической базой, инструментом моделирования процессов Business Studio и репозиторием бизнес-процессов Банка.

Основой изменений стала, так называемая, система владения, в рамках которой определяются владельцы банковских продуктов и сервисов, владельцы бизнес-процессов, владельцы ИТ-систем, владельцы данных. Понятие «владелец» включает в себя ряд ключевых принципов: ответственность за результат, за удовлетворение потребностей внешних и внутренних клиентов, качество, риски, постоянное развитие, оптимизацию и усовершенствование, соответствие рыночным бенчмаркам и конкурентной среде.

В связи с этим в рамках обеспечения «быстрой» и инновационной реализации изменений процессов, а также в целях оптимизации внутренних административных процессов руководством Банка была утверждена концепция создания платформы для автоматизации внутренних административных процессов.

Преимущества предлагаемого подхода:

- Обособленность компонент пользовательского интерфейса позволяет вести разработку экранных форм независимо друг от друга и от разработки бизнес-процесса;
- Исполняемая модель процесса позволяет избежать дополнительных затрат на разработку процесса программистом. Технолог, понимающий процесс, может описать его сам. Применение процесса может быть сделано без остановки системы по мере готовности;

- Короткий цикл разработка-установка-проверка прототипа позволяет на основе предлагаемой технологической платформе широко применить практики Agile;
- Применение бесплатных платформ позволяет начать получать результат без существенных вложений;
- Использование платформы, обеспечивающей совместную работу пользователей с данными в едином пространстве, позволяет объединить отдельные функции в единую среду информационного обслуживания сотрудника.

3 О ПРОЕКТЕ

В начале 2017 года в рамках создания платформы для автоматизации внутренних административных процессов правлением Банка был выбран пилотный процесс «Оформление командировок» для реализации на новой платформе. Процесс нуждался в оптимизации по следующим причинам:

- Данный процесс используется всеми сотрудниками Банка;
- Полностью бумажный документооборот в рамках процесса;
- Высокие трудозатраты на оформление и согласование, и, как следствие, высокая стоимость данного процесса.

В рамках данной активности принято решение использовать инновационный для Росбанка подход с применением:

- Гибкой методологии разработки Agile-Scrum, с двухнедельными спринтами;
- Технологий исполняемого процесса BPMs - «легкой» машины исполнения процессов;
- Использование экранных форм на основе технологии «одностраничного приложения», которые легко и независимо разрабатываются под каждую операцию и бесшовно интегрируются в существующие программные продукты Банка.

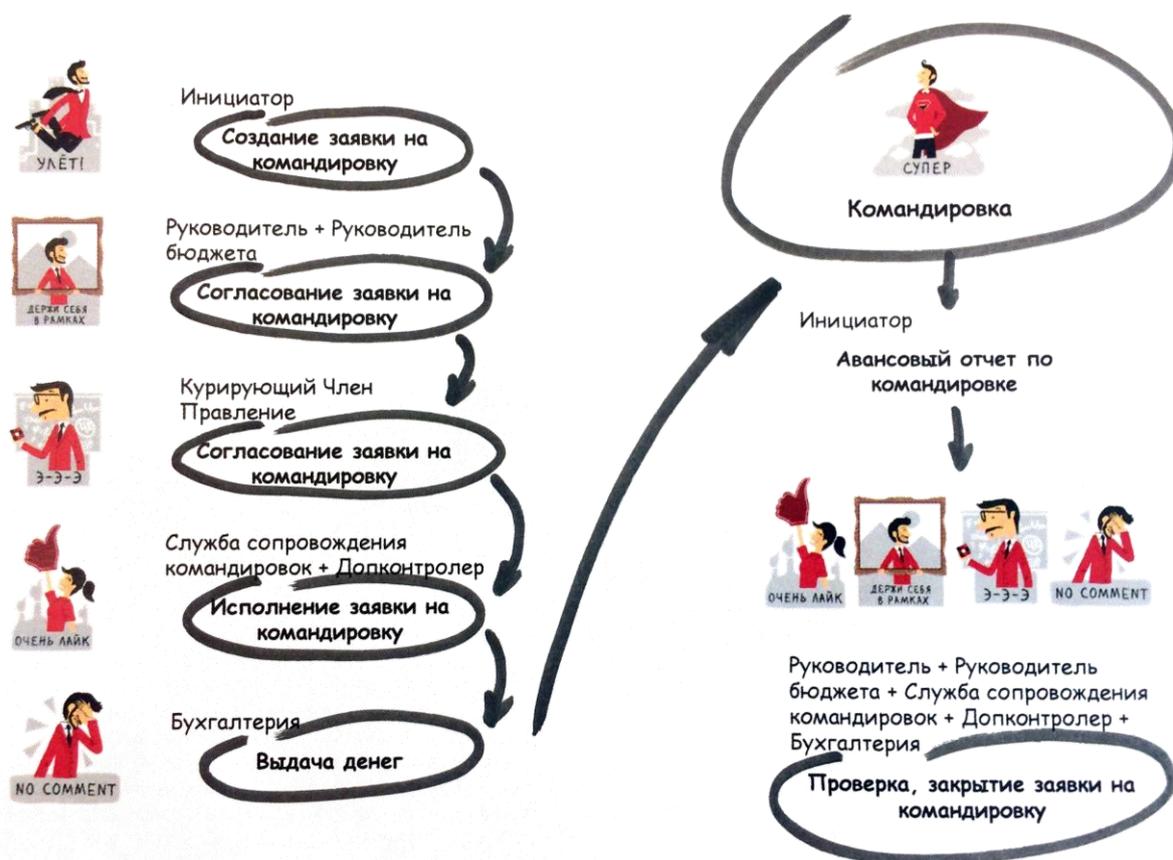
Использование симбиоза различных инновационных технологий и методов для реализации проекта было поддержано руководством Банка, и команда проекта приступила к реинжинирингу и автоматизации процесса «Оформления командировок». Параллельно с началом эксперимента мы снимали видео об автоматизации командировок для привлечения внимания и популяризации проекта в Банке.

4 ЭТАП НУЛЕВОЙ. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА.

Первые шаги по запуску проекта включали сбор пожеланий и идей пользователей и исполнителей процесса. Основная задача состояла в максимальном упрощении процесса оформления командировок: любой сотрудник, оформляя командировку, должен интуитивно понимать, какие действия от него требуются, и потратить на это оформление

не более 5 минут, а руководитель должен иметь возможность согласовать заявку максимально удобно, в том числе через смартфон.

Самым лучшим решением этой задачи стал интерфейс «единой кнопки». Заходя на корпоративный портал сотрудник нажимает кнопку «Оформить командировку», вводит минимум требуемых данных и далее только отслеживает ход исполнения заявки. Картина процесса согласования заявки на командировку нам представлялась в таком виде:



5 ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ.

Старт пилотного проекта по автоматизации процесса оформления командировки начался с создания рабочей группы в соответствии с методологией Agile-Scrum в следующем составе:

- Product owner (Владелец продукта);
- Scrum master (Scrum – мастер);
- Development team (Команда разработки).

Основными задачами пилотного проекта стали:

- Минимизация трудозатрат командируемых сотрудников и административных служб на оформление командировок, составление отчетов, сократить время оформления.

- Минимизация непосредственного участия сотрудников в процессах оформления, согласования, утверждения, регистрации документов, связанных с командировками, и пр.
- Исключение пересылки документов, перемещения сотрудников, в том числе и из удаленных офисов для администрирования процесса оформления командировок и отчетов, исключения физического переноса документов между кабинетами внутри одного здания.

- Максимальное упрощение процесса оформления командировок таким образом, чтобы сделать его понятным и комфортным для сотрудников Банка.

Итак, после первичного анализа и 40 минут обсуждения самого процесса командировок, мы готовы приступить к работе. У нас есть:

- Идея «нового» бизнес-процесса;
- Развернутый инструмент моделирования бизнес-процессов Business Studio;
- Установленная платформа BPMs в комплекте с дизайнером рабочих процессов;
- Желание расправиться с рутинной подготовки командировочных документов 😊

6 ЭТАП ПЕРВЫЙ – АРХИТЕКТУРА ПРОЦЕССА

В нашем бизнес-процессе будут задействованы 6 сотрудников. Соответственно, мы должны создать для них подразделения, добавить роли и настроить взаимосвязь с учетом следующей специфики:

- Инициатор - работник Банка – командируемый сотрудник Банка;
- Руководители – непосредственный руководитель командируемого сотрудника Банка;
- Член правления Банка;
- Руководитель бюджета - сотрудники Банка, уполномоченные распоряжаться бюджетом подразделения;
- Допконтролеры – сотрудники Банка, контролирующие правильность использования бюджета подразделения;
- Служба сопровождения командировок;
- Бухгалтерия - служба бухгалтерского сопровождения Банка.

Большое количество согласовательных этапов диктуется насыщенной синергией процессов. Интеграция с ролевыми справочниками систем бюджетного учета, HR-системы и системы документооборота позволили нам выстроить логически правильную собственную ролевую модель с делегированием и замещением (на период отпуска или командировки) без необходимости администрировать ее на стороне BPMs. Для нашего процесса это must have.

При анализе процесса было выявлено большое количество разрозненной справочной информации, которая была труднодоступна как самим командиремым, так и исполнителям. Более того, контроль указанной бюджетной аналитики исторически был возложен на сотрудников Службы сопровождения командировок, что значительно сказывалось на загруженности сотрудников.

Данную проблематику также необходимо решить в рамках автоматизации процесса оформления командировок, собрав все необходимые справочники, логики применения норм расходов и автоматизировав расчеты, а именно:

- В рамках процесса автоматически проводить проверку соответствия группы должности командиремого соответствующим нормам расходов: класс перелета и стоимость проживания в гостиницы за сутки;
- Бюджетная аналитика (центр затрат, проект, продукт) автозаполняются без ручного ввода и специальных знаний;
- На этапе букирования билетов и гостиницы, при внесении фактической суммы и фактического класса перелета/жд транспорта, система автоматически выдает результат и при выявлении перелимита проинформирует о возникновении данного факта, при этом любой перелимит проходит дополнительные этапы согласования.

Рабочая группа с учетом принятых предложений по улучшению процесса, ролевой модели и возможностей исполняемого BPMs-процесса разработала архитектурную схему процесса.

Предложенная командой разработки архитектурная схема содержит интеграцию со следующими системами Банка:

Система	Описание интеграции
Внутренняя корпоративная сеть Банка	Реализация технология единого входа (Single Sign-On), т.е. при переходе в интерфейс приложения внутренней корпоративной сети повторная идентификация и аутентификация пользователя не требуется, используются данные учетной записи внутренней корпоративной сети.
HR-система Банка	Реализация получения информации о сотруднике из корпоративной HR-системы и отправки информации в корпоративную систему для создания приказа на командировку.
Учетная система Банка	Реализация получения информации финансового характера из учетной системы и отправки информации в корпоративную систему для создания служебной записи на выдачу физическому лицу.

7 ЭТАП ВТОРОЙ – ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ

Учитывая архитектурную схему решения, и результаты её обсуждения была разработана диаграмма «нового процесса» (диаграмма в формате Business Studio доступна в Приложении 1), которая впоследствии была согласована со всеми заинтересованными лицами в Банке.

Для реализации задуманного нам нужно было создать рабочий процесс согласования заявки, который был перенесен из диаграммы «нового процесса» на платформу BPMs для дальнейшей автоматизации.

Если не вдаваться в детали, то можно выделить следующие основные «фишки» наших новых процессов:

- При обращении к новому процессу оформления заявки на командировку происходит максимальное автозаполнение данных в заявке благодаря интеграции с HR-системой Банка, простота и логичность заполнения заявки для командированного в электронном виде современного интерфейса системы;
- Статус заявки меняется в зависимости от её перехода на новый уровень согласования с отправкой уведомления командируемому сотруднику об изменении статуса;
- Учтена электронная очередь и веерное распределение заявок в форме задач на группу исполнителей определенной роли;
- Новый процесс согласования подкреплен матрицей временного и постоянного замещения, что обеспечивает систему делегирования и замещения;
- Работа с процессом согласования заявки на командировку возможна из любых почтовых сервисов;
- Исполнители процесса работают в привычных для них учетных системах, а это означает, что не потребуется проведение дополнительного обучения сотрудников, участвующих в процессе согласования заявки на командировку.

8 ЭТАП ТРЕТИЙ – СОЗДАНИЕ КАРТОЧКИ ЗАЯВКИ

Казалось бы, о чём тут писать – любой администратор платформы, обеспечивающей совместную работу пользователей с данными в едином пространстве, умеет делать это с закрытыми глазами. Но это только на первый взгляд: используемая нами платформа дает в руки разработчику новые типы полей, играть с которыми можно бесконечно.

Сначала мы создаем стандартные поля, которые нужны в карточке командировки: дата начала и окончания, цель командировки, сумма командировочных.

При создании заявки сотруднику необходимо выбрать страну и город, в который он направляется. Чтобы упростить пользователям ввод информации, настраиваем

динамическую связь: при выборе страны в списке городов будут оставаться только города этой страны. Для выбора страны и города используется динамическое связывание данных и фильтрация. Эта функция экономит время, которое тратится на заполнение повторяющихся полей, а также исключит ошибки и несоответствия при вводе данных. Сделано.

В данном случае BPMs полностью оправдывает свое название машины бизнес процессов. Собирая все атрибуты в момент создания заявки, определяется маршрут и исполнители. Никакого ручного выбора согласующих, только онлайн веб-сервисы и структурные справочники в соответствии с ролевой моделью.

9 ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ – ИТОГИ

Процесс автоматизации командировок можно считать завершенным. На внутренний портал добавлена кнопка, которая ведёт на созданный нами список, о состоянии своей заявки сотрудник будет получать уведомления по электронной почте. Мы избавили коллег от бюрократического хождения по кабинетам, а руководителей – от необходимости отвлекаться на подписание командировочных листов.

Механизм отъезда теперь прост и понятен. Помните внушительные затраты в год из начала презентации проекта? Мы автоматизировали этот процесс за 5 месяцев, сэкономив при этом Банку часть «внушительных» затраты за счет:

- высвобождения времени сотрудников на оформление и согласование командировки;
- экономии расходов на печать (а сэкономленные деньги вполне могли бы стать нашей премией ☺).

Учитывая, что данный пилотный проект по автоматизации процессов командировок признан успешным, то становится понятно, что с помощью вышеописанных технологий легко автоматизировать многие другие процессы: заявки на платежи, на отпуска, на прием новых сотрудников, процесс работы с обращениями клиентов... Этот список может быть очень длинным.

Также следует обратить внимание на то, что для успешного перехода к «быстрой» автоматизации процессов следует придерживаться следующих рекомендаций:

- продолжать деятельность по формированию и актуализации хранилища моделей бизнес-процессов, разработке новых бизнес-процессов и развития бизнес-архитектуры Банка в целом;
- Центру компетенции по процессному управлению реализовывать изменения, как в рамках своих функций, так и в рамках Банка в целом, внедрять инновации, предлагать идеи по улучшению процессов, технологий, продуктов и сервисов, предугадывать рыночные тренды и своевременно заботиться об их внедрении в Банке;

- регулярно осуществлять деятельность по информированию сотрудников и созданию мотивации к изменениям, переобучению. Реальная трансформация бизнес-процессов и культуры начинается с трансформации людей.

Надеемся, что наш опыт будет вам полезен, ведь сделать работу своих сотрудников удобной – вполне решаемая и простая задача, когда под рукой доступные и «умные» инструменты.

10 P.S.

Мы не собираемся останавливаться на достигнутом и уже делаем дальнейшие шаги в развитии процесса оформления командировок.

Во-первых, приступили к автоматизации формирования авансового отчета по командировке. Цель сделать его полностью безбумажным, внедрить усиленную квалифицированную электронную подпись в систему BPMs.

Во-вторых, очевидно, что при отправке в командировку львиная доля работы приходится на Службу сопровождения командировок внутри организации в части заказа гостиниц и билетов.

Наша цель для дальнейшего развития процесса оформления командировок реализовать открытый канал взаимодействия с тревел-агентствами. Чтобы, при желании, иметь возможность поменять поставщика, при этом легко и без дополнительных доработок постоянно улучшать условия покупки билетов и гостиниц для Банка.

В-третьих, в связи с отсутствием в Банке чатов - быстрых сообщений, на данный момент коммуникации в административных процессах происходят по телефону, в почте или очно. Для процесса командировок важным фактором является быстрая реакция инициатора (командируемого) на информацию по бронированию билетов и гостиниц. А также доступность информации по уже забронированным билетам 24/7.

Для подобных задач на рынке появились и набирают популярность такие альтернативные инструменты, как - Чат-бот. Чат-боты для сотрудников - удобный способ получить информацию о своей командировке в аэропорту, уже по пути в гостиницу, в любой момент командировки. Нет необходимости распечатывать информацию, карты расположения гостиниц или данные по рейсам. Все можно получить у чат-бота после завершения оформления командировки.

Применение чат-ботов в командировках может решить проблему многоканальности общения со службой сопровождения командировок. Бот может выступить единой точкой оказания услуг.

В качестве пилота команда разработки предлагает сделать шаблонный формат чат-бота в процессе оформления командировки, оценить массовую заинтересованность пользователей и готовность работать с данным инструментом.

От лица ПАО РОСБАНК выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ.

Заместитель Директора Департамента по
управлению изменениями – начальник
Управления бизнес-архитектуры и
процессов

Михайлов П.И.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ДИАГРАММА ПРОЦЕССА ОФОРМЛЕНИЯ КОМАНДИРОВОК В ФОРМАТЕ BUSINESS STUDIO

