

Заявка на участие в национальном конкурсе «BPM-проект года» от ПАО АК БАРС БАНК

от 15.03.19

Контактное лицо от Банка – руководитель направления оптимизации бизнес-процессов Процессного офиса Савосина Елена Александровна (тел. 8-917-261-18-68, elena.savosina@akbars.ru), руководитель направления методологии процессного управления Процессного офиса Абдуллина Зухра Василевна (тел.8-927-495-49-43, zukhra.abdullina@akbars.ru)

Содержание:

1. Аннотация
2. Введение
3. Бизнес-контекст
4. Бизнес-процесс
5. Инновационность\уникальность проекта
6. Трудности
7. Результаты
8. Информационные технологии
9. Поставщики и подрядчики

1. АННОТАЦИЯ

Представляем вашему вниманию описание проекта **«Процессное управление в период трансформации»**

Старт проекта: 13.06.2017 года.

Цель Проекта: создание системы инструментов, позволяющих управлять деятельностью банка на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.

В целях создания системы инструментов, позволяющих управлять деятельностью Банка на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях Процессным офисом был проведен ряд мероприятий, позволивший внедрить процессное управление на все уровни управления

деятельностью банка, в том числе стратегия Банка и показатели ее достижения декомпозированы до конкретных процессов, определены методики расчета достижения установленных показателей и стоимости процессов, внедрена система управления процессами и реализована модульная программа обучения сотрудников.

2. ВВЕДЕНИЕ

Введение — коротко об организации и ее продукции/услугах, текущее положение на момент старта проекта и исходный уровень зрелости бизнес-процессов.

“АК БАРС” Банк - это...

Акционерный коммерческий банк «АК БАРС» Банк (публичное акционерное общество) зарегистрирован в ЦБ РФ и успешно работает на финансовом рынке с 1993 года.

На 01.03.2019 территориальная сеть Ак Барс Банка насчитывает 5 филиалов в крупных городах России, 136 дополнительных офисов, 12 операционных касс, 80 операционных офисов.

Банк располагает всеми видами существующих в Российской Федерации банковских лицензий и оказывает огромный спектр банковских услуг для корпоративных и частных клиентов: кредиты, депозиты, банковские карты, расчетно-кассовое обслуживание физических и юридических лиц.

На сегодня банк является участником:

- Всемирного сообщества банковских телекоммуникаций «СВИФТ» (S. W. I. F. T.)
- Абонент информационно-диллинговой системы «Рейтерс Дилинг» (Reuters Dealing)
- ПАО «Московская биржа»
- Ассоциации Участников Вексельного Рынка (АУВеР)
- Член Банковской Ассоциации Татарстана
- Член Союза «Торгово-промышленная палата Республики Татарстан»
- Член Ассоциации «Россия»
- Член Саморегулируемой организации «Национальная ассоциация участников фондового рынка» (СРО «НАУФОР»)
- Член Ассоциации участников рынка платежных услуг «Некоммерческое партнерство «Национальный платежный совет»
- Член Некоммерческого партнерства «Национальный совет финансового рынка»
- Член Ассоциации развития финансовых технологий (Ассоциации ФинТех)
- Участник первого межбанковского финтех-акселератора «Финтех Лаб»

С чего мы начинали?

В 2017 году произошли изменения в организационной структуре Банка, в ходе которых был сформирован Процессный офис. Перед подразделением была поставлена задача по внедрению процессного подхода в Банке и построению системы управления бизнес-процессами.

Исходный уровень зрелости бизнес-процессов

До начала проекта в структуре Банка существовало Управление банковских технологий, силами которого в Банке были формализованы ключевые процессы. Бизнес-процессы моделировались в специализированном программном обеспечении Business Studio.

Однако описание процессов не было системным и модели процессов использовались преимущественно только как наглядный материал для обсуждения в ходе рабочих совещаний. На основании смоделированных карт создавались внутренние нормативные документы.

Точечно производилась оценка стоимости процессов.

При моделировании процессов использовались должности штатной организационной структуры. На фоне постоянно изменяющегося штатного расписания это приводило к быстрому устареванию моделей.

В целом в Банке была крайне низкая вовлеченность сотрудников Банка в процессное управление. Работа с процессами велась по запросам подразделений и не носила системного характера, не было четко расставленных приоритетов и целей.

3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

Цель и задачи проекта

В связи со стремительным ростом масштабов деятельности Банка со стороны руководства Банка была поставлена цель по созданию системы инструментов, позволяющих управлять деятельностью банка на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи на каждом уровне управления организацией:

1. В рамках управления на стратегическом уровне: установление взаимосвязи между стратегией развития Банка и процессами работы
2. В рамках управления на тактическом уровне: выстраивание системы нормативного регулирования процессов и разработка методик определения стоимости процессов
3. В рамках оперативного управления: установление ответственности за процессы и повышение вовлеченности сотрудников в процессное управление

Ресурсное обеспечение

Для реализации поставленных задач были определены следующие необходимые условия:

Команда. В организационной структуре было выделено новое подразделение - Процессный офис. Штатная численность подразделения была увеличена в 1,5 раза. Существовавшая ранее команда была обогащена как специалистами из других кредитных организаций, которые привнесли новые практики работы, так и специалистами из структуры банка, которые являются экспертами в различных предметных областях банковской деятельности.

Помимо внутреннего обогащения компетенциями сотрудники Процессного офиса прошли ряд внешних обучений, что позволило дополнительно нарастить компетенции

команды. Кроме того, существенную пользу принесло регулярное участие сотрудников Процессного офиса в различных конференциях, посвященных управлению бизнес-процессам и организационному развитию, а также общение в профессиональных сообществах.

Программное обеспечение. Было обновлено программное обеспечение. Сотрудниками Процессного офиса был самостоятельно освоен необходимый функционал системы Business Studio, который ранее не использовался.

Основные трудности

Несмотря на достаточное ресурсное обеспечение в ходе реализации проекта Процессный офис столкнулся с рядом трудностей. Среди них следует выделить следующие:

1. Сопротивление изменениям как со стороны рядового персонала, так и со стороны мидл-менеджмента.
2. Отсутствие компетенций в области процессного подхода у персонала
3. Отсутствие налаженных коммуникаций между подразделениями.

4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

В рамках выполнения поставленных целей проекта были сформулированы следующие задачи:

1. декомпозировать стратегические цели Банка до уровня конкретных процессов.
2. определить ответственных за направления деятельности и бизнес-процессы, разработать классификатор процессов Банка.
3. пересмотреть архитектуру внутренних документов Банка с учетом процессного подхода: установить связь между архитектурой внутренних нормативных документов и бизнес-процессами
4. повысить вовлеченность сотрудников Банка, работающих вне Процессного офиса, в процессное управление посредством организации обучения.
5. разработать методику стоимостной оценки процессов Банка, разработать и внедрить ключевые показатели эффективности по ключевым процессам.

Общий бизнес-процесс, разработанный в ходе реализации проекта представлен на Рисунке 1.

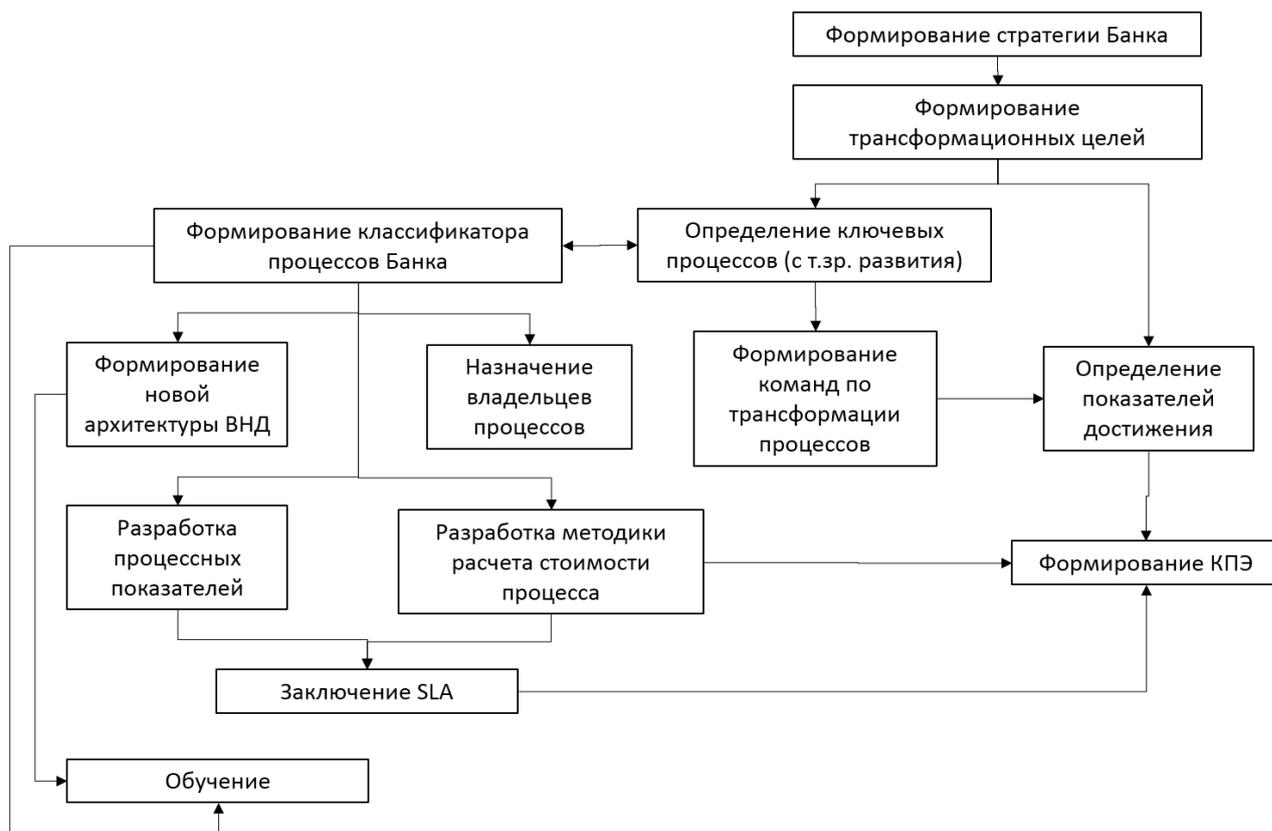


Рис.1. Бизнес-процесс, разработанный в ходе реализации проекта

Участие в проекте принимали сотрудники Процессного офиса совместно с различными подразделениями Банка.

Основным заказчиком проекта были Директор Корпоративного проектного офиса и Председатель Правления Банка. В ходе реализации проекта в число заказчиков включились кураторы основных бизнес-блоков и функциональных направлений Банка.

5. ИННОВАЦИОННОСТЬ/УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

Основными факторами, свидетельствующими об инновационности проекта являются следующие:

1. Архитектура внутренних нормативных документов Банка интегрирована с иерархией бизнес-процессов, что позволяет установить четкую взаимосвязь и обеспечить понятную структуру нормативной базы.
2. Реализована модульная программа обучения, позволяющая повысить уровень компетентности в процессном подходе всех сотрудников Банка в зависимости от характера деятельности каждого сотрудника.
3. Выстроена система каскадирования стратегии Банка до уровня бизнес-процессов.

4. Реализована система, позволяющая выстроить прозрачную систему процессных показателей Банка, понятную для владельцев процесса и исполнителей (реализация самой системы процессных показателей является следующим этапом проекта).
5. Инструменты расчета стоимости процессов внедрены в систему ценообразования

5.1. Формирование классификатора бизнес-процессов и назначение владельцев бизнес-процессов.

В августе 2017 года в Банке были закреплены основные подходы к архитектуре процессов и утвержден классификатор бизнес-процессов. Была выстроена иерархия дерева процессов, которая в дальнейшем явилась основой для дальнейших мероприятий проекта.

Классификатор процессов формировался на основе действующих ВНД, положений о подразделениях и путем интервьюирования сотрудников, непосредственно выполняющих процесс и владельцев процесса.

Формирование классификатора процессов производилось блоками. В первую очередь был сформирован классификатор основных бизнес-процессов. На проработку и утверждение раздела классификатора по основным процессам ушло 2 месяца. Классификатор основных процессов состоял из порядка 167 сквозных бизнес-процессов Банка, для формирования которого привлекались подразделения розничного, корпоративного и инвестиционного бизнеса. Далее велась работа по наполнению классификатора обеспечивающих процессов, в рамках которого мы взаимодействовали на протяжении 4 месяцев с 18 подразделениями. И в завершающем этапе формирования классификатора велась проработка управляющих процессов. На текущий момент в Классификаторе процессов насчитывается порядка 480 сквозных бизнес-процессов. Данный документ актуализируется на основании изменений ВНД, положений о подразделении, приказов и прочих организационно-распорядительных документах.

Созданная иерархия процессов предполагает выделение нескольких уровней процессов по принципу от большого к малому. На верхнем уровне выделяются классы бизнес-процессов: основные, обеспечивающие, управляющие. Далее каждый класс делится на направления в соответствии с бизнес-направлениями (для класса основных) и функциональными блоками (для обеспечивающих и управляющих). Внутри каждого направления выделяются группы сквозных процессов по признаку однородности производимого продукта. В каждую группу сквозных процессов входят непосредственно сквозные процессы, каждый из которых имеет своей целью создание одного конкретного продукта. Каждый сквозной процесс состоит из этапов, а каждый этап из функций.

За каждым уровнем иерархии устанавливается ответственность за процессы или процесс, происходящий на данном уровне (за исключением классов процессов, т.к. здесь ответственность несет первое лицо организации, и группы сквозных процессов, т.к. данный уровень группировки носит скорее номинальный характер для удобства восприятия).

Схематичное отражение разработанного дерева процессов и принципы классификации отражены на Рисунке 2.

Уровень иерархии процессов	Критерий выделения процесса	Ответственность
1. Класс бизнес-процессов <i>(Основные, обеспечивающие, управляющие)</i>	Предназначение бизнес-процесса	
2. Направление деятельности	Бизнес-линия / Функциональное направление	Куратор направления (CEO/CEO -1)
3. Группа/подгруппа процессов	Продуктовый / Функциональный блок	
4. Сквозные процессы	Внешний/ Внутренний Продукт или услуга	Владелец сквозного процесса (CEO -2)
5. Этапы/ подэтапы сквозных процессов	Изменение состояния продукта/ услуги	Владелец этапа (CEO -2/-3)
6. Функции	Набор операций	Функциональный руководитель
7. и последующие уровни	Детализация операций	

Рис.2. Уровни иерархии бизнес-процессов и критерии их выделения

Непосредственно моделирование процессов начинается с 4 уровня – уровня сквозных процессов. На карте сквозного процесса отражаются этапы, входящие в данный процесс, владельцы этих этапов, входы и выходы каждого этапа. Таким образом, карта сквозного процесса дает нам представление о том, из каких этапов состоит процесс и кто отвечает за каждый этап. По карте сквозного процесса мы можем судить только об общем ходе процесса и видеть какие потоки данных или документов проходят между этапами, но не можем понять, что происходит внутри этапов, каким образом вход этапа преобразуется в выход.

Для понимания действий внутри этапа моделируется карта 5 уровня – карта этапа сквозного процесса. На ней отражаются функциональные роли, участвующие в исполнении этапа и их функции, а также потоки информации между ними. Дополнительно может отражаться время исполнения функций. При этом карта этапа ограничена входом и выходом. Эти ограничения задаются сверху, из карты сквозного процесса. Другими словами, этап получает определенный вход с карты сквозного процесса и, вне зависимости от того, как построен процесс внутри этапа, на выходе должен получиться именно тот выход, который обозначен на карте сквозного процесса. При этом этот выход, в свою очередь будет являться входом для следующего этапа сквозного процесса.

Основное правило, которым мы руководствуемся при построении карт: чем ниже уровень иерархии, тем детальнее карта бизнес-процесса. При необходимости может строиться карта 6 уровня для раскрытия пошаговых действий исполнителя при выполнении определенной функции этапа сквозного процесса, однако такая необходимость есть далеко не всегда.

Таким образом мы получили описание процессов на различных уровнях иерархии и закрепили ответственность за каждый уровень. Необходимо отметить, что чем ниже уровень

иерархии процесса, тем ниже (с точки зрения организационной структуры) уровень лиц, отвечающих за него.

Параллельно производилось обогащение нормативной базы Банка. В качестве методологической поддержки был сформирован и утвержден Порядок разработки и утверждения классификатора процессов, а также полностью переработана Концепция управления бизнес-процессами.

Также был проведен ретроспективный анализ, который показал, что используемая в Банке нотация процесса EPC требует замены на более простой и легко воспринимаемый пользователями формат. В качестве альтернативы были выбраны две нотации: Basic FlowChart и Cross-Functional FlowChart. Для данных нотаций характерна простота и лаконичность отображения данных, что позволяет пользователям быстро её освоить и применять на практике. Под новую нотацию была сформирована соответствующая методологическая документация:

- Паспорт процесса “Моделирование бизнес-процессов”
- Методика моделирования бизнес-процессов
- Инструкция по чтению карт процессов.

5.2. Интеграция системы управления бизнес-процессами и системы управления внутренней нормативной документацией Банка

В целях интеграции системы управления бизнес-процессами и системы управления внутренней нормативной документацией Банка мы разработали иерархию внутренних нормативных документов, соответствующую иерархии процессов.

При формировании новой концепции управления внутренними нормативными документами Банка мы исходили из потребностей пользователей. Выделенные категории пользователей и их потребности представлены на Рисунке 3.

Субъект	Потребность	Объект деятельности	Необходимое содержание документа
ТОП-менеджмент	Стратегическое управление	<ul style="list-style-type: none"> ○ Классы бизнес-процессов ○ Направления деятельности 	Общее описание принципов работы Банка в целом и отдельных направлений деятельности
МИДЛ-менеджмент	Оперативное управление	Сквозные бизнес-процессы	Описание всего процесса, в т.ч. задействованные подразделения, зоны ответственности и т.п.
Исполнители	Исполнение процессов	Этапы сквозных процессов Функции	Детальное описание последовательности действий

Рис.3. Категории пользователей ВНД и их потребности.

На основании проведенного анализа была разработана иерархия ВНД, суть которой заключается в том, что каждый уровень иерархии процессов описывается соответствующим нормативным документом. Все внутренние нормативные документы Банка были разделены на виды, а каждый из выделенных видов соотнесен с соответствующим уровнем иерархии дерева процессов. При этом уровень детальности описания процесса в нормативном документе соответствует уровню описания процесса, т.е. чем ниже уровень иерархии документа, тем детальнее описание процесса в нем. Реализована иерархия внутренних



нормативных документов представлена на Рисунке 4.

Рис.4. Соответствие уровней иерархии классификатора процессов и уровней иерархии ВНД

При этом каждый из уровней документов имеет своих согласующих и утверждающих лиц. Уровень согласующих определяется, как и в случае с процессами, в зависимости от уровня документа: чем ниже уровень документа, тем ниже уровень согласующего.

Так на примере процесса кредитования физических лиц иерархия ВНД будет выглядеть следующим образом:

1. Политика кредитования - верхнеуровневый документ, описывающий общие принципы кредитования, что будет соответствовать направлению деятельности в иерархии процессов. Данный документ должен быть утвержден на самом высоком уровне, т.к. задает общие правила игры.

2. Положение о кредитовании физических лиц, которое соответствует группе сквозных процессов и задает общие правила осуществления процессов этой группы, при этом не противореча вышестоящему документу.
3. Регламенты осуществления конкретных видов кредитования физических лиц – потребительского, ипотечного, автокредитования и т.д., которые соответствуют сквозным процессам. Они детализируют нормы, прописанные в вышестоящих документах, при этом обогащая их указанием этапов соответствующих процессов, их владельцев, возможно, показателями эффективности, и т.д.
4. Далее создаются методики и инструкции к каждому этапу сквозного процесса, описывающая действия исполнителей.

В результате внедрения описанной методологии мы получили существенное увеличение скорости изменения процессов и регламентирующих документов. Поскольку классы процессов у нас не меняются, направления деятельности и группы сквозных процессов достаточно статичны и меняются крайне редко, то, несмотря на то, что для их изменения также требуется согласование с достаточно большим кругом согласующих лиц и утверждение происходит на высоком уровне, затраты на их изменения незначительны. Новые сквозные процессы появляются чаще, но если появились, то их этапы сравнительно постоянны. Функции же внутри этапов изменяются постоянно, поэтому документы регламентирующие их исполнение имеют самый простой алгоритм изменения.

Изменение процедуры согласования позволило сократить стоимость процесса согласования документа в среднем на 60%, в т.ч. на 20% для документов самого верхнего уровня и до 90% для документов самого нижнего уровня. При этом основные затраты на изменение ВНД аллоцировались на документы нижнего уровня, которые регулярно подвергаются изменениям, но в разработке и согласовании которых участвуют более низкооплачиваемые сотрудники.

В ходе разработки концепции управления ВНД Банка был разработан и реализован новый вид ВНД - Паспорт процесса. Данный формат является для Банка абсолютной новацией, т.к. основой данного документа является не текстовое описание процесса, а его отражение в виде карты. Кроме непосредственно карты процесса Паспорт процесса содержит маппинг функциональных ролей и штатного расписания Банка, а также перечень используемого инструктивного материала.

Процессным офисом настроено автоматическое формирование Паспорта процесса из автоматизированной системы Business Studio, что позволяет формировать нормативный документ в течение в среднем 25 секунд после формирования карты процесса, что несравнимо с временем формирования текстового описания карты процесса.

С октября 2018 года паспорта процессов используются в Банке в качестве нормативного документа наравне с Регламентами и Порядками для описания сквозных процессов и этапов. По уже существующей статистике согласование Паспорта процесса в среднем занимает 2-3

недели (для сравнения: согласование Регламента или Порядка занимает в Банке не менее 6 месяцев).

5.3. Каскадирование стратегии до уровня бизнес-процессов и построение системы процессных показателей Банка.

В рамках разработки планов развития Банка на 2019 год был применен инновационный для Банка подход каскадирования стратегии до конкретных исполнителей процессов.

На первом этапе были установлены стратегические цели Банка в рамках системы сбалансированных показателей в четырех проекциях. Всего до 2021 года в Банке было определено 14 стратегических целей.

Далее на основании установленных стратегических целей был проведен ГЭП-анализ текущего состояния развития Банка. На основании анализа были определены разрывы, которые Банку необходимо преодолеть для достижения стратегических целей. Для покрытия этих целей были сформулированы 23 трансформационные цели всего Банка, за счет достижения которых предполагается устранить выявленные разрывы.

Следующим этапом трансформационные цели Банка были каскадированы на все направления деятельности. Для достижения трансформационных целей направления каждое направление разработало ряд инициатив, реализация которых обеспечит достижение поставленных целей. При этом разработанные инициативы направлены как на повышение количественных и финансовых показателей Банка, так и на улучшение качественных характеристик. Так, например, в направлении розничного бизнеса было установлено 4 трансформационные цели и сформировано 38 инициатив.

Далее было определено влияние каждой из инициатив на конкретные бизнес-процессы Банка. Так, по результатам анализа 38 инициатив розничного бизнеса направлены на 14 сквозных процесса обслуживания физических лиц. Проведенная работа позволила сконцентрировать усилия на трансформации именно этих ключевых 14 процессов из всех 35 сквозных процессов, закрепленных за розничным бизнесом.

В результате проделанной работы у руководства и сотрудников появилось четкое понимание приоритетности развития бизнес-процессов. Так если ранее приоритетными считались все процессы бизнес-подразделений (основные бизнес-процессы), а процессы поддерживающих подразделений оставались на втором плане, то после проведенного каскадирования появилось понимание, что развитие части основных бизнес-процессов в настоящее время не является приоритетным для Банка. Это позволило сконцентрировать усилия на повышении эффективности действительно ключевых для Банка процессов.

Поскольку ранее в Банке проводились точечные улучшения бизнес-процессов, то эти улучшения происходили путем ведения проектной деятельности, в основе которой лежит создание заранее заданного результата в конкретные сроки. Ввиду длительности и сложности реализуемых проектов иногда возникала ситуация, что затраченное время и ресурсы на реализацию проекта не давали ожидаемого результата.

В связи с тем, что после проведения каскадирования стратегии до уровня конкретных инициатив и процессов стало очевидно, что Банк нуждается в непрерывном улучшении

конкретных процессов, а также в более гибком подходе к трансформации своей деятельности, для реализации стратегических инициатив и достижения трансформационных целей в конце 2018 года Банке начали формироваться команды, работающие на основе гибких методологий. каждая команда будет непрерывно работать над оптимизацией конкретного бизнес-процесса. Продолжая пример розничного бизнеса отметим, что для трансформации 14 бизнес-процессов были сформированы 7 команд, что позволяет каждой команде концентрироваться на определенных бизнес-процессах в своей зоне ответственности. При этом в зону ответственности каждой команды входят близкие по архитектуре бизнес-процессы, что позволяет получать дополнительный эффект от переиспользования уже сделанных доработок. В составе команды есть представители владельца бизнес-процесса, участников процесса, ИТ-подразделения и Процессного офиса. Также в состав каждой команды входят представители экспертных подразделений, которые оказывают команде консультационную поддержку. Такой механизм работы с процессами позволит более гибко и быстро трансформировать ключевые бизнес-процессы. Для примера одна из команд за квартал добилась увеличения доли автоматического принятия решения по кредитным заявкам на 15%, при этом аналогичный проект, начатый в 2017 году, занял более 1 года.

Каждой команде установлены ключевые результаты, которых команда должна достичь за год и за квартал. Данные ключевые результаты коррелируют с метриками достижения трансформационных целей. Таким образом разработан механизм реализации стратегии (сверху вниз) и контроля прогресса ее соблюдения на основании измеримых показателей (снизу вверх).

Описанный процесс каскадирования стратегии до процессов представлен на Рисунке 5.



Рис.5. Каскадирование стратегии Банка на бизнес-процессы

5.4. Разработка модульной программы обучения сотрудников Банка процессному подходу

В начале 2018 г. была разработана полноценная модульная программа обучения сотрудников Банка процессному подходу. При проектировании программы были определены целевые группы для обучения и под каждую группу был сформирован свой обучающий модуль:

1. вводный курс, который направлен на обучение всех сотрудников Банка основам процессного подхода, в рамках данного курса сотрудники получают информацию о сути и преимуществах процессного подхода, учатся читать карты процессов и пользоваться терминологией.
2. продвинутый курс, в рамках которого сотрудники более детально погружаются в принципы работы процессного подхода и так же получают знания об архитектуре внутренних нормативных документов и взаимосвязи с иерархией процесса.
3. “моделирование процессов” - направлен на формирование у сотрудников Банка навыков моделирования карт процессов в программной среде MS Visio. По итогам прохождения данного обучения сотрудникам выдаются сертификаты.

Помимо описанных уровней были разработаны два дополнительных формата обучения.

Первый формат - бизнес-игра “Голодные игры”. Обучение в формате бизнес-игры позволяет участникам игры на игровом примере понять преимущества процессного подхода, необходимость управления показателями и оптимизации процесса. Целевой аудиторией бизнес-игры являются все сотрудники Банка.

Второй формат - ворк-шоп “Александровская библиотека”. Ворк-шоп заключается в том, что сотрудники Процессного офиса совместно с методологами подразделений перерабатывают нормативную базу подразделений согласно утвержденной концепции. Целевой аудиторией ворк-шопа являются методологические подразделения Банка.

В 2019 году планируется запустить третий еще один формат обучения - бизнес-кейс, который будет ориентирован в большей степени на менеджмент банка, т.к. задача данного формата заключается в решении бизнес-кейсов на управление процессом через показатели.

Все обучающие модули разработаны сотрудниками Банка без привлечения сторонних организаций и консультантов. Обучение адаптировано под нужды организации и с учетом уровня зрелости Банка. В рамках обучения сотрудники закрепляют полученные знания выполняя упражнения, сотрудникам предоставляются практические кейсы, для выполнения которых они используют полученные на занятиях знания.

В общей сложности за время проекта силами сотрудников Процессного офиса было обучено более 600 сотрудников Банка (вводный курс - 437 чел., продвинутый курс 91 чел., “моделирование процессов” - 110 чел.).

Программа обучения была сформирована таким образом, что каждый модуль дополняет другой и тем самым сотрудники Банка сами могли выбирать какие модули им необходимо пройти исходя из потребности в знаниях о процессном управлении.

Минимальным уровнем знаний о процессном управлении считается владение терминологией процессного управления, умение читать карты процессов и знать о правах и

полномочиях таких участников процессного управления как владелец процесса, куратор, функциональный руководитель.

Максимальный уровень знаний, который могут получить сотрудники Банка в рамках программы обучения: состоит в самостоятельном моделировании карт процессов, глубинное понимание процессной архитектуры Банка и принципов работы с процессными показателями.

Программы обучения и соответствующие уровни знания отражены на Рисунке 6.

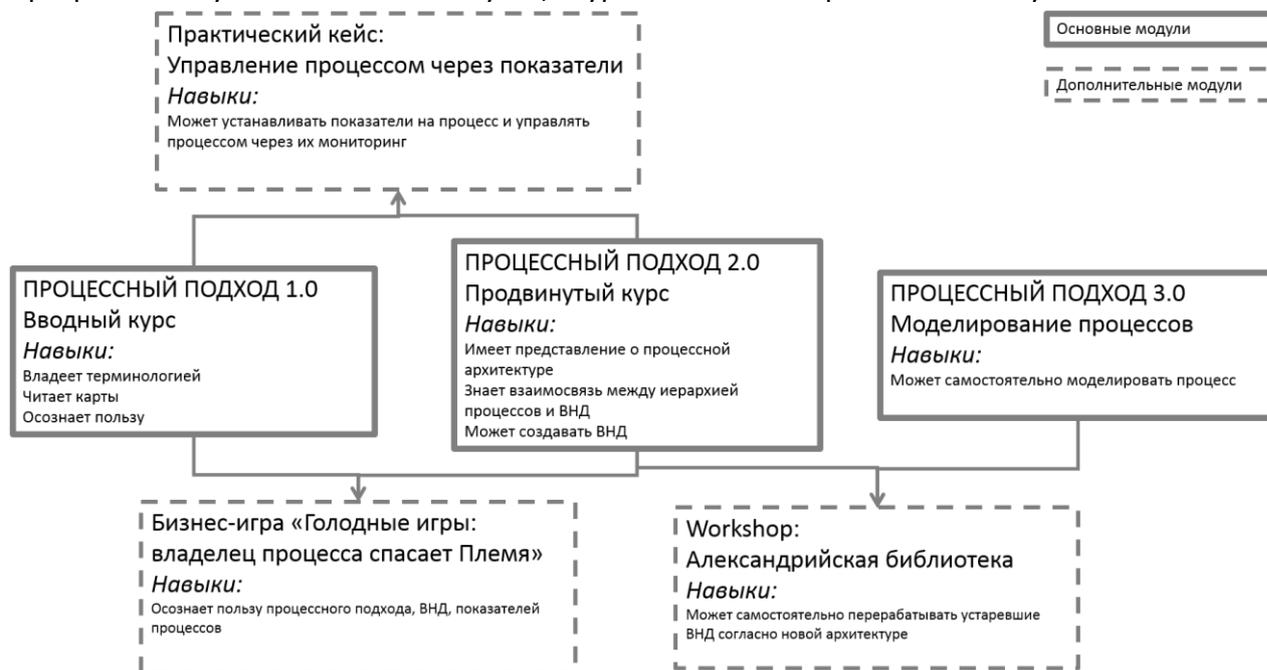


Рис.6. Модульная система обучения Процессному подходу

Обучение процессному подходу являлось движущей силой для внедрения процессного управления. Все сотрудники, прошедшие обучение, становились агентами Процессного офиса в рамках своих подразделений и это значительно облегчало нашу работу. Благодаря обучению разрывался понятийный барьер и увеличивалась скорость разработки и утверждения моделей процессов.

5.5. Разработка методики расчета стоимости процесса

В 2018 году сотрудниками Процессного офиса была разработана методика расчета стоимости процессов и представлена тестовая модель расчета на примере процесса кредитования юридических лиц.

При расчете стоимости процессов учитывается совокупность затрат организации, понесенных на воспроизведение процесса за исследуемый период.

Алгоритм действий для расчета стоимости процессов представлен на Рисунке 7.



Рис. 7. Алгоритм действий при расчете стоимости процессов

Для расчета стоимости процесса необходимо перенести общую стоимость затрат по категориям на каждую функцию процесса. В качестве драйвера переноса используется время выполнения функции.

В случае если по объективным причинам информация о фактической трудоемкости функции отсутствует, то в данном случае может быть использована экспертная оценка общей трудоемкости функций за исследуемый период. Таким образом основным преимуществом данного подхода является то, что при недостаточности статистических данных для расчета используется экспертная оценка.

В качестве базы сравнения полученного значения стоимости процесса предлагается использовать значение стоимости одного производственного цикла процесса в «идеальной модели» (т.н. “внутренний” бенчмарк). Под «идеальной моделью» в методике расчета подразумевается стоимость одной итерации процесса при условии, что каждая функция выполняется один раз без ошибок и корректировок в установленные сроки.

Сравнивая значения стоимости процесса и стоимости «идеальной модели» в расчёте на один цикл мы можем установить насколько текущее состояние процесса далеко от идеальной среды.

Результаты расчетов могут использоваться как для дальнейшего ценообразования, так и для выявления дорогостоящих функций, которые необходимо оптимизировать.

Так путем расчета первоначальной стоимости процесса кредитования юридических лиц и расчета стоимости каждого этапа в отдельности были определены наиболее дорогостоящие этапы. После этого был составлен и реализован план мероприятий, направленный на снижение стоимости этих этапов. После завершения мероприятий была проведена повторная оценка стоимости оптимизированных этапов и всего процесса в целом. Результатом мероприятий стало снижение общей стоимости процесса на 12%, а снижение стоимости одного из этапов составило 27%.

6. ТРУДНОСТИ

Основными трудностями при реализации проекта были:

1. Сопротивление персонала
2. Коммуникативные барьеры
3. Недостаток компетенций

Преодолеть сопротивление персонала помогло регулярное проведение обучения по описанной выше программе. Кроме того, влияние оказали периодические информационные рассылки по электронной почте о новых достижениях и интересных событиях, связанных с реализацией проекта. Немаловажным в преодолении сопротивления персонала явилась сама команда Процессного офиса: сотрудники Процессного офиса непрерывно выстраивают доверительные отношения с подразделениями Банка. В Процессном офисе реализована работа на основании бизнес-партнерства. Суть подхода заключается в том, что за каждым направлением деятельности закреплены конкретные сотрудники, которые не просто являются носителями идеологии и методологии процессного управления, но и детально

знают процессы сопровождаемого блока, текущие проблемы и совместно с подразделениями ищут пути решения процессных проблем. Это позволяет выстраивать доверительные и продуктивные отношения между подразделениями и Процессным офисом в целом.

В начале реализации проекта в Банке в целом не были выстроены коммуникации между подразделениями. Данное обстоятельство существенно затрудняло решение спорных ситуаций и работу с процессами в целом. Зачастую участники одного и того же процесса не знали, что происходит на других этапах. В ходе реализации проекта была внедрена практика совместного моделирования процесса всеми участниками. Т.е. моделирование процесса осуществляется не только с его владельцем, а путем проведения совместных совещаний и мозговых штурмов с участием владельцев всех этапов с привлечением непосредственных исполнителей, а также с привлечением ИТ-подразделений. результатом реализации нового подхода к работе стало снижение срока моделирования процесса с 2-3 недель до 3 дней.

Кроме того, в целях снижения негативного эффекта от приведенных выше факторов сотрудники Процессного офиса регулярно рассказывают о проведенных мероприятиях и достижениях высшему руководству Банка в ходе различных рабочих совещаний. Отдельно необходимо отметить, что в апреле 2018 года Процессным офисом было проведено масштабное общебанковское мероприятие с участием ТОП-менеджмента и представителей всех подразделений Банка - Process Day. В рамках данного мероприятия Процессный офис рассказал как об уже проведенной трансформации процессного подхода в Банке, так и о дальнейших планах своего развития. Результатом данного мероприятия стало существенное повышение интереса к процессному управлению

На начальных этапах проекта ощущался недостаток внутренних компетенций для реализации проекта. Руководством Банка было принято решение не привлекать внешних консультантов, а нарастить компетенции внутри подразделения. Нарращиванию компетенций способствовало привлечение в состав процессного офиса как сотрудников из других подразделений Банка, владеющих знаниями по предметным областям, так и привлечение на постоянную работу специалистов из других организаций. Кроме того, необходимо отметить, что руководством Банка был выделен бюджет для внешнего обучения сотрудников Процессного офиса, что позволило дополнительно повысить компетенции. Отдельно стоит отметить, что с середины проекта сотрудники Процессного офиса стали посещать не только обучения, но и различные профессиональные конференции по Процессному подходу, а в дальнейшем и сами стали докладчиками на нескольких конференциях по процессному управлению. Участие в публичных профессиональных мероприятиях привело к интересу к системе процессного управления в Банке со стороны специалистов из других организаций. Так за 2018 год Процессный офис провел два референс-визита специалистов по процессному управлению из других организаций, в ходе которых сотрудники Процессного офиса поделились своими наработками, а также ознакомились с опытом коллег.

7. РЕЗУЛЬТАТЫ

Главными достижениями от реализации проекта можно считать следующее:

1. Стратегические цели Банка декомпозированы до процессов
2. Выстроена система управления внутренними документами Банка
3. Разработаны и применяются методики определения стоимости процессов.

4. Разработан и применяется классификатор процессов с закреплением владельцев процессов. Утверждена концепция управления бизнес-процессами, закрепляющая общие подходы к процессному управлению, а также права и обязанности владельцев сквозных процессов и этапов.

5. Разработана модульная программа обучения сотрудников процессному управлению и проводится регулярное обучение.

Декомпозиция стратегии позволяет на текущий момент четко понимать приоритеты в реализации инициатив и анализировать скорость и эффективность достижения стратегических целей Банка.

Изменения в системе управления внутренними нормативными документами привели к существенному ускорению внедрения изменений в процессах. Так, на начало проекта среднее время согласования нормативных документов составляло 6 месяцев. После реализации изменений и, в частности после внедрения Паспорта процесса, средний срок согласования документов составляет 2-3 недели. В планах развития в данном направлении в ходе реализации следующего этапа планируется полный отказ от регламентов и порядков и переход на Паспорта процессов. Также в целях проведения дальнейших улучшений нормативной базы Банка планируется регулярное проведение опросов пользователей для выявления потребностей и мозговых штурмов методологов для выработки путей удовлетворения этих потребностей.

Разработка методики расчета стоимости процесса позволила внедрить новый критерий оценки эффективности процессов Банка. Действующая система аллокаций расходов в Банке, построенная по принципу “сверху-вниз”, не позволяла выявить расходы на процесс в разрезе каналов и выявить дорогостоящие функции. Методика Процессного офиса позволяет не только определить стоимость процесса, но и разложить процесс на этапы и определить стоимость каждого по-отдельности. В январе 2019 г. в Процессный офис поступил запрос от розничного бизнеса на расчет стоимости процессов кредитования физических лиц в разрезе каналов (офисный, дистанционный, партнерский) и этапов работ (привлечение, рассмотрение, выдача). Сотрудниками Процессного офиса с привлечением Финансового департамента формируются модели расчетов, которые позволяют создать гибкий инструмент для расчета стоимости продуктов и процессов.

Разработка классификатора бизнес-процессов, закрепление ответственности а также формализация прав и обязанностей владельцев процессов позволила сократить количество

“белых пятен” в процессах, устранить зоны безответственности, а также создать эффективный механизм разрешения конфликтов, возникающих в ходе управления бизнес-процессами.

Реализация программы обучения позволила повысить общий уровень осведомленности сотрудников Банка о процессном управлении и, как следствие, повысить общий уровень вовлеченности сотрудников в процессное управление. На начало проекта большинство сотрудников Банка не понимали для чего им привлекать сотрудников Процессного офиса. На сегодняшний день Процессный офис привлекается ко всем активностям в банке, которые в той или иной мере связаны с процессами.

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В качестве программного обеспечения Процессным офисом используется система Business Studio. На старте проекта была обновлена версия системы, что позволило применять новый функционал. Кроме того, сотрудниками Процессного офиса самостоятельно был освоен ранее не использовавшийся функционал системы.

В качестве перспектив развития планируется реализация общедоступного внутри Банка портала на базе данной системы.

9. ПОСТАВЩИКИ И ПОДРЯДЧИКИ

Весь описанный проект был реализован сотрудниками Процессного офиса Банка без привлечения внешних консультантов.

Однако необходимо отметить существенную роль мероприятий, проводимых Ассоциацией профессионалов управления бизнес-процессами и ГК “Современные технологии управления”. Посещение этих мероприятий, а также членство в различных профессиональных сообществах помогает сотрудникам Процессного офиса находить новые идеи для дальнейшего развития процессного управления в Банке.

От лица ПАО “АК БАРС” Банк
выражаю согласие на распространение
информации о проекте, приведенной в
рамках настоящей заявки, в рекламных
материалах конкурса и в СМИ

Директор Корпоративного проектного офиса
ПАО “АК БАРС” Банк



Елманова Е.В.