Заявка на участие в конкурсе "BPM - проект года"

Название проекта	***"Разработка и реализация фреймворка повышения эффективности бизнес-процессов на базе единого Центра компетенций"***

Сроки проекта
10.01.2022-30.12.2022

Команда проекта
Березовская Е.
Подгорнов В.
Хабулиани Д.

Партнеры проекта
КСК, PIX Robotics,
Первые инновационные технологии

1. Аннотация

Краткое резюме проекта для беглого ознакомления («для руководителей»)
Почему возникла потребность в данном проекте:
Одним из фокусов внимания Группы "Московская биржа" 2022 году стало выстраивание сквозных кросс-групповых процессов, способных наиболее эффективно доставлять ценность клиентам Группы в максимально короткие сроки. Для этого требовалось перестроить порядок взаимодействия между компаниями Группы, сопряженный с существенными трансакционными издержками, перестроить существующие бизнес-процессы, а также изменить подходы к управлению бизнес-процессами в Группе.
В качестве первого шага для достижения поставленных целей руководством было принято решение создать в Группе Центр компетенций по повышению эффективности бизнес-процессов.
Основными задачами объединенного Центра компетенций стало создание в течение 2022 года 15 централизованных обеспечивающих функций, разработка эффективного фреймворка для управления процессами и консолидация разрозненных элементов повышения эффективности в Группе.
Какие цели были поставлены в рамках проекта:
1. Доказать на примере Процессного офиса, что функции поддержки и развития могут успешно работать в формате объединенного Центра компетенций.
2. Унифицировать процессную методологию, собрав в ней лучшие практики и инструменты повышений эффективности бизнес-процессов, реализованные в каждой из компаний Группы. Организовать работу Центра компетенций таким образом, чтобы эти инструменты представляли собой единый слаженный механизм.
3. Продемонстрировать количественные (монетарные) эффекты от централизации обеспечивающих функций и оптимизации бизнес-процессов.

2.Введение

Коротко расскажите о вашей организации, о ее продукции/услугах

MOEX Group (Группа "Московская Биржа") – крупнейший российский биржевой холдинг, управляющий единственной в стране многофункциональной биржевой площадкой по торговле акциями, облигациями, производными инструментами, валютой, инструментами денежного рынка, драгоценными металлами и товарами. В MOEX Group входят Национальный расчетный депозитарий (НРД) – центральный депозитарий Российской Федерации, а также Национальный клиринговый центр (НКЦ), выполняющий функции центрального контрагента на рынках, что позволяет бирже оказывать клиентам полный цикл торговых и посттрейдинговых услуг. Биржа – оператор платформы личных финансов Финуслуги, где россияне могут выбирать и открывать вклады разных банков, приобретать полисы ОСАГО, народные облигации регионов и другие финансовые продукты по всей стране в режиме 24/7 дистанционно, без визита в офис.

Момент, переживаемый организацией в своем развитии на момент начала проекта.

На момент начала проекта Группа находилась на этапе высокого уровня зрелости и контролируемости, была готова к горизонтальной интеграции в части функций, выполняющих аналогичные виды деятельности. Как одно из следствий высокого уровня зрелости - организация прекрасно осознавала:
1. Важность максимально эффективного использования ресурсов, в т.ч. за счет кросс-групповой синергии,
2. Необходимость постоянного поиска внутренних резервов оптимизации, минимизации ручного труда, в т.ч. за счет применения инструментов "легкой" автоматизации,
3. Важность качественного сервиса и анализа "болей" клиентов.

Исходный уровень зрелости бизнес-процессов

На момент запуска проекта уровень зрелости бизнес-процессов значительно отличался в каждой из компаний, поскольку каждая из них развивалась самостоятельно и обособленно.
Из общего:
1. В каждой из компаний существует свой Реестр бизнес-процессов,
2. Критически важные бизнес-процессы (по методологии BIA) имеют графическое описание в системе Business Studio.
3. Отсутствие фокуса на клиентский опыт при анализе бизнес-процессов.
Из различий:
1. Разный фокус процессного управления в компаниях Группы (от регламентации до анализа и оптимизации бизнес-процессов).
2. Разные подходы к моделированию.

3. Бизнес-контекст

С какими вызовами столкнулась организация - конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством и т.п.

Главный вызов организации - работа в условиях неопределенности, изменения существующих и появления новых регуляторных требований, которые во многом определяют текущие задачи и вектор развития Группы, являющейся основой финансового рынка страны. Одной из особенностей 2022 года для Группы стали:
1. Осторожность при принятии решений об инвестициях в функции развития,
2. Запрос руководства на повышение операционной эффективности,
3. Необходимость быстрого изменения текущих бизнес-процессов и перераспределения ресурсов,
4. Необходимость организации сопровождения новых клиентов и продуктов.
Стоит отметить существенное изменение ИТ-конъюнктуры, во многом повлиявшее на фокус внимания процессной команды.

Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения

Для реализации проекта были выделены следующие ресурсы:
1. Объединенная команда Центра компетенций, состоящая из 12 сотрудников, обладающих экспертизой в области:
- анализа и оптимизации бизнес-процессов,
- автоматизации при помощи low-code инструментов,
- анализа и улучшения клиентского опыта.
2. Административная поддержка руководства.
3. Возможность привлечения внутренних экспертов со стороны функциональных подразделений.
4. Возможность привлечения внешних вендоров в пределах бюджета на реализацию инициатив.
Ключевые ограничения проекта:
1. Сроки: унифицировать работу процессной функции и получить монетарные эффекты было необходимо до конца 2022 года.
2. Ресурсы:
 - ограниченный ресурс внутренней команды, в виду необходимости одновременно поддерживать устоявшиеся процессы и строить новый фреймворк,
 - ограниченный ресурс экспертов и заказчиков, работающих в условиях кратно возросшей нагрузки.
3. Отсутствие у компаний Группы опыта централизации функций поддержки и развития в формате Центров компетенций.

4. Бизнес-процесс

Не вдаваясь в подробности, опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процессы), его границы и место в процессной архитектуре, участников и заинтересованные стороны (подразделения, роли)

Основной задачей Центра компетенций была разработка и внедрение целостного фреймворка повышения эффективности бизнес-процессов
Для этого были выделены основные **функции** Центра компетенций:
- **процессное управление** (деятельность, связанная с методологическим обеспечением, направленная на создание и поддержание качественной Базы знаний о процессах Группы; создание инструментария описания, анализа текущих и проектирования целевых процессов)
- **цифровизация процессов** (деятельность по поиску, внедрению и применению инструментов "легкой" автоматизации процессов, которые

позволяют максимизировать оптимизационные эффекты, не требуя при этом значительных инвестиций и длительных сроков внедрения)
- **исследование клиентского опыта** (анализ обратной связи от внешних клиентов Группы по оказываемым услугам для выявления критичных "болей", формирование мероприятий по улучшению оказываемого клиентам сервиса)
- **анализ операционной эффективност**и (формирование и расчет показателей эффективности бизнес-процессов и производительности функций для эффективного управления ресурсами, прогнозирования количественных эффектов от оптимизационных мероприятий и мониторинга результатов их реализации)
- **развитие центров компетенций** (помощь в формализации работы функции в формате центра компетенций, привлечение экспертов при анализе рисков и методологических вопросах)
Созданный в рамках Центра компетенций **фреймворк** повышения эффективности бизнес-процессов позволяет выстроить деятельность подразделения по принципу конвейера, опираясь на данные о процессах и их метриках на всех этапах цикла реализации изменений.

На схеме ниже представлены компоненты фреймворка:

Компонент фреймворка "**методология процессного управления"** и "**моделирование и проектирование процессов"** обеспечивает единую для Группы Базу знаний о процессах и задает правила и стандарты моделирования процессов; компонент **"анализ процессов"** позволяет на основании выработанной методологии провести комплексный анализ процессов, спроектировать целевые процессы, описать точки неэффективности, оценить эффекты и разработать оптимизационные инициативы, которые далее будут реализованы в рамках этапа **"оптимизация процессов".** Для оптимизации могут применяться как инструменты из арсенала Центра компетенций, так и иные, например, классическая автоматизация. На этапе завершения реализации изменений проводится контроль достижения целевых значений, что также отражается в рамках этапа **"ресурсный анализ",** фиксирующий текущее значения метрик производительности функций.

Цели, поставленные перед процессной командой, их увязка с бизнес-целями, изложенными в предыдущем разделе

1. Выработка единых подходов и стандартов в рамках функционала Центра компетенций для Группы, единообразное оказание услуг заказчикам.
2. Расширение компетенций экспертов с одной компании на Группу компаний.
3. Использование накопленного положительного опыта каждой компании, отказ от

неэффективных функций, концентрация на практической деятельности.
4. Создание единой информационной среды деятельности Центра компетенций.
5. Максимальное переиспользование знаний и данных в рамках фреймворка.
6. Популяризация фреймворка повышения эффективности бизнес-процессов на уровне Группы компаний, проведение регулярных методологических семинаров и практических тренингов, основанных на реальный кейсах повышения эффективности.
7. Получение монетарных эффектов от реализации фреймворка.

Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников компании, клиентов, партнеров

Спонсоры проекта - Члены Правления ПАО "Московская Биржа", НКО "Национальный клиринговый центр" (АО), НКО АО "Национальный Расчетный Депозитарий"

Основные участники:

Кураторы проекта: член Правления - Управляющий директор по операционной деятельности, Финансовый директор, HR-директор

Команда Центра компетенций

Экспреты от профильных подразделений

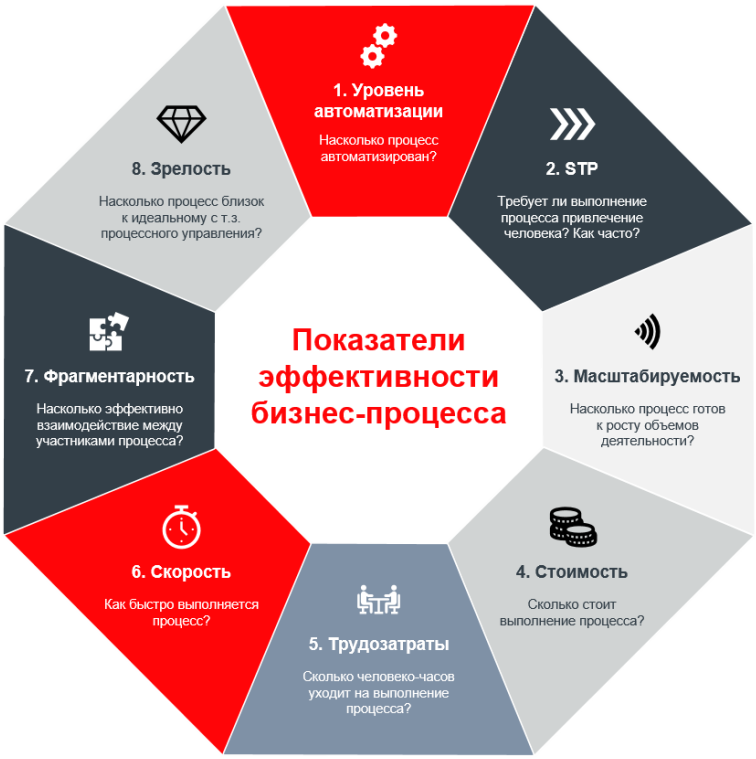
5. Инновационность\уникальность проекта

Чем ваш проект уникален, как он позволяет вашей компании выделиться из общего ряда конкурентов

Многофакторный подход к реализации изменений в процессах компании группы:

1. Комплексный подход к повышению эффективности бизнес-процессов: все начинается с анализа текущей процесса (AS-IS), далее формируется проблематика процесса, разрабатываются оптимизационные инициативы и проектируется целевой процесс (TO-BE), после чего реализуются разработанные мероприятия. Реализуя инициативы таким образом, мы минимизируем издержки компании на внедрение изменений.

2. "Цифры - всему голова": отличительной особенностью фреймворка является оценка эффективности процесса по ряду показателей, которые отражают его текущее состояние, а также позволяют построить прогноз с учетом предполагаемых изменений и тем самым оценить потенциальный эффект и целесообразность разработанных мероприятий.

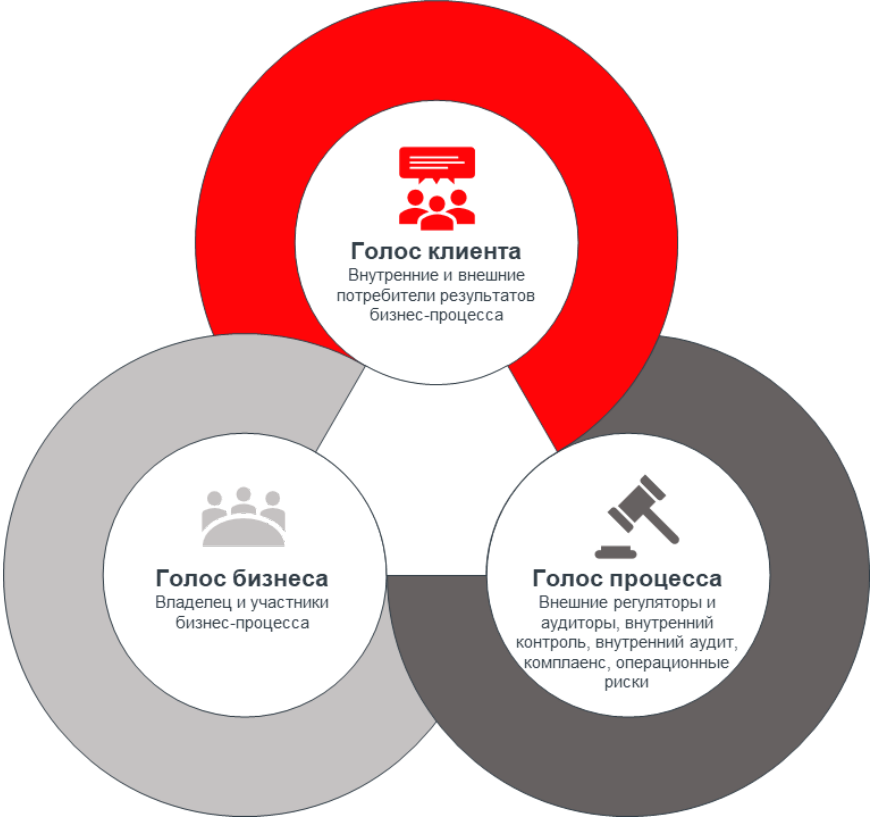


3. Всесторонний анализ процессов - возможность услышать все голоса процесса:

3.1. Голос клиента (Voice of Customer, VoC) - о требованиях/мнениях потребителей результата процесса,

3.2. Голос бизнеса (Voice of Business, VoB) - о требованиях исполнителей (внутренних пользователей) процесса,

3.3. Голос процесса (Voice of Process, VoP) - о внутренних и внешних ограничениях процесса и требованиях к нему.



Инновационность проекта с точки зрения бизнеса: новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами и т.п.

1. Кросс-групповые процессы: мы не стали ограничиваться сквозными процессами в рамках каждой компании Группы, а решили связать их. Это позволило видеть более глобальные взаимозависимости и получить синергию в проектах и инициативах компаний Группы, которые ранее реализовывались обособленно.
2. Единая среда моделирования и хранения информации о бизнес-процессах в Группе: для построения кросс-групповых процессов было принято решение объединить инсталляции среды моделированию в одну, что позволило сократить трудозатраты на их администрирование.
3. Внутренний бенчмаркинг: в связи с наличием большого количества аналогичных бизнес-процессов в компаниях Группы, у нас есть возможность проводить сопоставительный анализ и находить оптимальные решения для проектирования целевых процессов.

Примененные или разработанные инновационные методологии управления бизнес-процессами. Инновационные приемы управления проектом и управления изменениями, обеспечившие успех проекта

1. Институт менеджеров процессов: каждый менеджер процесса имеет свой портфель процессов, который он сопровождает на протяжении всего жизненного цикла процесса. Менеджер начинает работать с процессом на этапе его описания, а далее проводит анализ и сопровождает процесс по ходу PDCA-цикла.
2. PDCA-цикл: однажды проанализированный сквозной процесс попадает в PDCA-цикл, который поддерживается менеджером процесса. Длина цикла зависит от процесса.
3. Использование RPA-технологии для автоматизации рутинных операций:

- Внедрение программных роботов в Департаменте клиентской поддержки
- Внедрение программных роботов в Департаменте листинга

- Внедрение программных роботов в Операционном департаменте
- Внедрение программных роботов в Блоке финансов

4. Автоматизация клиентских процессов на базе CRM-системы.

- Автоматизация процесса обработки рекламаций внутренних и внешних пользователей,
- Автоматизация процесса обработки обращений клиентов по вопросам сопровождения технологических сервисов,
- Автоматизация процесса принудительного перевода учета прав на ценные бумаги,
- Автоматизация процесса выплаты доходов по еврооблигациям и по дивидендам по акциям РФ напрямую держателям,
- Автоматизация процесса создания и обработки запросов по вопросам комплаенс,
- Автоматизация процесса выплаты доходов держателям бумаг после перевода учета прав на ц/б,
- Автоматизация воронок продаж в рамках коммерческого процесса по продуктам НРД.

5. Регулярный сбор и анализ "голосов клиентов" при взаимодействии с Группой.

ФРЕЙМВОРК

	1. Выявление клиентской боли	2. Анализ клиентской боли	3. Формулировка GAPов и Инициатив	4. Формирование Story	5. Формирование плана устранения GAPs	6. Реализация	7. Контроль эффекта от «лечения боли»
Описание этапа	На основе анализа процесса и обратной связи от клиента, формируется гипотеза о потенциальной клиентской боли	Проверка гипотезы с помощью глубинного интервью	Перевод сформулированной клиенткой боли в логику процессов компании	Наполнение бэклога change-команд	Формулировка поэтапного плана работы с выявленными клиентскими болями	Изменение в соответствие с планом	Мониторинг и контроль достижения целей
Цель этапа	Обозначить клиентскую боль	Продемонстрировать клиентский путь с эмоциями на каждом шаге	Сформулировать скоуп изменений	Декомпозиция закрытия gap по типам изменений и включение в backlog команд	Сформировать план реализации изменений	Внедрить исправления	Проверить результат внедрений для клиента
Атрибуты этапа	• Клиент • Формулировка • Эмоциональная шкала	• Формулировка гипотезы • Тип клиента • Сегмент • Продукт/сервис • Частота возникновения • Критичность для клиента • Ожидания клиента • Иные сведения • Точки контакта	• Формулировка инициатив • Достоверность информации • Инициатива • Эффект (качественный) • Целевое значение метрики • Оценка влияния • Необходимость доп. коммуникации с клиентом • Вывод/заключение	Зависит от типа изменений: • Изменение процесса • ИТ доработка • Проект • Коммуникация/ информирование • Актуализация инфо на сайте • Обучение	Атрибуты определяются на основе типов изменений, план должен содержать атрибуты: • Story • Приоритет • Срок • Ответственный	На основе типов изменений	• Доп. интервью • Контроль достижения метрики
Участники	• Клиент • Эксперт по клиентскому опыту	• Эксперт по клиентскому опыту	• Команда стрима «Клиенты»	• Команда стрима «Клиенты»	• Команда стрима «Клиенты»/иные команды	• Ответственный за реализацию	• Команда стрима «Клиенты»/иные команды • Клиент
Артефакт этапа	Ключевые цитаты клиентов, стенограмма, запись интервью	CJM	Сформулированный GAP и набор инициатив	Story	План	Закрытое story	Отчет, ключевые цитаты, запись интервью

MOEX.COM 3

6.Трудности

Какие уроки вы извлекли из опыта проекта, какие можете дать советы организациям, внедряющим BPM, от каких ошибок предостеречь.

Любой проект неизбежно несет в себе изменения для компании и всегда сопряжен с решением проблем и трудностей, наиболее запоминающимися для процессной команды стали следующие:

1. Архитектурные вопросы применения средств "легкой" автоматизации - процессной команде необходимо было правильно встроить применяемые инструменты в существующий ИТ-ландшафт, четко определить критерии применимости данных инструментов.

2. Создание сквозных кросс-групповых процессов и унификация работы обеспечивающих функций потребовали стереть/существенно снизить выстраиваемые годами барьеры и границы. Команда столкнулась с определенным сопротивлением внешней среды, низким уровнем готовности к изменениям.

3. Необходимость объединения трех разных процессных команд из разных корпоративных культур, обладающих разным набором компетенций, решающих разные задачи и исторически работающих обособленно.

4. Работа в условиях отсутствия четких приоритетов и быстро изменяющегося бизнес-контекста, требующая постоянной перебалансировки и переприоритизации ресурса процессной команды.

6. Технические ограничения, такие как импортозамещение, необходимость оперативного поиска новых инструментов.

Главным уроком, полученным в проекте является необходимость постоянного взаимодействия со стейкхолдерами, готовность быстро перестраиваться и менять приоритеты, ничего не "высекать в мраморе", быть открытым к изменениям.

Как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта

О поддержке руководства, которую мы получили благодаря тому, что:

1. Много (очень много) и хорошо работали, в решении любой задачи ориентировались на качество результата, даже если его достижение сопряжено с серьезными трудностями.

2. Регулярно готовили отчеты по результатам деятельности.

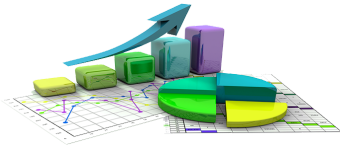
3. Демонстрировали полученные результаты на рабочих группах, заседаниях

уполномоченных органов, комитетах.
4. Выполняли взятые на себя обязательства.

О поддержке сотрудников (как команды процессного офиса, так и компании в целом):

1. Регулярная просветительская деятельность (тренинги, подготовка лонгридов, проведение таунхоллов, проведение демо-сессий).
2. Фокус на сохранении, развитии, "переопылении" команды.
3. Создание процессного портала, как единой среды обмена информацией, успешными кейсами, лучшими рыночными практиками.
4.Обратная связь и признание результатов.

7. Результаты



Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес- процесса (процессов), удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации. По возможности, приведите значения измеримых показателей на момент начала и по результатам проекта

Количественные результаты:

1. Проанализировано **251** моделей бизнес-процессов (AS-IS и TO-BE), в которых было выявлено **988** точек неэффективности, требующих устранения.
2. Описано **361** моделей бизнес-процессов.
3. Внедрено **19** роботов с эффектом за 2022 год **5 971** ч/ч.
4. Автоматизировано **9** процессов на базе CRM.
5. Создано **15** Центров компетенций с сокращением среднегодового OPEX на 8,2%

Качественные результаты:

1. Полное слияние трех процессных офисов (МБ, НКЦ и НРД) в один (штат, методология, внутренние процессы), а также расширение его компетенций.
2. Ускорение процессов обмена информацией о бизнес-процессах между компаниями Группы.
3. Изменилось восприятие сотрудников Процессного офиса - не в качестве методологов, рисующих схемы и актуализирующих регламенты, а в качестве аналитиков, помогающих выстроить процессы наиболее оптимальным образом.

В чем ваше главное достижение

Основным достижением считаем создание фреймворка, покрывающего ключевые потребности компаний Группы в управлении бизнес-процессами и позволяющего команде Центра компетенций обрабатывать большие объемы запросов и реализовывать разноплановые потребности заказчиков. За счет правильного сочетания компетенций команда выполняет роль не только внутреннего консалтинга, но и самостоятельно осуществляет внедрение отдельных оптимизационных инициатив в области организационных изменений, low-code, RPA.

8. Информационные технологии

Использованное (разработанное, внедренное) ПО для управления бизнес-процессами и передовые цифровые технологии:

Business Studio в качестве инструмента моделирования бизнес-процессов и ведения репозитория БП.
Платформа PIX в качестве решения для реализации программных роботов.
Битрикс 24 для автоматизации процессов взаимодействия с клиентами.

9. Поставщики и подрядчики

Информация о консультантах, интеграторах, вендорах и их роли в проекте:
Партнерами для создания реестра процессов и методологической базы процессного управления стала компания «КСК».
Партнерами при автоматизации бизнес-процессов стали **«PIX Robotics»** и **«Первые инновационные технологии»**
Чей вклад в успех проекта самый значительный:
- Со стороны Руководства Группы: член Правления - Управляющий директор по операционной деятельности
- Команды Процессного офиса в качестве драйверов и основных участников проекта.