

Эволюция процессного управления в «ПСБ»:

от внедрения стандартов к построению Цифрового двойника Банка



Андрей Бессараб
Руководитель центра развития
процессного управления



Вводная информация о Банке



ТОП-10

Входит в ТОП-10 крупнейших
банков России и в список
системно значимых кредитных
организаций

ГОЗ

Законодательно определен в
качестве опорного банка для
реализации гособоронзаказа и
сопровождения крупных
государственных контрактов

8,6 тыс.

8,6 тыс. банкоматов, включая
банкоматы банков-партнеров,
по России

1995 г.

ПАО «Промсвязьбанк» (ПСБ)
универсальный коммерческий
банк, основанный в 1995 году

300

Региональная сеть банка
насчитывает
более 300 офисов

1
этап



2019

Утверждение Наблюдательным
советом Банка Положения о
системе управления качеством



2018

Санация и передача 100% акций
в казну Российской Федерации

Система управления качеством

Управление качеством
обслуживания клиентов,
продуктов и услуг

Система процессного управления (СПУ)

Система управления качеством ПСБ, состоящая из двух ключевых элементов,
реализуется централизованно Блоком стратегии и проектов развития



2 этап

2019
Утверждение Наблюдательным советом Банка Положения о системе управления качеством

1 этап

2020
Утвержден ВНД «Положение о системе процессного управления» и сформирована Архитектура процессов Банка

2018
Санация и передача 100% акций в казну Российской Федерации

2020
Формирование Центра развития процессного управления

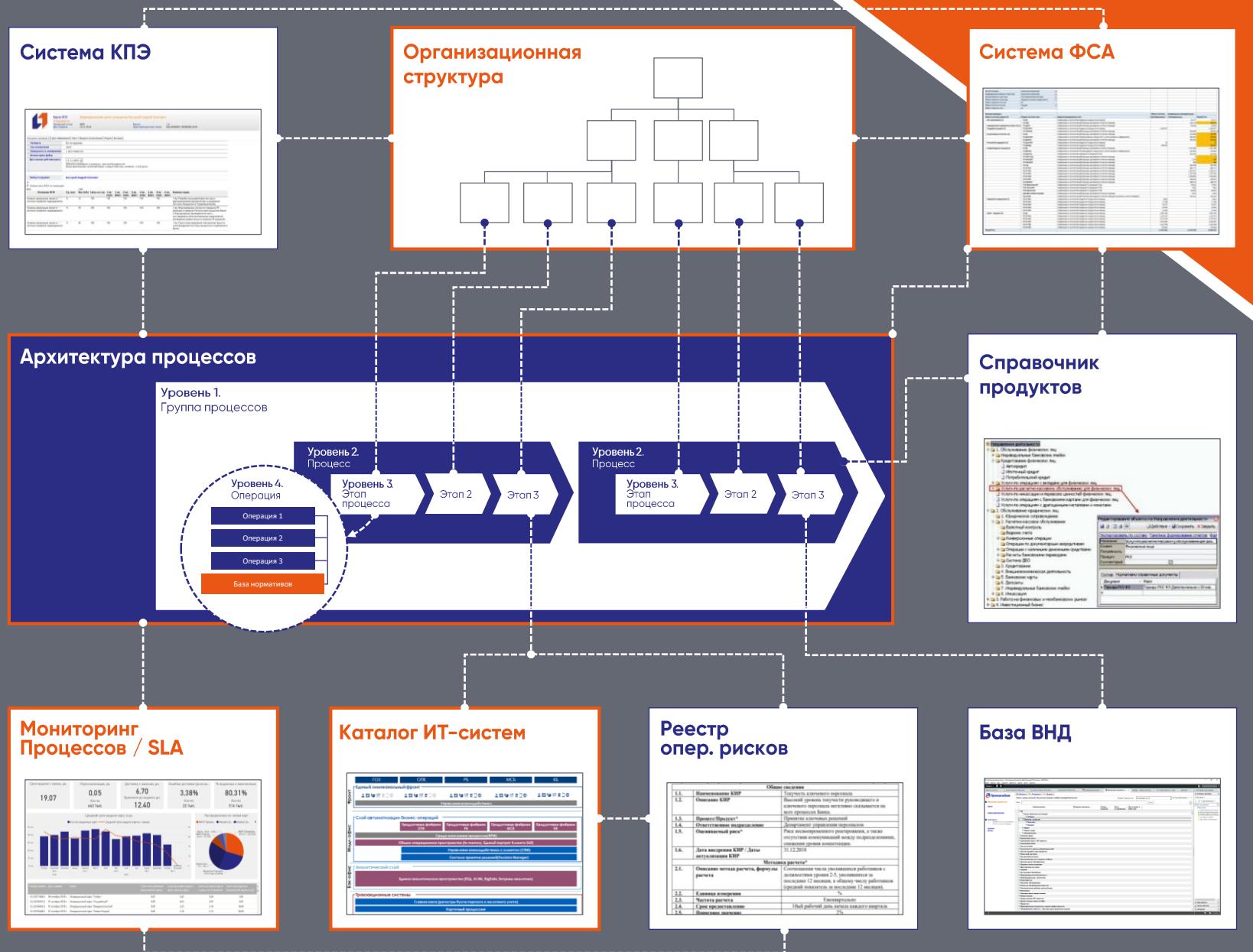
2020

ЦИКЛ СПУ



СПУ предполагает организацию работ с процессами в рамках замкнутого цикла, обеспечивающего их постоянное развитие

Инфраструктурная база СПУ



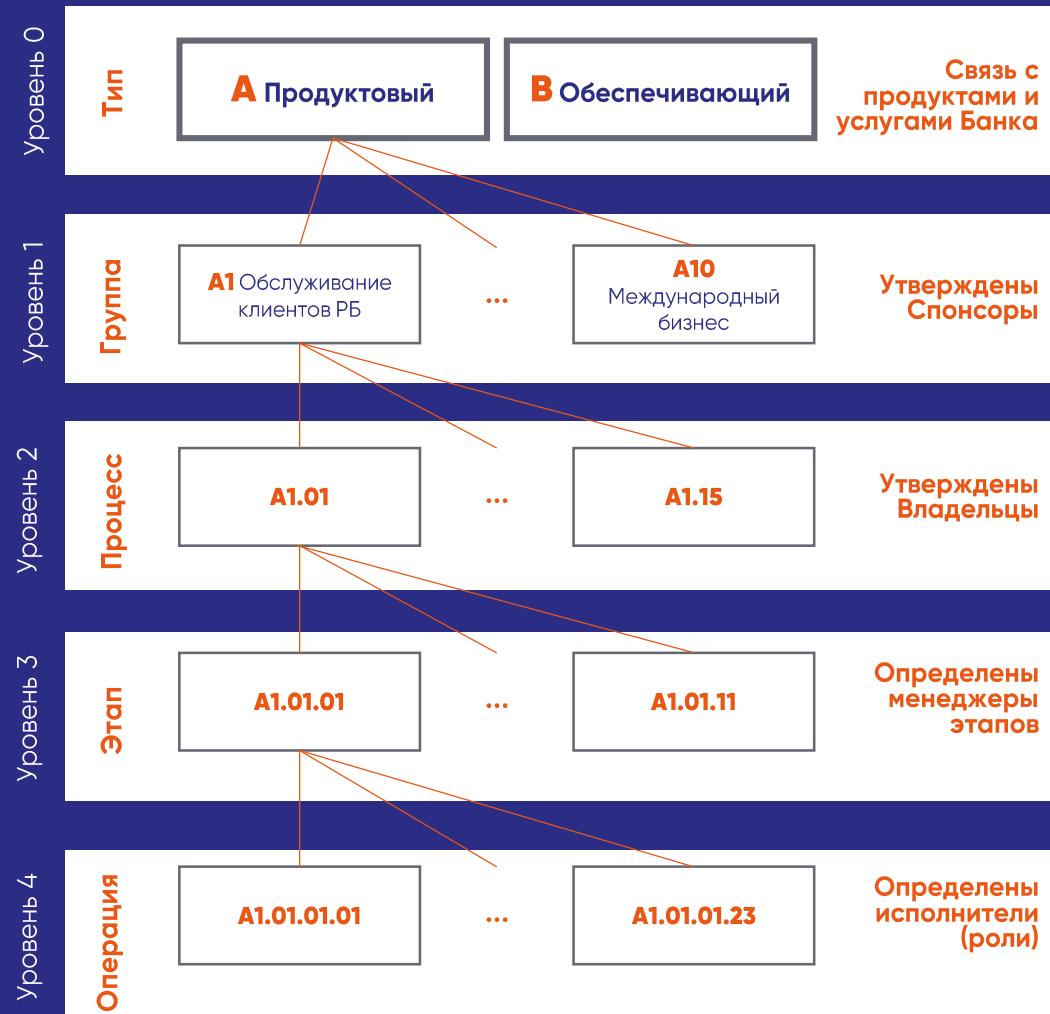
Система процессного управления позволяет решить текущие проблемы через планомерное выстраивание бизнес-архитектуры Банка

Методологическая база СПУ

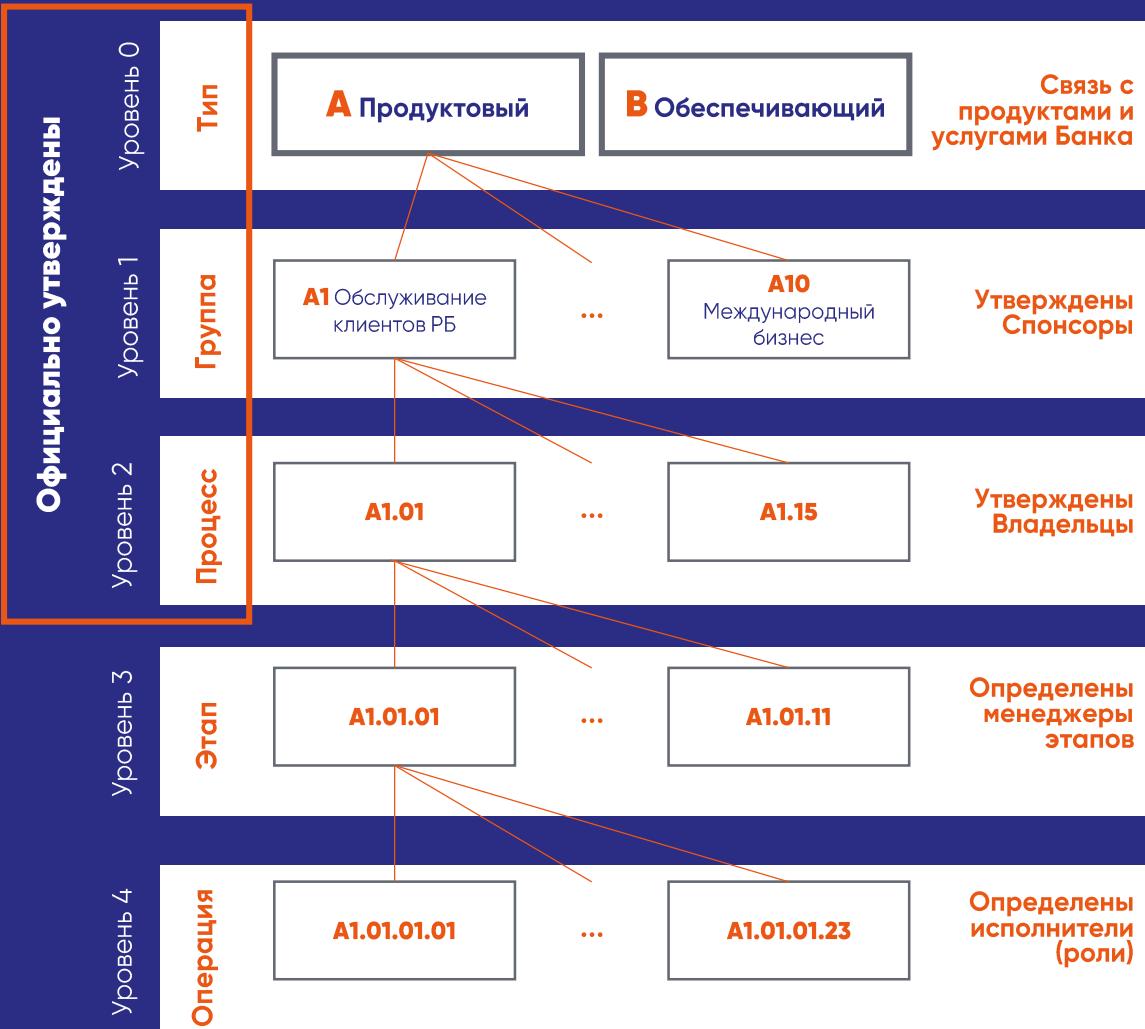


В 2020 году сформирована методологическая база процессного управления, которая формализует принципы, инструменты и порядок взаимодействия подразделений Банка

Процессная модель ПСБ



Процессная модель ПСБ



Система процессного управления

ГЛАВНАЯ НОВОСТИ WIKI

Wiki

- Полезная информация в СПУ:
 - Цикл СПУ
 - Архитектура процессов ПСБ
 - Роли в СПУ
 - Основные определения

Архитектура процессов ПСБ

Архитектура процессов – Репозиторий процессов Банка 0-2 уровня, содержащий информацию о перечне Процессов Банка, распределенных по Группам и Типам, а также Владельцах и Спонсорах соответствующих процессов.

Здесь размещены текущая версия Архитектуры процессов ПСБ и архивные версии.

Текущая версия:

20210901_Архитектура процессов Банка

Документы, утверждающие Архитектуру процессов:

Распоряжение "О внесении изменений в архитектуру процессов ПАО "Промсвязьбанк" № 1 от 01.09.2021"

Архитектура процессов ПАО «Промсвязьбанк»

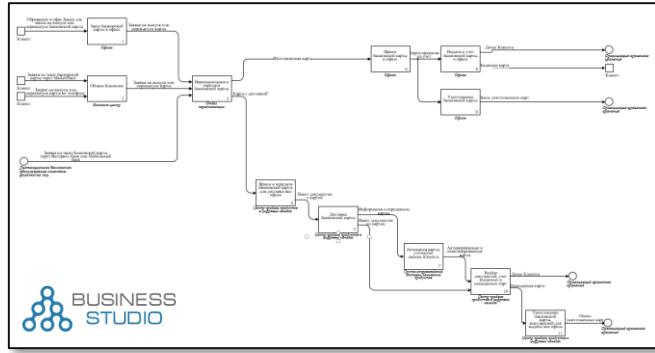
Номер документа	Ф.И.О. спонсора	ID процесса	Название процесса	Название вкладчика процесса
1	Басинов Константин Владимирович	A.01.01	Управление жизненным циклом продуктов и услуг для клиентов Банка	Департамент разработки продуктов розничного сегмента
2	Басинов Константин Владимирович	A.01.02	Комиссионное обслуживание клиентов розничного сегмента	Центр накопительных и транзакционных продуктов
3	Басинов Константин Владимирович	A.01.03	Разработка новых финансовых продуктов для клиентов сегмента	Центр накопительных и транзакционных продуктов
4	Басинов Константин Владимирович	A.01.04	Разработка новых финансовых продуктов для клиентов розничного сегмента	Центр накопительных и транзакционных продуктов
5	Басинов Константин Владимирович	A.01.05	Дистрибуция банковских обслуговываний клиентов розничного сегмента	Департамент цифрового розничного бизнеса
6	Басинов Константин Владимирович	A.01.06	Операции с инновационными банковскими учреждениями для клиентов розничного сегмента	Центр накопительных и транзакционных продуктов
7	Басинов Константин Владимирович	A.01.07	Задачи по сотрудничеству с исполнителями поставщиков	Центр развития партнерских отношений
8	Басинов Константин Владимирович	A.01.08	Портфельное кредитование клиентов розничного бизнеса	Управление картовым продуктом
9	Басинов Константин Владимирович	A.01.09	Портфельное кредитование без залога клиентов розничного бизнеса (за исключением кредитования счетов банковских	Управление кредитных продуктов
10	Басинов Константин Владимирович	A.01.10	Ипотечное кредитование клиентов	Центр разработки ипотечных продуктов
11	Басинов Константин Владимирович	A.01.11	Реализация и сопровождение комиссионных продуктов для клиентов сегмента	Центр комиссионных продуктов
12	Басинов Константин Владимирович	A.01.12	Банкоматические услуги	Департамент цифрового бизнеса
13	Басинов Константин Владимирович	A.01.13	Реализация работных банковских	

Официальное утверждение Архитектуры процесса в ПСБ обеспечивает прозрачность зон ответственности за реализацию и развитие процессов Банка

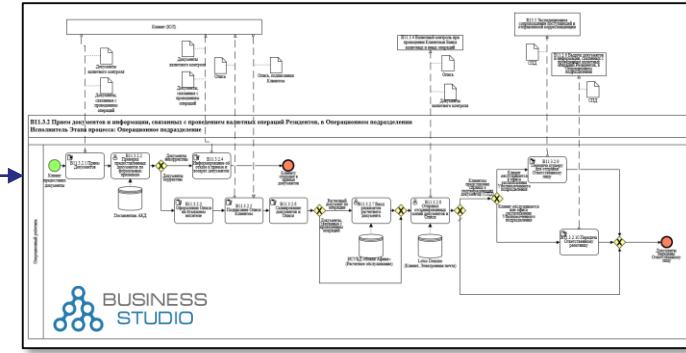
Моделирование и мониторинг процессов

Стандарт моделирования

Моделирование процессов (IDEFO)



Моделирование этапов процессов (BPMN 2.0)

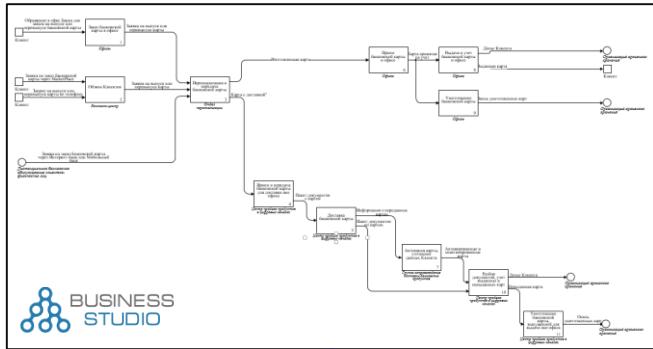


Применение инструментов управления процессами обеспечивает объективное представление текущего состояния процессов и их этапов

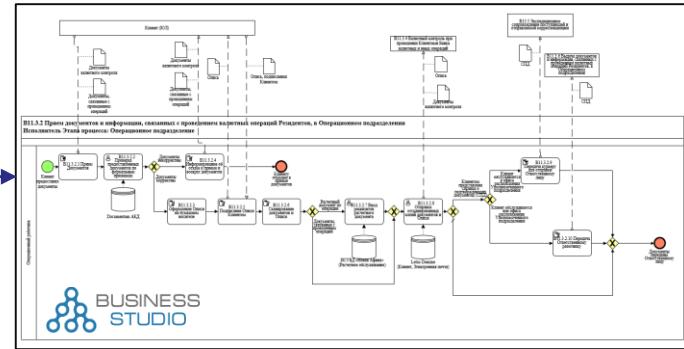
Моделирование и мониторинг процессов

Стандарт моделирования

Моделирование процессов (IDEFO)



Моделирование этапов процессов (BPMN 2.0)



ВНД по процессу



Уровень автоматизации Этапа процесса		
Название	Тип единицы деятельности BPMN	Коэффициент
A.1.13.4.1 Принят карты, сдача в Реестр персонализированных карт (далее – Реестр)	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.2 Проставление отметки «Доставлено в офис»	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.3 Подписание Реестра	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.4 Проставление в Реестре отметки о выявленных изысках или недостатках; подписание Реестра	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.5 Оформление меморандумного ордера по постановке карт на учет, отражение операции в учете	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.6 Внесение сведений о поступивших картах в файл внешесистемного учета	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.7 Помещение Реестра в папку	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.8 Помещение карт в место хранения	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.9 Подработка карт, составление и подписание Описи карт, выданных под отчет работнику ОпРДП для выдачи	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.10 Оформление меморандумного ордера и отражение операции выдачи карт под отчет работнику ОпРДП	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.11 Внесение сведений о дате выдачи карт и о лицах, принявших карты, в файл внешесистемного учета	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.12 Возвращение карты в ОпРДП Клиентом	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.13 Гасить пакет документов по каждому Клиенту	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.14 Формирование и печать чек-листов с перечнем документов, которые дополнительно должен предоставить Клиент	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.15 Блокировка карт, пакета документов по каждому клиенту, руководства пользователя в пакет (Welcom)	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.16 Запечатывание пакетов способом, исключающим его вскрытие без повреждения упаковки	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.17 Формирование реестра конвертов карт на доставку, передаваемых курьеру, выгрузка в файл формата	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.18 Передача файла с реестром конвертов карт на доставку в курьерскую службу	Пользовательская задача	K1

Уровень автоматизации процесса

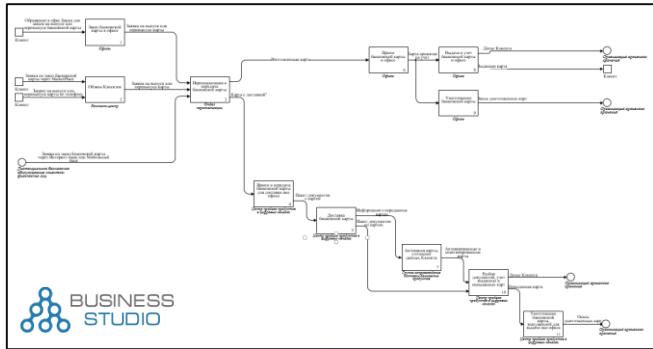
Методика расчета

Применение инструментов управления процессами обеспечивает объективное представление текущего состояния процессов и их этапов

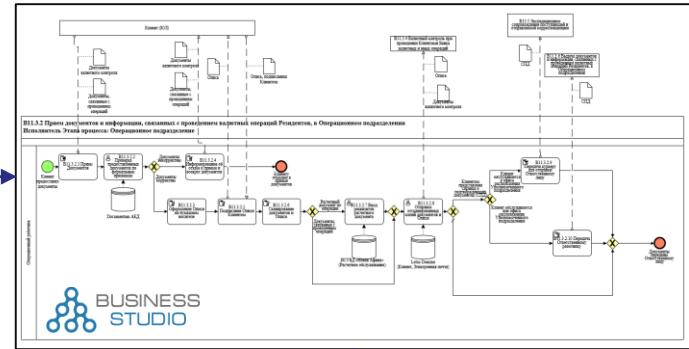
Моделирование и мониторинг процессов

Стандарт моделирования

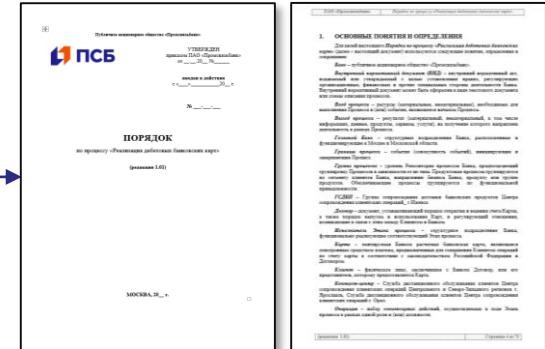
Моделирование процессов (IDEFO)



Моделирование этапов процессов (BPMN 2.0)



ВНД по процессу



Уровень автоматизации Этапа процесса		
30,56%		
Название	Тип единицы деятельности BPMN	Коэффициент
A.1.13.4.1 Прин. карт. заявки с Реестром персонализированных карт (далее – Реестр)	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.2 Проставление отметки «Доставлено в офис»	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.3 Подписание Реестра	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.4 Проставление в Реестре отметки о выявленных изъянах или недостатках; подписание Реестра	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.5 Оформление мемориального ордера по поступившим картам на учет, отражение операции в учете	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.6 Внесение сведений о поступивших картах в файл внешесистемного учета	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.7 Помещение Реестра в папку	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.8 Помещение карт в место хранения	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.9 Подбор карт, составление и подписание Описи карт, выданных под отчет работнику ОпРДП для выдач	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.10 Оформление мемориального ордера и отражение операции выдачи карт под отчет работнику ОпРДП	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.11 Внесение сведений о дате выдачи карт и о лицах, принявших карты, в файл внешесистемного учета	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.12 Гашение пакета документов по заказу Клиентом	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.14 Формирование и печать чек-листов с перечнем документов, которые дополнительно должен предоставить Клиент	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.15 Блокирование карт, пакета документов по каждому клиенту, руководства пользователя в пакет (Welcom)	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.16 Запечатывание пакетов способом, исключающим его вскрытие без повреждения упаковки	Ручное выполнение	K0
A.1.13.4.17 Формирование реестра конвертов карт на доставку, передаваемых курьеру, выгрузка в файл формата	Пользовательская задача	K1
A.1.13.4.18 Передача файла с реестром конвертов карт на доставку в курьерскую службу	Пользовательская задача	K1

Уровень автоматизации процесса
Методика расчета



Витрина данных по процессу



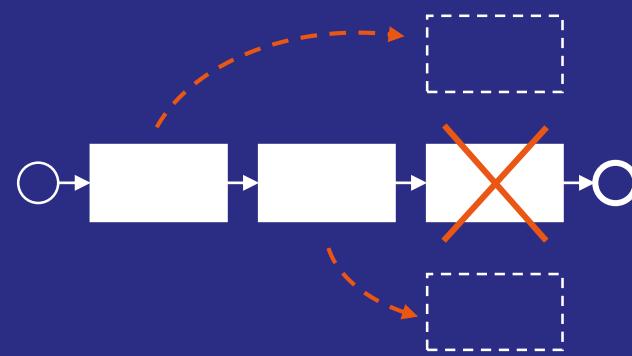
Дашборд по процессу
Стандарт визуализации

Применение инструментов управления процессами обеспечивает объективное представление текущего состояния процессов и их этапов

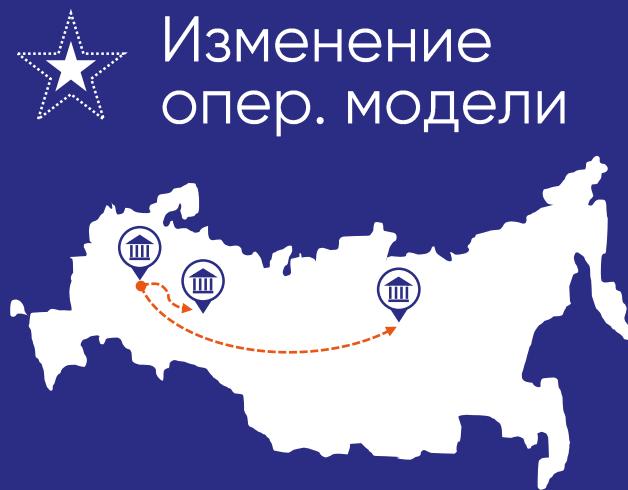


Оптимизация процессов

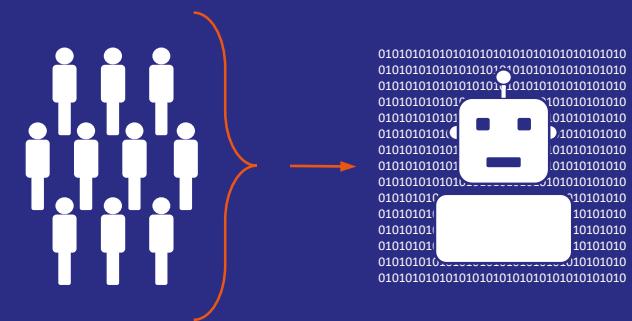
Основные инструменты



Рейнжинириング, стандартизация



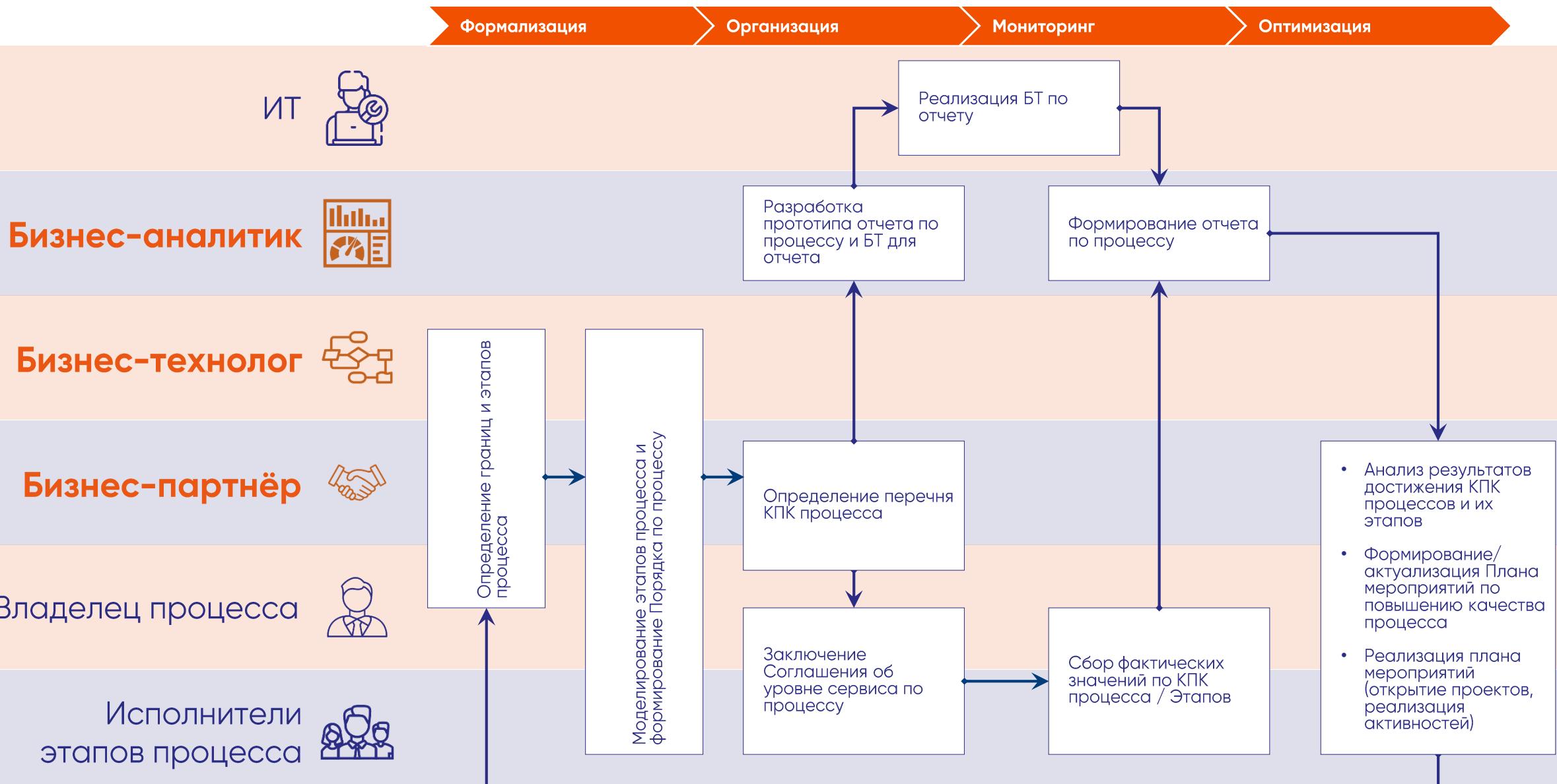
Изменение опер. модели



Цифровизация

Существует ряд разнообразных инструментов, применение которых влияет на стоимость процессов с разной степенью эффективности

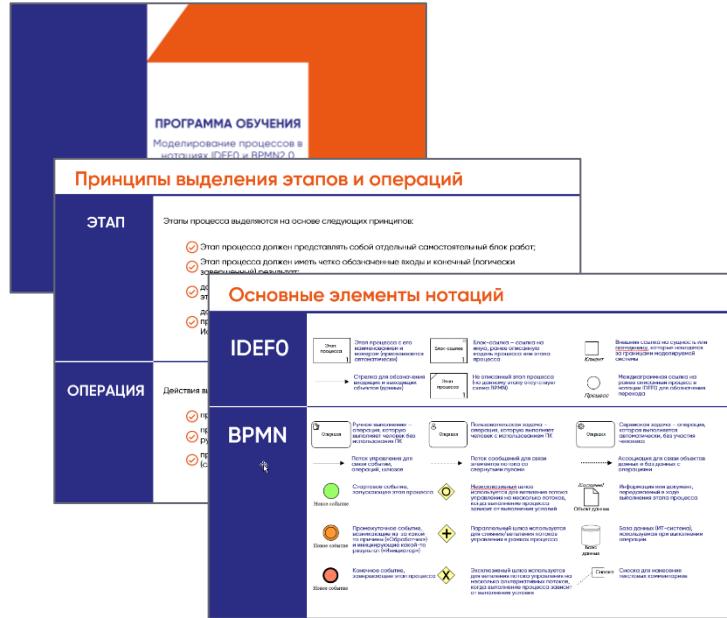
Процессный офис



Прозрачная ролевая модель обеспечивает качественное внедрение и сопровождение процессного управления



Обучение



Для бизнес-технологов
проводится 2-дневное обучение,
состоящее из теоретической и
практической частей

Для тиражирования компетенций бизнес-технологов в бизнес-линиях и
функциональных блоках Банка применяется комплексная системы обучения



Обучение



Для бизнес-технологов проводится 2-дневное обучение, состоящее из теоретической и практической частей



Инструкции

После обучения все нюансы моделирования можно посмотреть в интерактивной инструкции

Для тиражирования компетенций бизнес-технологов в бизнес-линиях и функциональных блоках Банка применяется комплексная системы обучения



Обучение



Для бизнес-технологов проводится 2-дневное обучение, состоящее из теоретической и практической частей



Инструкции

Сраницы / Система процессного управления / Методология работы в Business Studio
 627 likes 762 views

Инструкция по работе в Business Studio

Создатель: Гавленчук Мария Владимировна, отредактировано 01.10.2022

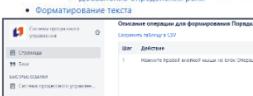
- **РАЗДЕЛ 1. Вход в BS, настройки и форматирование**
- **Термины**
- **Вход в Business Studio**
 - Настройка доступа
 - запуск Business Studio
- **Настройки для корректного формирования документов из BS в Microsoft Word**
- **Работа со справочниками**
 - Добавление папки, в которой будут размещены термины, документы и т.п.
 - Как добавить термин (понятие, определение и сокращение)
 - Как добавить внешнюю ссылку
- **Создание и наполнение ролей**
 - Создание роли
 - Отправление кода специализации роли и ее перемещение
 - Добавление определения роли
- **Форматирование текста**

Опции стиля для формирования Порядка

Стиль: пустой 1.07

Шрифт **Делать**

1. Помогите перед началом настройки в блоке Определен – в разделе этого списка выбрать «Добавить»



2. Для добавления нового стиля

В меню «Мастер» контекстного меню «Стиль» – щелкнуть правой кнопкой мыши и – «Добавить для текущего документа»

Все ячейки стиля автоматически, то есть «Мастер» указывает первые, созданные ячейки стиля, которые система называет «Базовыми» (или базовыми).

3. Для изменения стиля

В меню «Мастер» контекстного меню «Стиль» – щелкнуть правой кнопкой мыши и – «Изменить»

4. Для удаления стиля

В меню «Мастер» контекстного меню «Стиль» – щелкнуть правой кнопкой мыши и – «Удалить»



После обучения все нюансы моделирования можно посмотреть в интерактивной инструкции



Чек-лист

Чек-лист приемки модели

Создатель Павлючкова Мария Владимировна, отредактировано окт 12, 2022

- > 1. Общая проверка
- > 2. Проверка схемы IDEF0
- > 3. Проверка схем BPMN

Чек-лист приемки модели

Создатель Павлючкова Мария Владимировна, отредактировано окт 12, 2022

- > 1. Общая проверка
- > 2. Проверка схемы IDEF0
- > 3. Проверка схем BPMN

Сохранить таблицу в CSV

№	Что проверим	Берно	Некорректно	На что обращают внимание
1	Ни Диаграмма отсутствует занята			Даже если рамка пропущена на скрине, то задать ее можно в любой момент. Для этого необходимо выделить ее и нажать Enter.
2	Диаграмма имеет каскадный вид слева направо. “возможное параллельное разрешение блоков при объединении в один активность/этапом процесса”			Для блоков расположенных недалеко , то необходимо их упорядочить и расположить каскадом. Если вы корректно создадите блоки с пустыми строками, то при их переносе вправо они будут сдвигаться. При формировании каскада необходимо следить за соблюдением требования в 4 – на скрине должно быть не менее двух блоков с пустыми строками.
3	Варианты входа/выхода • Поток общего			Если блоки расположены далеко , то необходимо их упорядочить и расположить каскадом. Если вы корректно создадите блоки с пустыми строками, то при их переносе вправо они будут сдвигаться. При формировании каскада необходимо следить за соблюдением требования в 4 – на скрине должно быть не менее двух блоков с пустыми строками.
	Проверить в организационно-штатных персоналах в ГО			На скрине доступно использование только трех первичных вариантов входа и выхода.

После окончания моделирования проверить схему на соответствие стандарту моделирования можно по чек-листу

Для тиражирования компетенций бизнес-технологов в бизнес-линиях и функциональных блоках Банка применяется комплексная системы обучения

3 этап

2022
Запущено тиражирование
инициативы «Создание
цифрового двойника Банка»

2 этап

Утверждён ВНД «Положение о системе
процессного управления» и сформирована
Архитектура процессов Банка

1 этап

2019
Утверждение Наблюдательным
советом Банка Положения о
системе управления качеством

2018
Санация и передача 100% акций
в казну Российской Федерации

2021
Утверждена
Стратегия
цифровой
трансформации

Моделирование процессов

Формирование цифровой
процессной модели

**Мониторинг
процессов**
Принятие решений на
базе объективных данных

**Глубинный анализ
операций**
Оперативный контроль
деятельности сотрудников



Глубинный анализ операций

ПО, собирающее данные об активности работников за компьютером.

Отслеживает действия в программах, веб-браузерах, сайтах.

Агент работает в фоновом режиме, не взаимодействует с непосредственным пользователем.

Важно: Агент не получает персональные данные клиентов и работников



Фиксируются все действия на ПК

- Каждый совершенный клик
- Нажатие комбинации командных клавиш
- Полный путь окна, в котором происходит активность



Анализ данных на сервере

- Автоматизированная предварительная разбивка операций
- Уточнение правил разбивки операций аналитиком
- Корректировка разбивки операций с участием экспертов со стороны исполнителей



Формирование отчётов

- Агрегированная аналитика по всей фокус-группе
- Вариативность реализации процесса с указанием отклонений по набору, последовательности шагов и по времени
- Детализация до сотрудника показывает производительность сотрудника и качество работы

Решение на базе глубинного анализа операций позволит повысить качество нормирования, уровень стандартизации, и автоматизировать контроль над процессами

Глубинный анализ операций

ПО, собирающее данные об активности работников за компьютером.
Отслеживает действия в программах, веб-браузерах, сайтах.

Агент работает в фоновом режиме, не взаимодействует с непосредственным пользователем.

Важно: Агент не получает персональные данные клиентов и работников



Фиксируются все действия на ПК

- Каждый совершенный клик
- Нажатие комбинации командных клавиш
- Полный путь окна, в котором происходит активность



Анализ данных на сервере

- Автоматизированная предварительная разбивка операций
- Уточнение правил разбивки операций аналитиком
- Корректировка разбивки операций с участием экспертов со стороны исполнителей



Формирование отчётов

- Агрегированная аналитика по всей фокус-группе
- Вариативность реализации процесса с указанием отклонений по набору, последовательности шагов и по времени
- Детализация до сотрудника показывает производительность сотрудника и качество работы



Решение на базе глубинного анализа операций позволит повысить качество нормирования, уровень стандартизации, и автоматизировать контроль над процессами

Моделирование процессов

Формирование цифровой
процессной модели



Моделирование процессов

Формирование цифровой
процессной модели



Качественные



Системность

сформирована и пропилотирована концепция единой системы управления деятельностью на основе Цифрового двойника Банка



Прозрачность

в рамках Архитектуры процессов определены ~230 сквозных процессов, за ними закреплены владельцы и спонсоры, процессы опубликованы на корпоративном портале



Постоянное совершенствование

запущена системная и стандартизированная работа по моделированию, мониторингу и оптимизации процессов

Результаты проекта

Системная работа с процессами Банка позволяет повысить операционную эффективность и обеспечить объективное управление изменениями

Качественные



Системность

сформирована и пропилотирована концепция единой системы управления деятельностью на основе Цифрового двойника Банка



Прозрачность

в рамках Архитектуры процессов определены ~230 сквозных процессов, за ними закреплены владельцы и спонсоры, процессы опубликованы на корпоративном портале



Постоянное совершенствование

запущена системная и стандартизированная работа по моделированию, мониторингу и оптимизации процессов

Количественные

Открытие точек продаж

Формализованы логика и требования исполнения этапов процесса, скорость исполнения процесса выросла на 30%;



Открытие счетов

Минимизированы «узкие горлышки», ошибки и возвраты на доработку, снижена нагрузка на исполнителей, сроки исполнения процесса сокращены на 25%



Ипотека

Централизованы функции, заявки переведены на единое программное обеспечение, производительность операций увеличена в 2,5 раза, экономический эффект составил 20%



Результаты проекта

Системная работа с процессами Банка позволяет повысить операционную эффективность и обеспечить объективное управление изменениями

Сложности



**Основные сложности
обусловлены спецификой Банка**

- ограничения, связанные с государственным регулированием деятельности
- комплексность внутренних процедур
- масштаб организации

Решения

Системность и гибкость применяемого подхода в совокупности с профессиональной командой внедрения помогают преодолевать возникающие сложности

Сложности



Основные сложности обусловлены спецификой Банка

- ограничения, связанные с государственным регулированием деятельности
- комплексность внутренних процедур
- масштаб организации

Решения



Из основных факторов успешности реализуемых задач стоит выделить:

- ✓ системность применяемого подхода
- ✓ профессиональную, многопрофильную команду
- ✓ гибкость применяемых подходов

Системность и гибкость применяемого подхода в совокупности с профессиональной командой внедрения помогают преодолевать возникающие сложности

Спасибо!

**Бессараб
Андрей Олегович**

Руководитель центра развития
процессного управления

+7 (495) 777-10-20 вн. 81-3006

+7 (963) 688-63-87

bessarabao@psbank.ru



psbank.ru