

Описание проекта

Аннотация

В 2019 году Газпромбанк сформировал стратегию, направленную на развитие розничного бизнеса и увеличение доли рынка. Ключевой целью при этом являлось обеспечение существенного роста объемов с одновременным снижением удельной стоимости операции.

Для этого в рамках программы по трансформации была поставлена задача по переходу от командно-административного подчинения к сервисно-ориентированным взаимоотношениям между участниками процессов с созданием «Сервисной организации».

В рамках проекта были разработаны стандарты и методологии, созданы ИТ-инструменты.

За 2019-2020 годы в рамках проекта была создана ИТ-платформа и автоматизировано более 200 сервисов (бизнес-процессов), по которым ежемесячно регистрируется и исполняется более 120 тыс. обращений.

Единая Сервисная модель Газпромбанка – одна из самых обширных моделей на мировом рынке, охватывающая в одной методологической и технической платформе процессы банка: от банковских карт и эквайринга до финансового мониторинга, хозяйственного обеспечения и аппарата правления.

Введение

«Газпромбанк» (Акционерное общество) – один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Банк входит в тройку крупнейших банков России по всем основным показателям и занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала.

Банк обслуживает ключевые отрасли российской экономики – газовую, нефтяную, атомную, химическую и нефтехимическую, черную и цветную металлургию, электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговлю и другие отрасли.

Розничный бизнес также является стратегически важным направлением деятельности Банка, и его масштабы последовательно увеличиваются. Частным клиентам предлагается полный набор услуг: кредитные программы, депозиты, расчетные операции, электронные банковские карты и др.

Газпромбанк занимает сильные позиции на отечественном и международном финансовых рынках, являясь одним из российских лидеров по организации и

андеррайтингу выпусков корпоративных облигаций, управлению активами, в сфере частного банковского обслуживания, корпоративного финансирования и других областях инвестиционного банкинга.

В числе клиентов Газпромбанка – около 5 миллионов физических и порядка 45 тысяч юридических лиц.

Газпромбанк является членом Российского национального комитета Международной торговой палаты.

Бизнес-контекст

Чтобы поддержать рост объемов бизнеса при снижении удельной стоимости операций Газпромбанк решил внедрить инструменты управления качеством и себестоимостью внутренних процессов.

На момент начала проекта в 2019 году выявлено:

- Низкая культура управления процессами делала невозможными управление качеством и стоимостью процессов.

- Конфликт интересов в следствие отсутствия связи между структурными подразделениями по оптимизации стоимости и качества процессов.

- Отсутствовала единая система формализованных отношений между внутренними клиентами и поставщиками/исполнителями по процессам.

- Отсутствовала единая инфраструктура информационных систем и инструментов для организации комплексного взаимодействия внутреннего клиента и владельцев процессов с возможностью сбора метрик, измерения параметров качества, предоставления отчетности и управления отклонениями.

- Отсутствовали механизмы по сбору и анализу обратной связи от внутренних клиентов.

Бизнес-процесс

Перед командой проекта поставлена амбициозная цель: организовать единую методологию и инструменты предоставления сервисов с оптимальным уровнем качества за эффективную стоимость с минимальными рисками.

Участниками проекта Банка стали:

- Спонсор – Заместитель Председателя Правления.

- Владельцы процессов – самостоятельные структурные подразделения Банка.

- Заказчики – Розничный блок, Корпоративный блок, коллегиальные органы Банка.

- Внутренний клиент – все структурные подразделения и филиалы Банка, включая региональную сеть Газпромбанка, которая представлена 20 филиалами, расположенными от Калининграда до Южно-Сахалинска.

- Центр сервисной организации (методология, мониторинг и аналитика, арбитраж)

- Комиссия по производительности и качеству (мониторинг отклонений, оптимизация стоимости процессов, оценка рисков).

– Инфраструктурная поддержка Платформы Сервисной организации – Блок информационных технологий, Блок цифровых технологий, Блок безопасности.

– Департамент по работе с персоналом (обеспечение функционирования мотивационной модели Банка, обучение).

– Маркетинг (управление коммуникациями и корпоративной культурой)

– Финансовый департамент.

– Партнер – компания Ай-Теко.

В поддержку внутреннего клиента в соответствии с принципами сервисного и процессного подходов непрерывно вовлекаются функциональные направления Банка – владельцы бизнес-процессов (подразделения Розничного блока, Операционного блока, Блока общепанковского управления (в т.ч. Аппарат правления и Департамент по работе с персоналом), Блока информационных технологий, Блока цифровых технологий, Блока безопасности, Блока хозяйственного обеспечения и закупок). Отдельное внимание уделено поддержке приоритетных бизнес-процессов (кредитования физических лиц, андеррайтинга, эквайринга и т.д.).

По мере развития Сервисной организации структурные подразделения Банка подключаются к системе регулярной отчетности по мониторингу ключевых показателей эффективности бизнес-процессов и удовлетворенности внутреннего клиента. Владельцы процессов проводят анализ причин отклонений и реализуют корректирующие мероприятия.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

С начала открытия программы трансформации всего за 2 года Газпромбанк перешел по модели Ицхака Адизеса со стадии «быстрого роста» на стадию расцвета организации. В результате, единая Сервисная модель Газпромбанка – одна из самых обширных моделей на мировом рынке, охватывающая в одной методологической и технической платформе процессы банка: от банковских карт и эквайринга до финансового мониторинга, хозяйственного обеспечения и аппарата правления.

Успеху реализации проекта напрямую способствовали принципы Сервисной организации Газпромбанка, возведенные на фундаменте широко известных принципов процессного управления и закреплённые в Политике управления Сервисной организацией ГПБ (АО):

1. Прозрачность. Система управления сервисами позволяет контролировать и управлять Сервисами на всем жизненном пути.

2. Рациональность. Система управления сервисами обеспечивает достижение баланса между качеством, стоимостью и риском.

3. Клиентоориентированность. Требования к Сервису формируются Заказчиком сервиса на основе потребностей Внутренних клиентов.

4. Вовлеченность. Каждый Исполнитель сервиса в рамках модели Сервисной организации понимает, каким образом результаты его работы влияют на оценку Сервиса Внутренними клиентами.

5. Обратная связь. Голос внутреннего клиента лежит в основе совершенствования Сервисов.

6. Независимость. Центр сервисной организации выполняет балансирующую роль, независимую от других участников Сервисной организации.

7. Единство. Цель Сервисной организации достигается при условии применения единых правил заказа, поставки и оценки Сервисов и максимальном охвате Сервисов данными правилами

8. Удобство. Участники и инструментарий Сервисной организации обеспечивают предоставление Сервиса в той форме и в то время, которое устраивает Внутреннего клиента.

9. Совершенствование. Сервисная организация развивается за счет масштабирования применения принципов сервисной модели и их постоянного совершенствования.

10. Технологичность. Автоматизация и цифровые технологии обеспечивают сокращение затрат на организацию взаимодействия Заказчиков сервисов, Владельцев сервисов и Поставщиков сервисов.

С учетом метода NPS построена собственная методология и внедрена гибкая и масштабируемая система опросов внутренних клиентов. Каждое полугодие проводится комплексный опрос «Голос Внутреннего Клиента», а также опросы о качестве бизнес-процессов и эффективности системы внутрибанковского управления (например, опрос по риск-культуре).

Практики, отточенные при внедрении Сервисной организации ГПБ, могут быть полезны другим организациям в части того, как эффективно построить процессную модель с учетом измерения трудозатрат, расчета стоимости и эффективности процессов, связав ее с мотивационной моделью Банка.

Процессы позволили выстроить непрерывный поток создания ценности для внутренних клиентов, тем самым улучшая качество предоставления услуг внешним клиентам Банка.

Трудности

Основные трудности при реализации проекта:

– В начале проекта – различная, обычно, низкая, культура управления процессами, разрозненные средства автоматизации процессов, низкий уровень понимания метрик процессов со стороны Владельцев процессов, сложности в выделении метрик и способов определения их значений, слабое понимание мер, необходимых для сбора обратной связи пользователей и улучшения качества процесса.

– Длительный процесс согласования целевых процессов под автоматизацию со стороны Владельцев процессов, участников и стейкхолдеров.

– Сложности в развитии культуры управления процессами, формировании сервисно-ориентированного мышления.

– Реализация фактора COVID, изменившего в процессе реализации проекта ценности, цели и потребности Владельцев процессов.

Выводы и рекомендации по итогам реализации проекта:

– Сделать реализацию проекта прозрачной для всех заинтересованных сторон, сформировать план коммуникаций, использовать все доступные в организации каналы донесения информации о проекте.

– Вовлекать в создание потока ценности все заинтересованные подразделения.

– Рассматривать как существенный фактор необходимости изменения парадигмы мышления и ценностей, рассматривая его как проект трансформации организации.

– Использовать методологию Agile для проектов автоматизации и дальнейшего изменения бизнес-процессов, а также средства поддержки, автоматизации управления по данной методологии.

Результаты

Проект обеспечил трансформацию операционной модели обеспечивающих функций Банка, позволившей перейти к сервисно-ориентированной корпоративной культуре за счет внедрения базовых инструментов и стандартизации, способствуя достижению финансового результата. Проект оказал непосредственное влияние на достижение экономической эффективности программы трансформации, доходная часть которой составила 17,8 млрд.руб.

В рамках создания базовых инструментов разработаны управляющие процессы, стандарты и методологии, созданы ИТ-инструменты Сервисной организации. Основным ИТ-инструментом стала Платформа Сервисной организации, названная «КЛЮЧ»: «ключ Газпромбанка для решения любого вопроса», выросшая в масштабируемую систему исполнения/согласования обращений/запросов поставщиками внутренних сервисов, позволившая автоматизировать жизнеобеспечивающие и бизнес-процессы Банка.

Совместно с бизнесом проработаны сценарные подходы к достижению целей: снижения стоимости, повышения качества сервиса и снижения уровня риска обеспечивающих функций и бизнес-линий в филиальной сети.

В результате появилась возможность:

1. Контролировать качество и затраты на основе объективных данных.
2. Контролировать исполнение взаимных обязательств на базе автоматического измерения показателей.
3. Получать пользу от мгновенной двусторонней обратной связи и геймификации.
4. Реализовать «Зонтичный» контактный центр, объединивший под единым номером линии поддержки уже существующие в разных функциональных направлениях (ИТ, вопросы HR и COVID-19, консультация по операционным рискам и непрерывности деятельности).
5. Использовать автоматизацию расчета результатов достижения ключевых показателей эффективности при проектировании системы целеполагания и премирования Банка.

Текущая функциональность Платформы Сервисной организации предоставляет функциональным направлениям Банка базовый набор инструментов для быстрой автоматизации своих процессов с возможностью их дальнейшего развития. За счет этого по итогам 2020 года значительно увеличилась степень проникновения Платформы Сервисной организации в деятельность подразделений Банка.

В настоящий момент к ней подключены 15 функциональных направлений:

– Департамент карточных продуктов и услуг (эквайринг)

- Департамент процессинга и платежных технологий
- Департамент мониторинга информационной безопасности
- Департамент операционного сопровождения розничного бизнеса
- Департамент клиентского сервиса
- Операционный центр
- Аппарат Правления
- Департамент по работе с персоналом
- Департамент хозяйственного обеспечения
- Департамент управления недвижимостью
- Департамент защиты информации
- Департамент экономической безопасности
- Департамент предупреждения чрезвычайных ситуаций, организации охраны и оперативного реагирования
- Департамент инфраструктуры информационных технологий
- Департамент прикладного сопровождения информационных технологий.

К концу 2020 года в Платформе Сервисной организации:

- Автоматизировано более 200 сервисов (бизнес-процессов).
- Ежемесячно регистрируется более 120 тыс. обращений.
- Ежемесячно создается и исполняется более 250 тыс. заданий на исполнителей.

Устранен конфликт интересов в результате внедрения управляющих процессов Сервисной организации в бизнес-подразделениях:

- Управление обращениями;
- Управление уровнем сервисов;
- Управление каталогом сервисов;
- CSI;
- Управление взаимоотношениями между внутренними клиентами и поставщиками сервисов;
- Управление стоимостью сервисов;
- Управление трудозатратами;
- Управление изменениями.

Построена методика управления обратной связью «Голос Внутреннего Клиента», проводятся опросы о качестве бизнес-процессов и эффективности системы управления (например, опрос по риск-культуре).

Информационные технологии

Платформа Сервисной организации выросла в набор инструментов для управления внутренней эффективностью бизнес-процессов Банка:

1. Инструменты взаимодействия с Внутренним клиентом:
 - Автоматизированная система управления поддержкой;
 - Портал КЛЮЧ для инициаторов и участников бизнес-процессов;
 - Мобильное приложение для сотрудников Банка;
 - Зонтичный контактный центр;
 - Более 30 интеграций с внутренними и внешними системами Банка, включая интеграцию с ITSM-процессами Банка;

– Интеграции с BPMS системами аутсорсеров.

2. Инструменты управления предоставлением сервисов:

– Автоматизация процессов исполнения и согласования;

– Операционная отчетность.

3. Инструменты управления эффективностью бизнес-процессов:

– Контроль сроков исполнения;

– Опросы о качестве бизнес-процессов;

– Управленческая отчетность.

Программные продукты: системы собственной и заказной разработки (веб- и мобильное), Camunda BPM, SAP BO, Qlik Sense, MobileIron, MicroFocus Service Manager, Cisco Contact Center.

Партнер

Компания Ай-Теко присоединилась в начале и продолжает участвовать в роли партнера в части создания и развития ИТ-платформы Сервисной организации:

1. В разработке целевой архитектуры и дорожной карты развития Платформы Сервисной организации

2. В создании базовых ИТ-инструментов

3. В создании оркестратора бизнес-процессов, который позволяет интегрировать разнородные бизнес-процессы из разных систем в единый процесс исполнения в рамках обеспечения потока создания ценности для сотрудников Банка.

4. В создании системы автоматизации бизнес-процессов и интерфейса для исполнителей с возможностью быстро подключать внутренних и внешних поставщиков, у которых нет своих систем исполнения.

5. В создании системы сбора и контроля двусторонней обратной связи, включая систему опросов внутренних клиентов.

6. В создании ИТ-решения по управлению каталогом сервисов, связанных с бизнес-процессами, и соглашениями об уровне сервиса, а также системы управления их жизненным циклом.