

1. АННОТАЦИЯ

Цель проекта

Внедрение в ОАО «Белагропромбанк» технологии по созданию (изменению) локальных правовых актов на основе процессного подхода.

Бизнес-задачи

1. Проведение интеграции системы управления бизнес-процессами (далее – БП) и системы управления локальными правовыми актами банка.
2. Изменение подходов банка к отбору БП для оптимизации и порядку ее проведения.
3. Определение принципов и порядка мотивации процессных команд за оптимизацию БП.
4. Детализация функций для справочников должностных обязанностей на основании моделей БП, автоматизация механизм выбора обязанностей работника на основании его роли в системе процессного управления для включения в должностную инструкцию.

Итоги проекта

Реализован переход к использованию нового вида технических нормативных документов - регламентов выполнения БП, формируемых на основе графических моделей БП, создаваемых работниками банка в ARIS, и позволяющих получить визуальное представление о порядке выполнения БП, взаимодействии участников БП друг с другом и их влиянии на конечный результат БП.

Создана user-friendly среда для работы с новым типом документов - специализированное веб-приложение по работе с регламентами, позволяющее обеспечить удобную навигацию в локальных актах Банка, оперативно отбирать и просматривать функции, закрепленные за конкретным участником БП (группой участников БП), требования к их выполнению.

Автоматизирован процесс наполнения и поддержания в актуальном состоянии справочников должностных обязанностей работников подразделений банка с учетом их роли в системе процессного управления для включения в должностные инструкции.

Сформулированы единые принципы и правила мотивации за оптимизацию БП в зависимости от цели и результатов проведенной оптимизации.

Сроки реализации

Июль 2020 – январь 2021

Подразделение внедрения

Проектно-процессный офис

2. ВВЕДЕНИЕ

ОАО «Белагропромбанк» – это:

- более 30 лет функционирования в качестве самостоятельного кредитно-финансового учреждения;
- уполномоченный банк Правительства Республики Беларусь по обслуживанию государственных программ;
- более 36 тыс. клиентов - субъектов хозяйствования и 1,7 млн частных лиц;
- более 250 точек обслуживания клиентов по всей территории Республики Беларусь;
- «Лучший коммерческий банк Беларуси – 2021» по версии World Finance Banking Awards.

За последние годы Белагропромбанк обрел все черты современного многопрофильного банка. Клиентами банка сегодня являются многие ведущие предприятия из разных отраслей промышленности, розничные продукты банка востребованы у более чем полутора миллиона жителей страны, налажено конструктивное и взаимовыгодное сотрудничество с крупнейшими кредитно-финансовыми организациями из многих стран мира.

К старту проекта, в июле 2020 года, в банке закончился первый этап построения системы процессного управления. Было сформировано отдельное самостоятельное подразделение – Проектно-процессный офис, на которое возложены разработка, сопровождение и совершенствование методологии процессного управления, контроль ее исполнения, координация деятельности подразделений банка в области процессного управления. Для решения вопросов, связанных с управлением проектно-процессной и инновационной деятельностью, создан постоянно действующий коллегиальный орган – Проектно-процессный комитет.

Завершена разработка методологии – утверждены Положение о процессном управлении в банке, Порядок выполнения работ по разработке моделей и их актуализации, Методика разработки показателей БП и Соглашение о моделировании БП.

Проведены идентификация всех БП банка и назначение владельцев БП, по результатам которых создана Модель (дерево) БП банка. По всем выделенным БП составлены структуры БП с выделением подпроцессов БП и назначением менеджеров подпроцессов. Для создания графических моделей БП использовался ARIS версии 7.2.

3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

На момент старта проекта модели БП создавались отдельно работниками Проектно-процессного офиса по инициативе владельцев БП, однако существовали параллельно с иными локальными правовыми актами, регламентирующими БП. Разрабатываемые модели БП были достаточно трудоемки в создании, вызывали трудности в чтении при использовании, да и зачастую устаревали очень быстро, т.к. владельцами БП и экспертами БП вносились изменения в локально правовые акты без информирования Проектно-процессного офиса о необходимости изменения модели БП.

Необходимо отметить, что к 01.07.2020 согласно Модели (дереву) БП Банка верхнего уровня в банке было выделено 74 БП первого уровня, из которых 59 БП декомпозированы на 274 БП второго уровня, которые в свою очередь были разделены более чем на 6000 подпроцессов. В тоже время модели БП были созданы только для 36 БП, да и разработкой моделей в Проектно-процессном офисе занимались только 5 специалистов, один из которых дополнительно выполнял обязанности администратора репозитория моделей БП в ARIS.

При этом практика разработки и согласования моделей БП, показывала, что большую часть времени при подготовке модели БП занимает согласование ее с заинтересованными (представителями владельца БП, менеджерами подпроцессов и экспертами БП). Статистика говорила, что максимальное число БП, для которых ежегодно могли быть разработаны (актуализированы) модели БП, не превышает и 18 штук, что в условиях динамично изменяющихся взаимодействий подразделений банка при выполнении БП являлось недостаточным.

Также остро встали вопросы:

как обеспечить в обозримый срок создание моделей по всем выделенным БП с последующим постоянным поддержанием их в актуальном состоянии;

как исключить двойную регламентации порядка выполнения БП: в виде моделей БП и совокупности текстовых локальных актов;

как организовать анализ БП при проведении оптимизации БП, сократить срок на оптимизацию БП;

как обеспечить контроль «выпадения» функций БП при перераспределении их между разными подразделениями;

как найти резервы для сокращения трудозатрат на выполнение БП;

как информировать работников банка в выполнении каких БП они принимают участие.

В качестве ограничений на момент старта проекта выступали устаревшая версия ARIS и невозможность увеличения численности Проектно-процессного офиса для регламентации порядка выполнения БП силами работников офиса в обозримой перспективе.

При этом у руководства банка в лице Первого заместителя председателя правления – председателя Проектно-процессного комитета Василевского П.Е. и исполнительного директора – куратора Проектно-процессного офиса Линчука В.В. было понимание необходимости дальнейших шагов по развитию сформированной системы процессного управления, повышению ее процессной зрелости, а также уже была наработана практика разработки моделей БП и специалисты Проектно-процессного офиса, овладели знаниями и навыками автоматизации обработки графических моделей.

4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

В процессной архитектуре банка выделен отдельный управляющий БП 1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка, включающий этапы от выделения БП и регламентации его исполнения до вывода БП из эксплуатации.

До старта проекта регламентация выполнения БП осуществлялась посредством разработки положений, инструкций, порядков, оформленных в виде текстовых документов и содержащих описание выполнения и среды выполнения БП. Зачастую данные документы определяли общие принципы и распространялись на несколько БП по предоставлению разных продуктов банка. Непосредственно до создания модели БП, описывающей порядок его выполнения, доходило в редких случаях.

В рамках настоящего проекта БП 1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка претерпел изменения. Этап регламентации выполнения БП был выделен в отдельные подпроцессы (рис.1) и детализирован до отдельных функций, позволивших обозначить зоны ответственности каждого участника БП (приложение 1), а также реализовать возможности по сокращению процесса согласования новых локальных документов, повысить легкость внесения в них изменений за счет снижения статуса утверждающего документ с коллегиального органа в лице правления банка до курирующих заместителей председателя правления банка и председателя правления банка.

Поскольку проект затрагивал принципы внутрибанковского нормотворчества, то на начальном этапе, когда определялись роль и место регламента выполнения БП в иерархии нормативных документов банка, порядок его согласования и утверждения, в проекте активно участвовали представители Юридического департамента банка.

Параллельно с обсуждением наполнения регламента выполнения БП банком была закуплена 10 версия ARIS и автоматизирован процесс формирования проекта регламента выполнения БП на основании созданных в ARIS графических моделей подпроцессов БП.

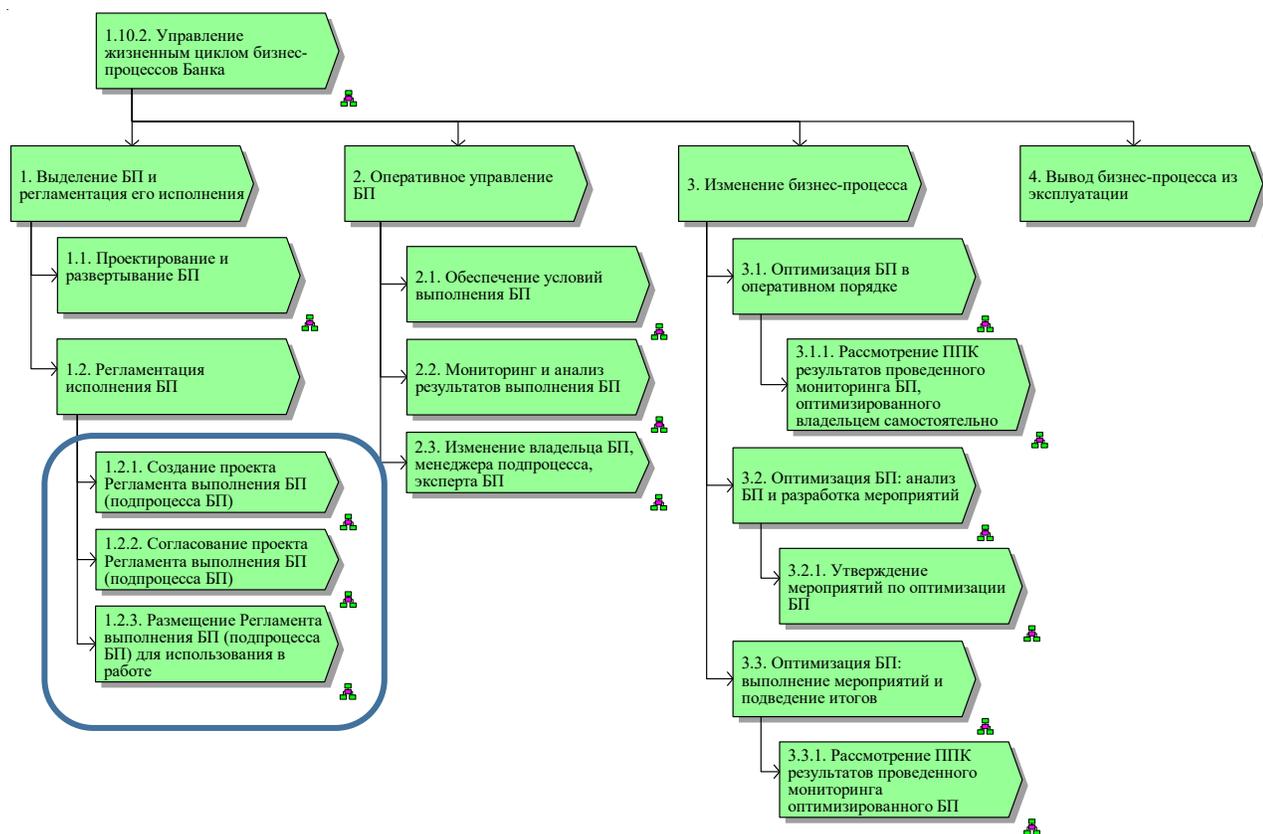


Рис.1. Структура измененного БП

Измененный по результатам проекта порядок определения хода выполнения БП предусматривает разработку графических моделей подпроцессов БП представителями методологических подразделений банка (представителями менеджеров подпроцессов) с формированием итогового документа – проекта приказа и регламента выполнения БП представителем владельца соответствующего БП. Поэтому в рамках проекта силами работников Проектно-процессного офиса было организовано обучение основам работы в ARIS для представителей менеджеров подпроцессов и владельцев БП, которые в рамках проекта разработали и утвердили первые регламенты выполнения БП для 4 БП.

Учитывая трудности, возникающие при чтении и поиске искомой информации во время работы с многостраничными регламентами выполнения БП, в состав Проектно-процессного офиса были приглашены специалисты ИТ-профиля, перед которыми были поставлены задачи:

разработать специализированное веб-приложение по работе с утвержденными регламентами выполнения БП, позволяющее: обеспечить удобную навигацию в локальных актах; оперативно отбирать и просматривать функции, закрепленные за конкретным участником БП (группой участников БП), ознакамливаться с требованиями к их выполнению; визуально анализировать как структуру всего БП, так и графические модели отдельных подпроцессов; иметь возможность работать с разными версиями одного и того же регламента

выполнения БП; скачивать для последующего заполнения утвержденные формы документов, используемые при выполнении БП (приложение 2);

организовать ежемесячную автоматизированную передачу в СТ.БАНК.ИТ подсистема «Персонал.Зарплата.Кадры» информации о ролях в системе процессного управления работников каждого из подразделений банка на основании созданных графических моделей БП, для последующего использования этих данных руководителями подразделений при подготовке проектов должностных инструкций (приложение 3).

Указанные задачи решались совместно с представителями Центра по работе с персоналом и бизнес-подразделений, которые выступили в качестве первых пользователей.

В ходе проекта были изменены подходы банка к отбору БП для их оптимизации и порядку ее проведения. Определены основания, по которым Проектно-процессный комитет может принять решение о включении БП в Реестр БП Банка, подлежащих оптимизации:

предложения, поступившие от владельцев БП, менеджеров подпроцессов;
предложения, поступившие от членов Проектно-процессного комитета, Проектно-процессного офиса;

поручения коллегиальных органов и (или) должностных лиц банка.

Проектно-процессному комитету было предоставлено право устанавливать единые целевые значения показателей для оценки результатов оптимизации БП, проводимой по инициативе владельцев БП или менеджеров подпроцессов.

Были определены два варианта проведения оптимизации БП: только силами владельца БП и его представителей; процессной командой под руководством владельца БП с участием представителей менеджеров подпроцессов, экспертов БП и процессного аналитика. Также были разработаны единые формы документов, оформляемых при проведении оптимизации, и автоматизирован учет своевременности проводимых мероприятий по оптимизации БП.

В целях усиления заинтересованности владельцев БП, менеджеров подпроцессов и иных участников процессных команд в оптимизации БП был утвержден отдельный нормативный документ - Временный регламент мотивации за оптимизацию БП банка. Регламент определил принципы мотивации процессных команд за улучшение БП в зависимости от выбранного варианта оптимизации БП, а также правила расчета мотивации каждого члена процессной команды за выполнение мероприятий по оптимизации БП с учетом его личного вклада в конечный результат. Поскольку повышение экономической эффективности функционирования банка – приоритетная задача, то и мотивация за оптимизацию БП в целях сокращения трудозатрат на выполнение БП, или роста доходов (комиссионных и (или) прочих доходов) от выполнения БП, или сокращения расходов на выполнение БП (без учета изменения расходов на оплату труда участников БП) предусмотрена более высокая, чем за оптимизацию в целях

увеличения в количественном выражении выхода БП без изменения трудозатрат на выполнение БП или снижения проблемности выполнения БП (ошибки, жалобы, факты реализации операционного риска).

Настоящий проект был реализован командой проекта под руководством заместителя директора Проектно-процессного офиса Сергель Н.Н. В состав команды входили 3 менеджера процесса Проектно-процессного офиса, в т.ч. двое из них ИТ-профиля, 2 представителя Юридического департамента, 2 работника Центра по работе с персоналом, 2 специалиста Центра информационных технологий и 5 представителей бизнес-подразделений. Работу команды сопровождал администратор, заказчиком проекта выступал директор Проектно-процессного офиса Маковик Е.В., а куратором проекта - Первый заместитель председателя правления – председатель Проектно-процессного комитета Василевский П.Е.

5. ИННОВАЦИОННОСТЬ

Инновационностью нашего проекта является переход банка к новой для него форме нормативных документов – регламентам выполнения БП, построенным на основании графических моделей.

Разработанное собственными силами работниками Проектно-процессного офиса веб-приложение по работе с регламентами выполнения БП является уникальным для банка. Приложение позволяет не только создать единую базу нормативных документов БП, но и предоставляет удобные инструменты навигации по созданной базе и оперативного отбора искомой информации.

Переход на регламенты выполнения БП позволит банку:

- сократить количество ЛПА и скорость их изменения;
- точно оценивать трудозатраты на выполнение БП по времени и в штатных единицах;
- осуществлять поиск зон безответственности в БП и исключить «потери» функций при изменении структур и функций структурных подразделений;
- оперативно оценивать зависимость БП от сбоя в работе программного обеспечения;
- облегчит процесс ввода в должность новых сотрудников поколений Y-Z, перейдя с текстового на визуальное представление ЛПА;
- в перспективе автоматизировать наполнение профилей должностей и положений о ССП.

6. ТРУДНОСТИ

Основной трудностью было преодоление скептицизма потенциальных разработчиков регламентов выполнения БП и их сомнения в доступности и удобстве нового вида документа для работы с ним участников БП.

Для решения этой задачи понадобилась популяризация подхода через внутренний учебный портал банка, презентации подхода и первых его результатов на заседания различных коллегиальных органов управления банка. Ежеквартально обучение, проводимое в небольших группах, работе с новым инструментом – ARIS максимально возможного количества работников банка, занимающихся разработкой графических моделей и подготовкой проектов нормативных документов. Проведение вебинаров для участников БП, регулируемых регламентами выполнения БП. Обязательное включение в программу адаптации новых работников банка электронного курса, посвященного регламентам и работе с веб-приложением.

Необходимо отметить, что одним из важнейших моментов в преодолении трудностей была поддержка со стороны топ-менеджеров банка – председателя правления банка Лысюка Анатолия Анатольевича, Первого заместителя председателя правления – председателя Проектно-процессного комитета Василевский Павла Евгеньевича, исполнительного директора – куратора Проектно-процессного комитета Линчука Владимира Владимировича.

7. РЕЗУЛЬТАТЫ

Реализован переход к использованию регламентов выполнения БП, формируемых на основе графических моделей БП, создаваемых работниками банка в ARIS, и позволяющих получить визуальное представление о порядке выполнения БП, взаимодействии участников БП друг с другом и их влиянии на конечный результат БП. По состоянию на 01.01.2023 утверждено 11 регламентов выполнения БП, 14 регламентов находятся на разных стадиях разработки и согласования.

Создана user-friendly среда для работы с новым типом документов - специализированное веб-приложение по работе с регламентами, позволяющее обеспечить удобную навигацию в локальных актах Банка, оперативно отбирать и просматривать функции, закрепленные за конкретным участником БП (группой участников БП), требования к их выполнению. Веб-приложение доступно для работы всем специалистам банка.

Автоматизирован процесс наполнения и поддержания в актуальном состоянии справочники должностных обязанностей работников подразделений банка с учетом их роли в системе процессного управления для включения в должностные инструкции. С 01.04.2022 все разрабатываемые индивидуальные должностные инструкции включают раздел, посвященные участию работника в

выполнении в БП. По состоянию на 01.01.2023 такие должностные инструкции были утверждены для 516 работников банка.

Сформулированы единые принципы и правила мотивации за оптимизацию БП в зависимости о цели и результатов проведенной оптимизации. По новым правилам в 2022 году выполнялась оценка и мотивация 3 процессных команд.

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для создания веб-приложения для работы с регламентами БП и организации ежемесячного формирования и выгрузки файла для наполнения справочников должностных инструкций ИТ-специалистами Проектно-процессного офиса были использованы следующие информационные технологии:

- Spring Framework – универсальный фреймворк с открытым исходным кодом для Java-платформы;
- Node.js – программная платформа основанная на движке V8, превращающая JavaScript из узкоспециализированного языка в язык общего назначения;
- MySQL – свободная реляционная система управления базами данных;
- SQL – декларативный язык программирования, применяемый для создания, модификации и управления данными в реляционной базе данных;
- JavaScript – мультипарадигменный язык программирования. Поддерживает объектно-ориентированный, императивный и функциональный стили. Является реализацией спецификации ECMAScript;
- CSS – формальный язык описания внешнего вида документа, написанного с использованием языка разметки;
- HTML – стандартизированный язык гипертекстовой разметки документов для просмотра веб-страниц в браузере;
- Java – строго типизированный объектно-ориентированный язык программирования общего назначения, разработанный компанией Sun Microsystems;
- ARIS – методология и тиражируемый программный продукт для моделирования бизнес-процессов организаций;
- Visual Studio Code – редактор исходного кода, разработанный Microsoft для Windows, Linux и macOS;
- IntelliJ IDEA – интегрированная среда разработки программного обеспечения для многих языков программирования, в частности Java, JavaScript, Python, разработанная компанией JetBrains;

- Инструменты веб-разработчика браузера Mozilla Firefox – свободный браузер на движке Quantum, разработкой и распространением которого занимается Mozilla Corporation.

Приложение 1

Модели подпроцессов по созданию, согласованию и ознакомлению с регламентами выполнения БП из состава БП 1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка

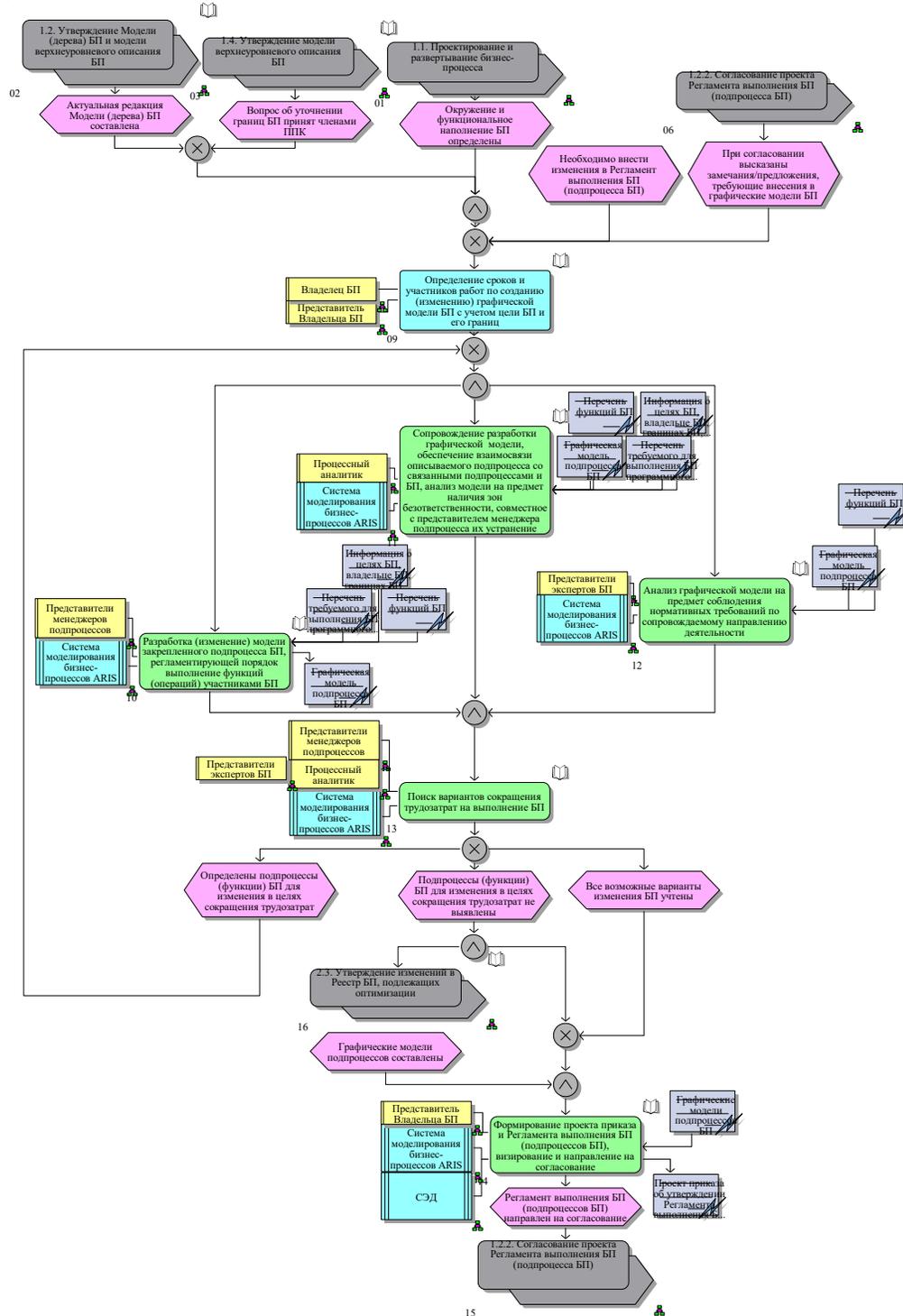


Рис.1. Подпроцесс 1.2.1. Создание проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

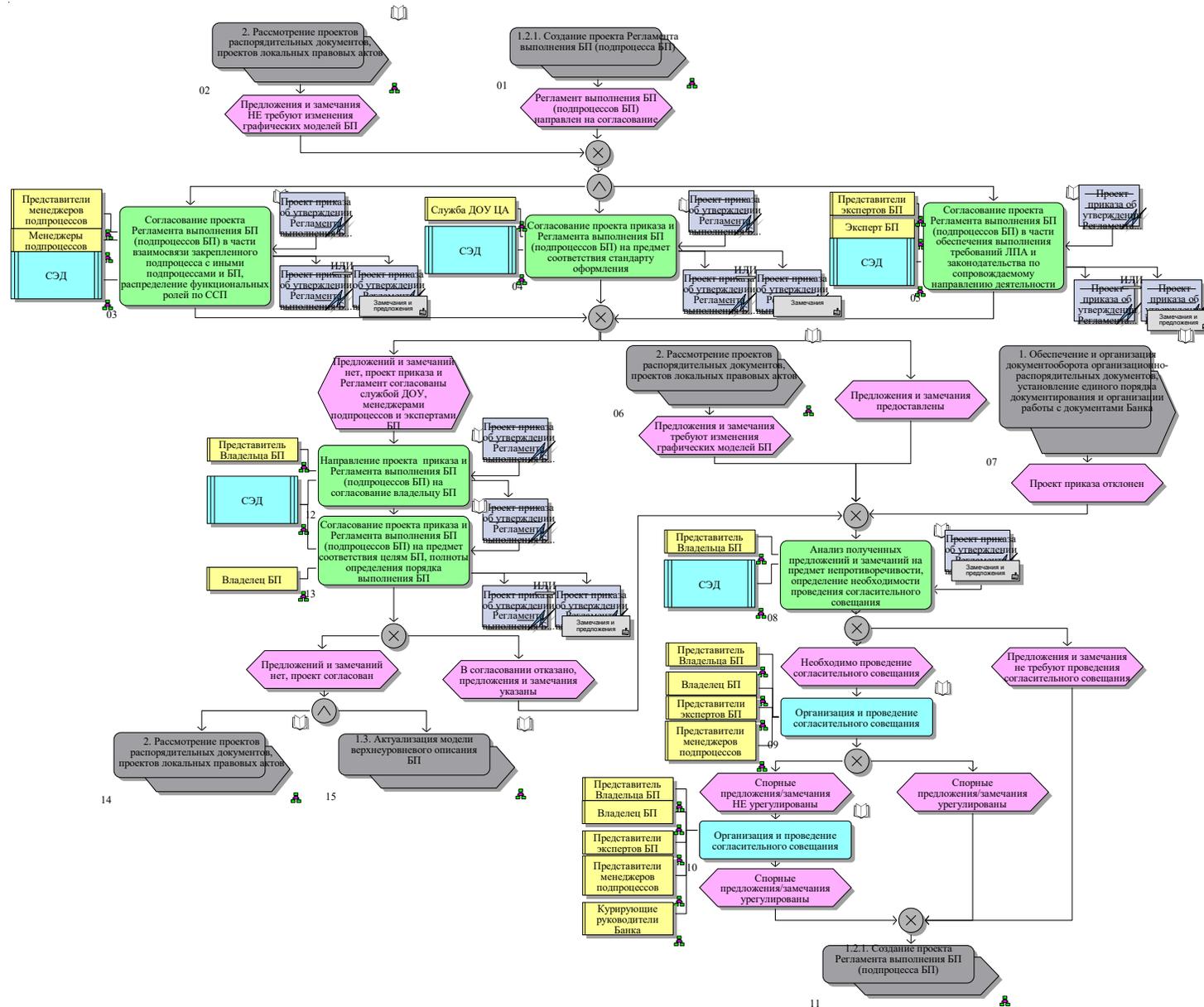


Рис.2. Подпроцесс 1.2.2. Согласование проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

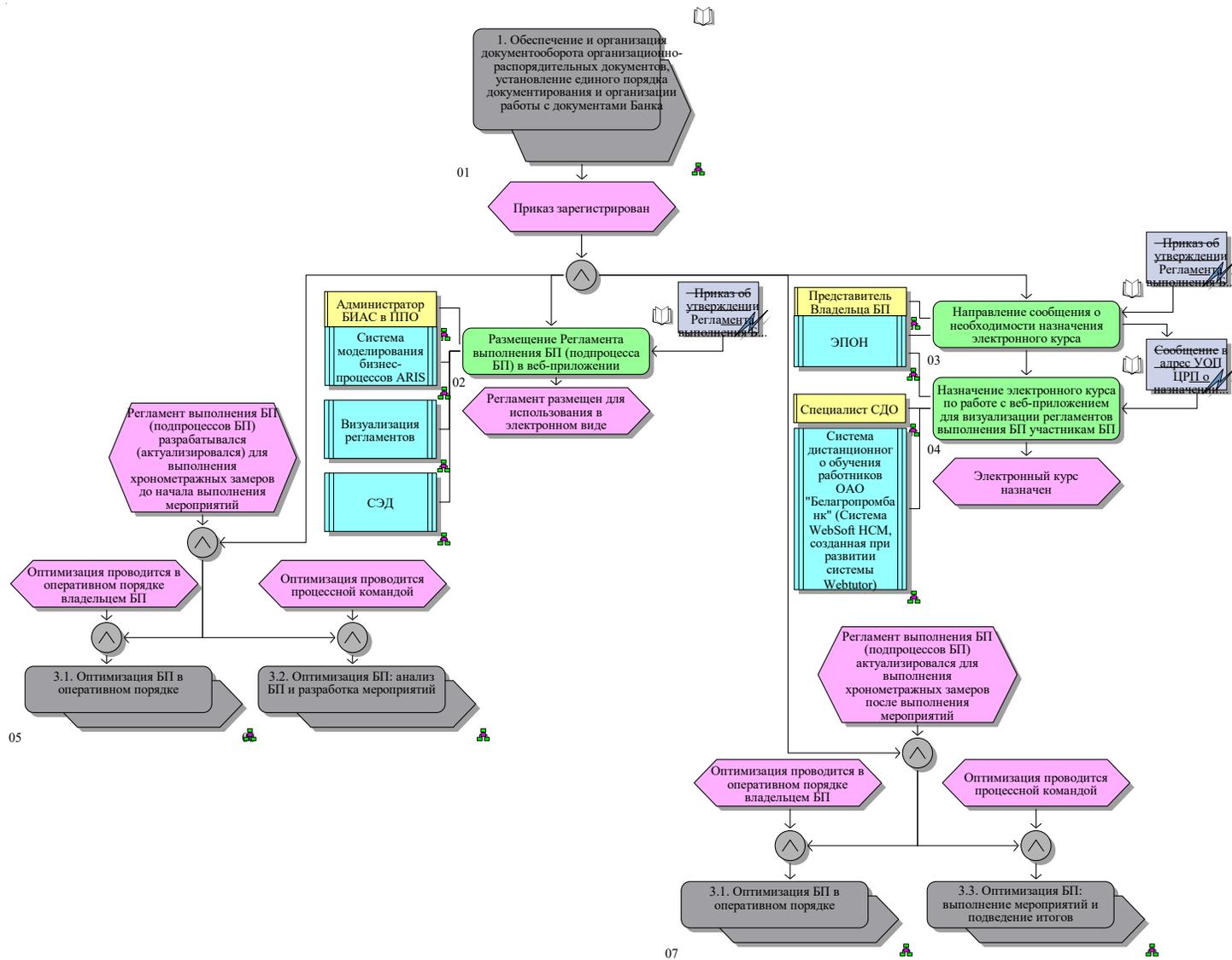
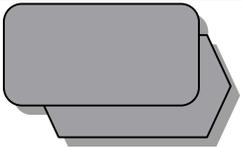
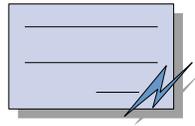


Рис.3. Подпроцесс 1.2.3. Размещение Регламента выполнения БП (подпроцесса БП) для использования в работе

**Выдержка из Соглашения о моделировании:
Допустимые типы объектов**

Символ объекта, тип (наименование) объекта в АС, цвет заполнения ¹	Целевое использование объекта	Правила именования объекта
 функция (цепь создания добавленной стоимости)	Обозначение БП первого уровня, не имеющего декомпозицию на БП второго уровня, БП второго уровня, подпроцессов	Имя начинается с номера, который заканчивается точкой, после которой через пробел указывается наименование БП (подпроцесса), начинающееся с отглагольных существительных, определений действия, затем, при необходимости, включает его существенные характеристики и объекты, над которыми выполняются действия
 событие (событие)	Отображение события, происходящего в результате выполнения функции и (или) инициирующего выполнение функции	Имя начинается с события или состояния объекта, по отношению к которому произошло либо будет происходить некоторое действие
 функция (функция) (RGB 150;255;150 или HSB 120;41;100)	Описание автоматической или автоматизированной функции в цепочке выполнения подпроцесса БП	Имя должно состоять из отглагольных существительных, определений. Может содержать указание на объект, над которым выполняется действие, если такой объект не отражен на графической модели с использованием соответствующего символа
 функция (функция (существующая)) (функция (RGB 150;255;255 или HSB 180;41;100))	Описание неавтоматизированной функции в цепочке выполнения подпроцесса БП	
 функция (интерфейс процесса)	Обозначение БП или подпроцесса, следующего или предшествующего по отношению к текущему. Используется для отображения связи между БП, подпроцессами	Имя соответствует наименованию БП или подпроцесса, на который ссылается интерфейс
 указатель на детализацию объекта	Указывает на объект, имеющий вложенное описание, представленное отдельной моделью	Объекты данного типа не именуется
 указатель на заполненный атрибут объекта	Указать наличия заполненного атрибута «замечание/пример» объекта типа «функция», «функция (интерфейс процесса)»	Объекты данного типа не именуется

¹ Цвет заполнения указывается при необходимости.

Символ объекта, тип (наименование) объекта в АС, цвет заполнения ¹	Целевое использование объекта	Правила именования объекта
 <p>правило (оператор «И», оператор «исключающее ИЛИ», оператор «ИЛИ»)²</p>	<p>Правила ветвления или слияния «И», «ИСКЛЮЧАЮЩЕЕ ИЛИ», «ИЛИ». Используется для указания точек ветвления или слияния в ходе выполнения БП</p>	<p>Объекты данного типа не именовются</p>
 <p>тип прикладной системы (тип прикладной системы)</p>	<p>Используется для обозначения ИТ-систем, используемых для выполнения функции</p>	<p>Имя соответствует наименованию прикладного программного обеспечения, модуля (компонента) автоматизированной системы, указанному Справочнике ПО³ в БИАС⁴. Если длина имени велика, допускается в атрибуте «имя» указать аббревиатуру наименования прикладного программного обеспечения, модуля (компонента) автоматизированной системы</p>
 <p>носитель информации (электронный документ)</p>	<p>Используется для обозначения представления электронного документа, электронной платежной инструкции (ЭПИ), образа документа, данных, порождаемых (передаваемых) в электронном виде без формирования отдельного файла</p>	<p>Имя соответствует наименованию электронного документа или отражает краткое описание данных, порождаемых (передаваемых) в электронном виде без формирования отдельного файла</p>
 <p>технический термин (технический термин)</p>	<p>Используется для отображения состояния документов, специфических технико-экономических терминов</p>	<p>Имя соответствует атрибуту (статусу) документа или бухгалтерской проводке, технико-экономическому термину</p>
 <p>роль (роль)</p>	<p>Используется для отображения функциональной роли в БП</p>	<p>Имя может содержать прямое указание на выполняемую функцию (должно давать представление о круге выполняемых в рамках БП функций)</p>
 <p>ERM атрибут (атрибут)</p>	<p>Для обозначения вариативности нескольких объектов графической модели с последующим переносом правил вариативности в табличную модель</p>	<p>Указывается правило вариативности «ИЛИ», «И/ИЛИ»</p>

² Возможно использование на диаграммах объектов типа «правило», когда в одном объекте одновременно изображены два знака.

³ Справочник ПО – Справочник программного обеспечения, эксплуатируемого в ОАО «Белгрупппромбанк», и документации к нему (ВУ/112.ИТСШ.10619-02).

⁴ БИАС – Программный комплекс «Банковская информационно-аналитическая система».

Приложение 2

Веб-приложение по работе с утвержденными регламентами выполнения БП

Портал СПУ
Система Процессного Управления

Поиск по наименованию БП Поиск по владельцу БП

Владелец БП:

Поиск и выбор нескольких владельцев БП Сначала новые

- Директор Департамента по работе с проблемной задолженностью (ДПРСФЗ)
- Директор Проектно-процессного офиса
- Директор Центра информационных технологий (ЦИТ)

1.8.6. New БП: 1.8.6. Планирование, анализ и управление проблемной... Владелец БП: Директор Департамента по работе с проблемной задолженностью (ДПРСФЗ) Дата вступления в силу регламента: 03.01.2023 Приказ № 981 от 06.12.2022 Выбор версии: <input type="button" value="v"/> <input type="button" value="Посмотреть приказ"/> <input type="button" value="Модель структуры БП"/> <input type="button" value="Перейти к регламенту"/>	1.10.1. БП: 1.10.1. Построение, развитие и управление системой процессного... Владелец БП: Директор Проектно-процессного офиса Дата вступления в силу регламента: 01.10.2022 Приказ № 281 от 31.03.2022 (Ред: № 521 от 13.06.2022, № 705 от 25.08.2022) Выбор версии: <input type="button" value="v"/> <input type="button" value="Посмотреть приказ"/> <input type="button" value="Модель структуры БП"/> <input type="button" value="Перейти к регламенту"/>	1.10.2. БП: 1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка Владелец БП: Директор Проектно-процессного офиса Дата вступления в силу регламента: 01.10.2022 Приказ № 262 от 28.03.2022 (Ред: № 521 от 13.06.2022, № 705 от 25.08.2022) Выбор версии: <input type="button" value="v"/> <input type="button" value="Посмотреть приказ"/> <input type="button" value="Модель структуры БП"/> <input type="button" value="Перейти к регламенту"/>	2.3.2. New БП: 2.3.2. Управление инцидентами Владелец БП: Директор Центра информационных технологий (ЦИТ) Дата вступления в силу регламента: 01.01.2023 Приказ № 1046 от 22.12.2022 Выбор версии: <input type="button" value="v"/> <input type="button" value="Посмотреть приказ"/> <input type="button" value="Модель структуры БП"/> <input type="button" value="Перейти к регламенту"/>
2.4.17. New БП: 2.4.17. Обеспечение безопасного функционирования... Владелец БП: Директор	2.8.4. БП: 2.8.4. Обеспечение кассовым оборудованием и упаковочным... Владелец БП: Директор Центра по	2.8.14. БП: 2.8.14. Организация и координация работ по техническо... Владелец БП: Директор Центра по	2.15.2. New БП: 2.15.2. Отчетность о кассовых оборотах Владелец БП: Директор Центра по

Рис.1 Стартовая таблица для выбора регламента выполнения БП

Функционал страницы позволят как визуально отыскать искомый регламент выполнения БП как визуально, так и использовать для выбора фильтры:

по владельцам БП;

по номерам БП.

На странице реализована возможность сортировки регламентов по новизне, утвержденные в последние три месяца документы имеют соответствующую пометку .

Каждый регламент на стартовой странице снабжен справочной информацией о владельце БП, дате утверждения регламента, существующих версиях документа. На выбор пользователю предлагаются три варианта работы с документом:

«Посмотреть приказ» - в форме привычного текстового документа, включая текст приказа, которым был утвержден регламент, в отдельном окне:

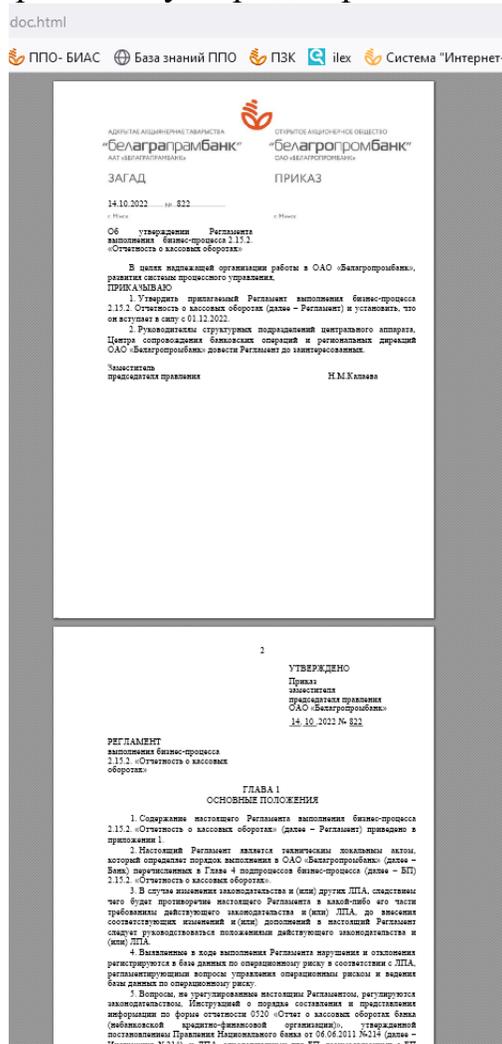


Рис.2 Текст приказа и регламента выполнения БП

«Модель структуры БП» - работать с регламентом в форме графических моделей БП и его подпроцессов непосредственно в браузере. Объекты, обозначающие подпроцессы БП, кликабельны и позволяют открыть графическую модель соответствующего подпроцесса:

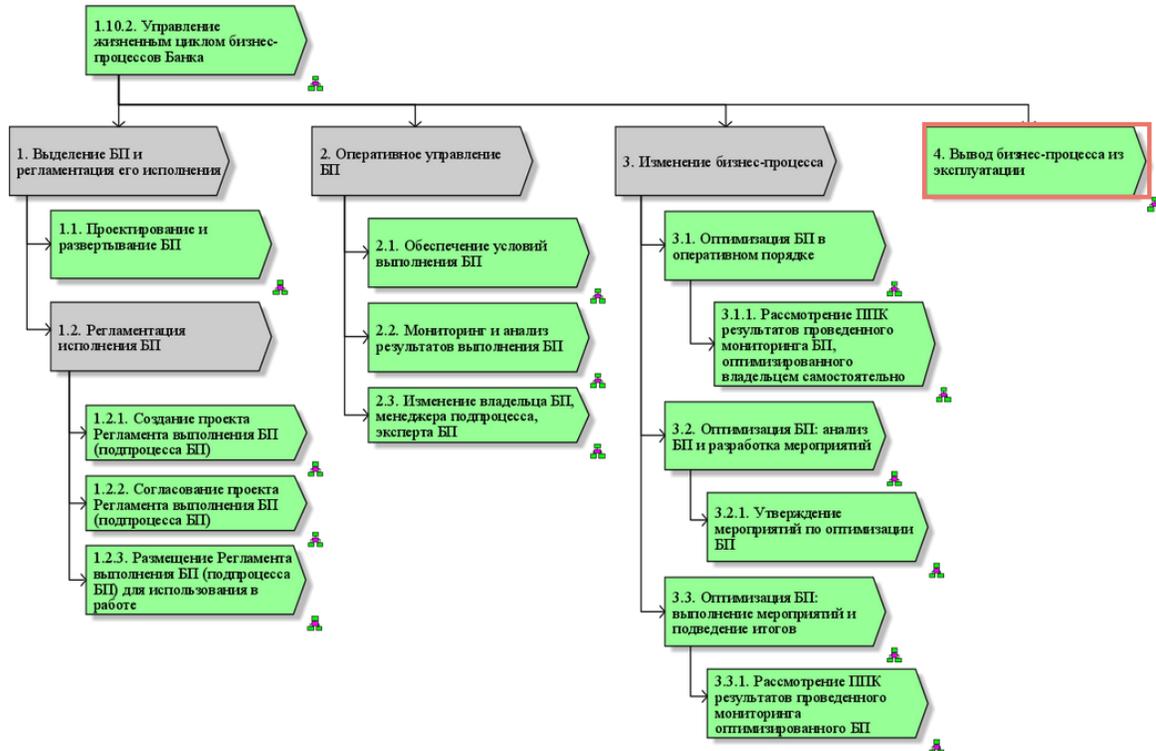


Рис.3 Структура БП

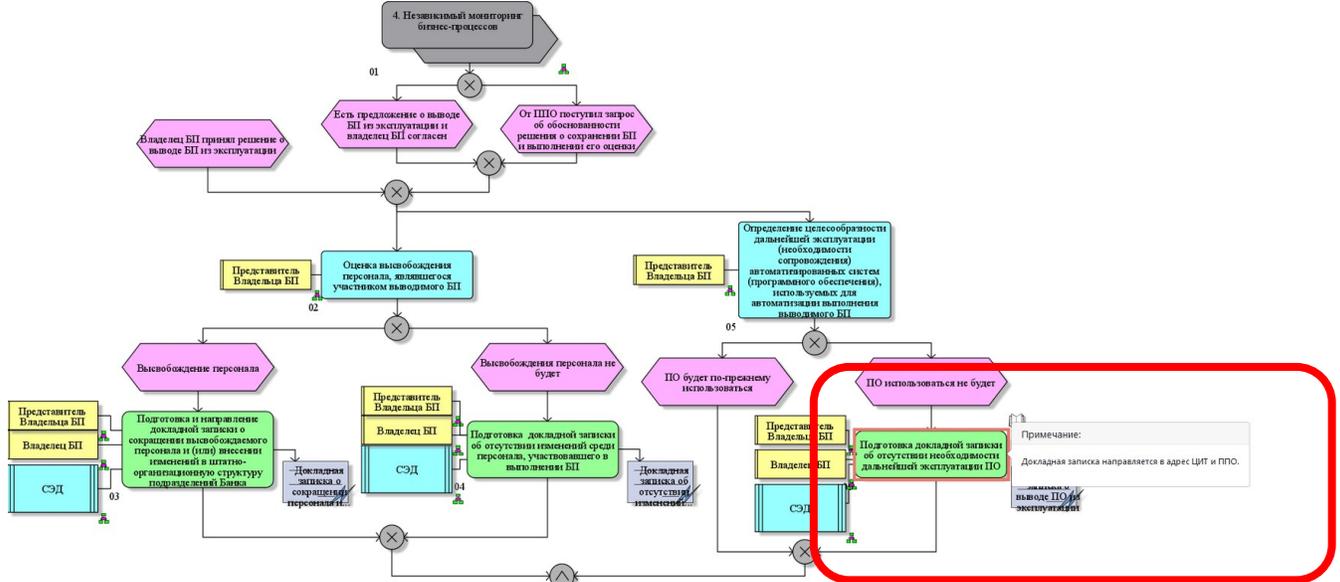


Рис.4 Графическая модель подпроцесса «4 Вывод бизнес-процесса из эксплуатации»

Функционал данного варианта позволяет при просмотре графической модели знакомиться с особенностями выполнения функций, определениями функциональных ролей, используемого программного обеспечения, а также переходить к просмотру связанных подпроцессов, кликнув по обозначающему его объекту типа «интерфейс процесса». Если подпроцесс входит в состав другого БП, то будет выведено соответствующее уведомление;

«Перейти к регламенту» - работать с регламентом в графическом и табличном формате, отбирать для просмотра, при необходимости, функции только одного искомого подпроцесса, выбирать функции, за выполнение которых ответственна выбранная функциональная роль (справочник функциональных ролей динамически изменяется, для выбора всегда доступны только те роли, которые присутствуют либо в БП, либо в выбранном подпроцессе), скачивать для заполнения любые приложения к регламенту:

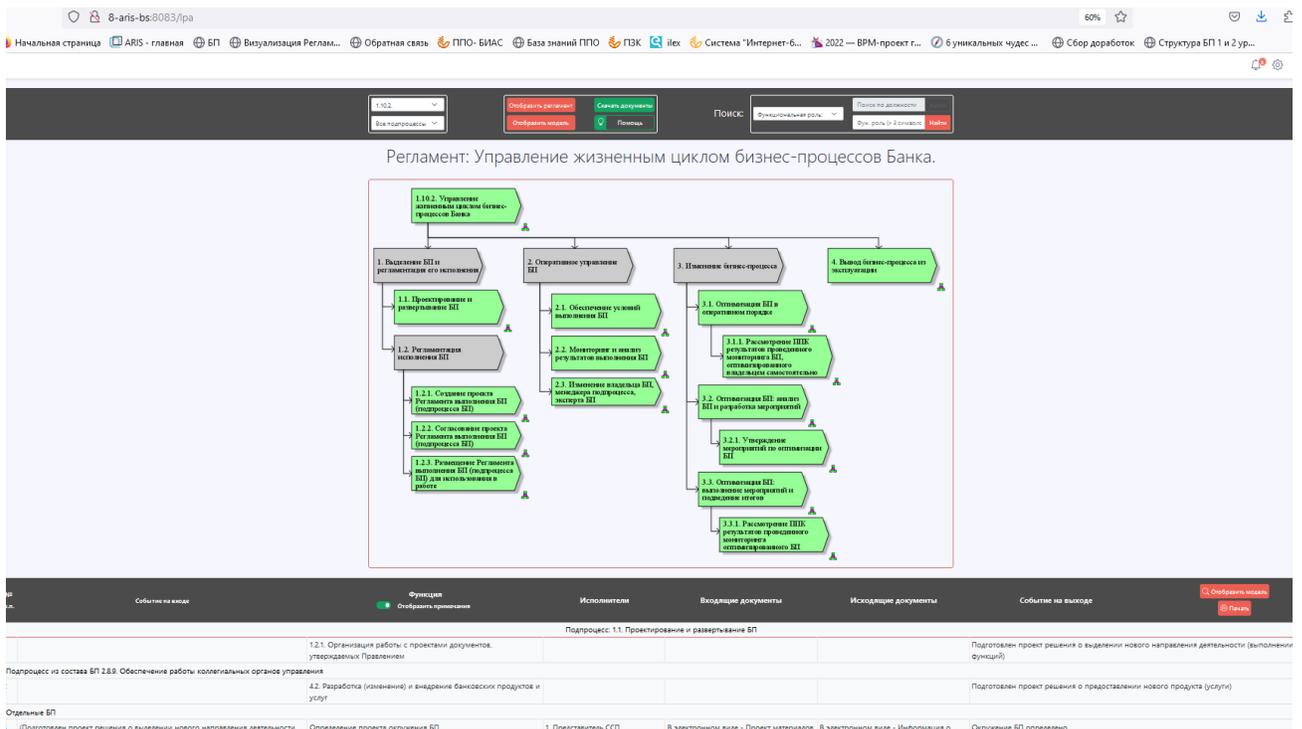


Рис.5 Старт работы с БП 1.10.2.

8-aris-bs:8083/jpa

Начальная страница ARIS - главная БП Визуализация Реглам... Обратная связь ППО- БИАС База знаний ППО ПЭК Иех Система "Интернет-б... 2022 — BPM-проект г... 6 уникальных чудес... Сбор доработок Структура БП 1 и 2 ур...

1.10.1 Обновить регламент Скачать документы Поиск: Выберите роль... Поиск по должности... Найти

1.10.2 Обновить модель Помощь

Подпроцесс: 1.2.3. Размещение Регламента выполнения БП (подпроцесса БП) для использования в работе.

1.10.2 Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка

1. Выделение БП и регламентация его исполнения

1.1. Проектирование и утверждение БП

1.2. Регламентация исполнения БП

1.2.1. Создание проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

1.2.2. Согласование проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

1.2.3. Размещение Регламента выполнения БП (подпроцесса БП) для использования в работе

2. Оперативное управление БП

2.1. Обеспечение условий выполнения БП

2.2. Мониторинг и анализ результатов выполнения БП

2.3. Назначение владельца БП, менеджера подпроцесса, эксперта БП

3. Изменение бизнес-процесса

3.1. Оптимизация оперативного управления БП

3.1.1. Рассмотрение ИЭК результатов проведенного мониторинга БП, оптимизированного владельца самостоятельно

3.2. Оптимизация БП: анализ БП и разработка мероприятий

3.2.1. Утверждение мероприятий по оптимизации БП

3.3. Оптимизация БП: выполнение мероприятий и подписание итогов

Имя	Функция	Исполнитель	Выдаваемые документы	Используемые документы	События на входе	События на выходе
Подпроцесс: 1.2.3. Размещение Регламента выполнения БП подпроцесса БП для использования в работе						
1. Обеспечение и организация документооборота организационно-референтными документами, установка единого порядка документооборота и организация работы с документацией Банка						
*Подпроцесс не состоит из БП 1.0.1. Постановка документооборота в едином окне						Получа зарегистрирован
1. Принят зарегистрирован	Размещение Регламента выполнения БП подпроцесса БП в веб-приложении	1. Администратор БИАС в ППО	8. в электронном виде - Принат об утверждении Регламента выполнения БП подпроцесса БП			Регламент готовности для использования в электронном виде
2. Сред выполнения - не посылать в работу до даты завершения и проверки.	Направление сообщения о необходимости назначения владельца электронного курса	1. Прислать письмо Владелец БП	8. в электронном виде - Принат об утверждении Регламента выполнения БП подпроцесса БП			8. в электронном виде - Сообщение в адрес ЦОП ЦИП о назначении владельца электронного курса с указанием номера обучения
3. Принят зарегистрирован						

Рис.6 Работа с выбранным подпроцессом 1.2.3

1.10.2 Все подпроцессы

Обновить регламент Скачать документы Обновить модель Помощь

Поиск: Менеджер подпроцесса Поиск по должности: Найти

Подпроцесс: 1.2.3. Размещение Регламента выполнения БП (подпроцесса БП) для использования в работе

1.10.2 Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка

1. Выделение БП и регламентация его исполнения

1.1. Проектирование и утверждение БП

1.2. Регламентация исполнения БП

1.2.1. Создание проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

1.2.2. Согласование проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

1.2.3. Размещение Регламента выполнения БП (подпроцесса БП) для использования в работе

2. Оперативное управление БП

2.1. Обеспечение условий выполнения БП

2.2. Мониторинг и анализ результатов выполнения БП

2.3. Назначение владельца БП, менеджера подпроцесса, эксперта БП

3. Изменение бизнес-процесса

3.1. Оптимизация оперативного управления БП

3.1.1. Рассмотрение ИЭК результатов проведенного мониторинга БП, оптимизированного владельца самостоятельно

3.2. Оптимизация БП: анализ БП и разработка мероприятий

3.2.1. Утверждение мероприятий по оптимизации БП

3.3. Оптимизация БП: выполнение мероприятий и подписание итогов

- Менеджер подпроцесса
- Все
- Администратор БИАС в ППО
- Владелец БП
- Курирующие руководители Банка
- Менеджер подпроцесса
- Менеджеры подпроцессов
- ПЭК
- Представители менеджеров подпроцессов
- Представители экспертов БП
- Представители Владельца БП
- Представитель ССП, инициирующего выделение направления деятельности (предоставление нового продукта/услуги)
- Процессная команда
- Процессный аналитик
- Руководитель процессной команды
- Руководитель структурного подразделения Банка
- Служба ДОУ ЦА
- Специалист СДО
- Эксперт БП

Рис.7 Выбор искомой функциональной роли – «менеджер подпроцесса» из справочника

№ п.п.	Событие на входе	Функция Отобразить примечания	Исполнители	Входящие документы	Исходящие документы	Событие на выходе
Подпроцесс 1.1. Проектирование и развертывание БП						
4	Окружение БП определено	Направление в адрес ППО ходатайства о выделении нового БП	1. Представитель ССП, инициирующего выделение направления деятельности (предоставление нового продукта/услуги)	В электронном виде - Информация о целях БП, владельце БП, границах БП, структуре БП, экспертах БП, менеджерах подпроцессов	В электронном виде - Ходатайство о внесении дополнений в Модель (деревя) БП, назначении владельца БП и создании модели верхнеуровневого описания БП	Ходатайство направлено
5	Окружение БП определено	Определение функционального наполнения БП и участников БП	1. Владелец БП 2. Эксперт БП 3. Менеджер подпроцесса 4. Представитель ССП, инициирующего выделение направления деятельности (предоставление нового продукта/услуги) 5. Процессный аналитик	В электронном виде - Информация о целях БП, владельце БП, границах БП, структуре БП, экспертах БП, менеджерах подпроцессов	В электронном виде - Перечень функций БП	(Внесение изменений в штатно-организационные структуры участников БП не требуется <или> Требуется внесение изменений в штатно-организационные структуры участ
6	Требуется внесение изменений в штатно-организационные структуры участников БП	1.5. 2. Формирование штатно-организационной				
7	(Внесение изменений в штатно-организационные структуры участников БП не требуется <или> Требуется внесение изменений в штатно-организационные структуры участников БП)	Определение возможности выполнения подпроцессов, функций (операций) БП с использованием эксплуатируемого Банком программного обеспечения	1. Владелец БП 2. Представитель ССП, инициирующего выделение направления деятельности (предоставление нового продукта/услуги) 3. Эксперт БП 4. Менеджер подпроцесса 5. Процессный аналитик	В электронном виде - Информация о целях БП, владельце БП, границах БП, структуре БП, экспертах БП, менеджерах подпроцессов В электронном виде - Перечень функций БП	В электронном виде - Перечень требуемого для выполнения БП программного обеспечения	(Окружение и функциональное наполнение БП определены. Требуется приобретение нового программного обеспечения <или> Окружение и функциональное наполнение БП определены. Доработка и (или) приобретение программного обеспечения не требуется <или> Окружение и функциональное наполнение БП определены. Требуется доработка программного обеспечения)
8	Окружение и функциональное наполнение БП определены. Требуется приобретение нового программного обеспечения	1. Внедрение новых аналитических, операционных, транзакционных АС Банка не в рамках проектной деятельности				
10	(Окружение и функциональное наполнение БП определены. Доработка и (или) приобретение программного обеспечения не требуется <или> Окружение и функциональное наполнение	1.2. Регламентация исполнения бизнес-процесса				

Рис.8 Результаты выбора функций БП, возложенных на «менеджера подпроцесса»

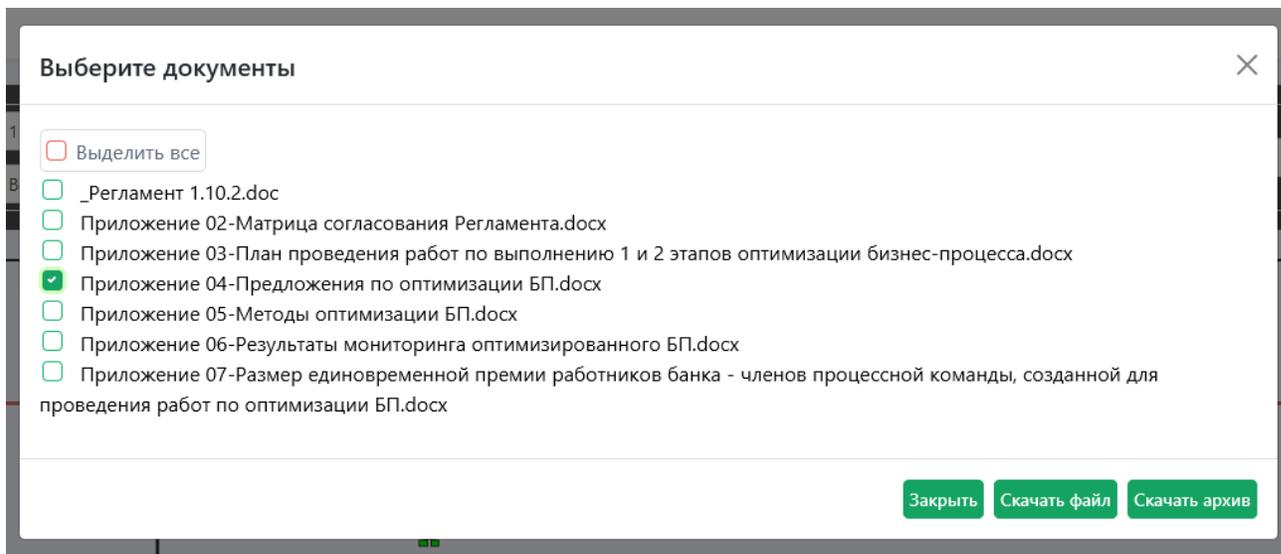


Рис.9 Работа с приложениями к регламенту

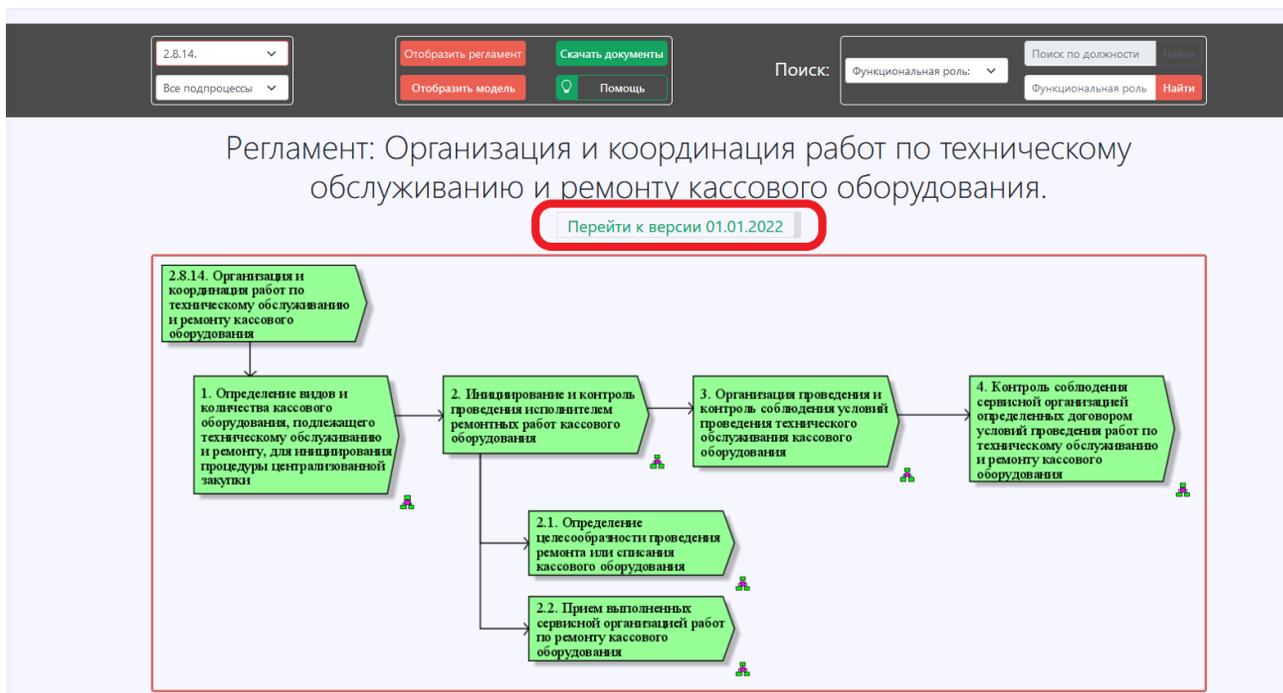


Рис.10 Возможность просмотра версионности регламентов

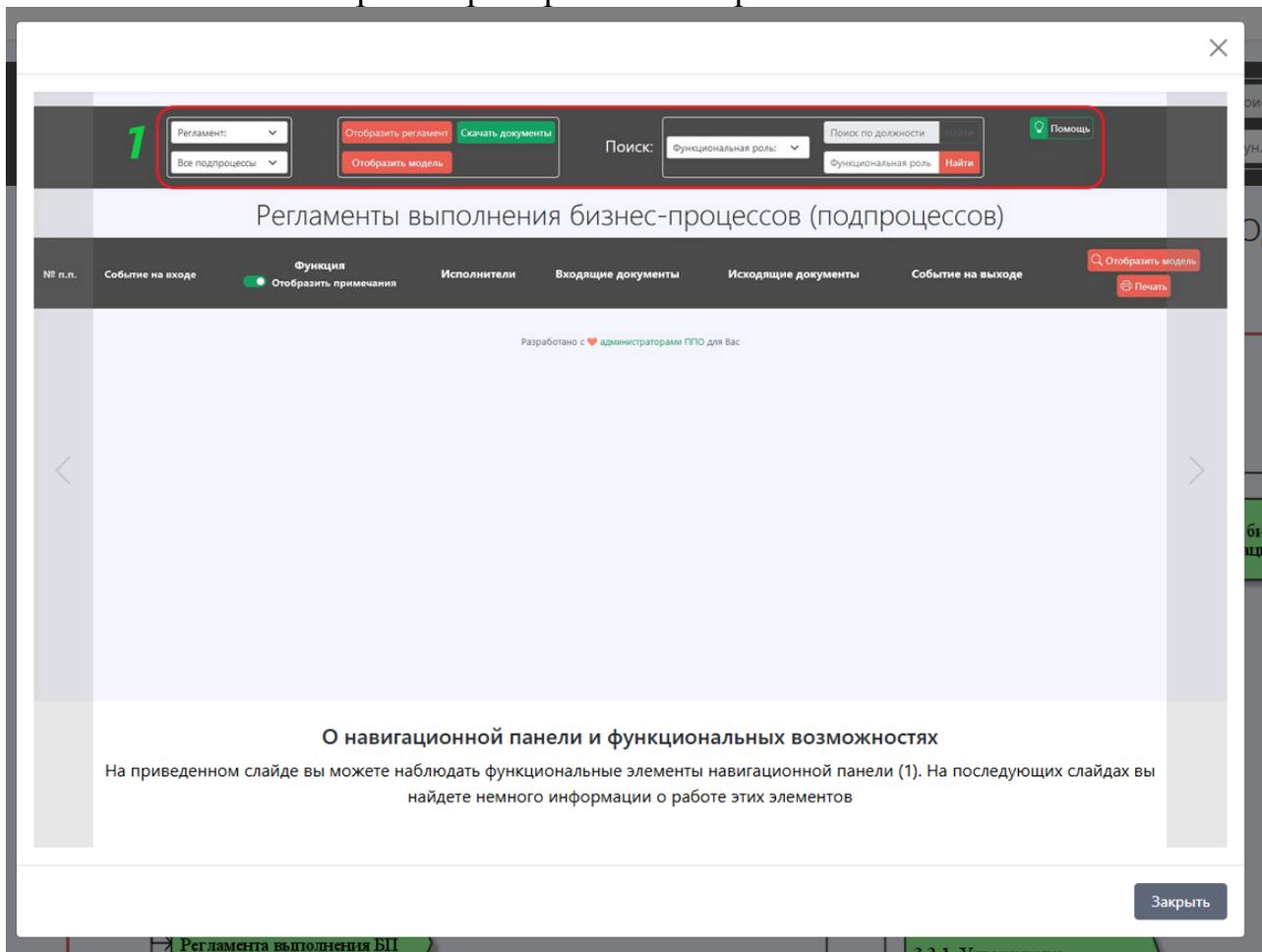


Рис.11 Окно помощи в приложении

Приложение 3

Подготовка проекта должностной инструкции

Web-портал

Справка: БИАС/Информационные разделы СП/Центр по работе с персоналом/Автоматизация

Должностные инструкции

1 БП/ПП — 2 Специфические функции — 3 Документ

ФИЛЬТР

НАИМЕНОВАНИЕ БП/ПОДПРОЦЕССА :

Свернуть до БП ▾ Снять выделения по роли ▾

Наименование БП/подпроцесса	Участник	Эксперт	Менеджер
1.1. Стратегическое планирование и определение целей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.1. Разработка стратегии развития Банка	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Финансово-экономическое управление	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.1. Краткосрочное (квартальное) и среднесрочное (ежегодное) планирование и подготовка Прогнозного баланса, смет доходов и расходов, операционных расходов Банка, капитальных вложений (далее – плановые документы), мониторинг, контроль и анализ их исполнения	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.2. Мониторинг и контроль соблюдения пруденциальных нормативов ликвидности, достаточности капитала и левереджа и формирование соответствующей отчетности; консолидация и обобщение информации о соблюдении Банком нормативов безопасного функционирования; подготовка	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Рис.1 Функционал по формированию должностной инструкции в кабинете руководителя подразделения

Реализованный функционал позволяет выбирать:
функции, которые будет выполнять работник в БП банка, проставляя отметки в графе «участник БП» либо на уровне БП, либо на уровне отдельных подпроцессов БП;

роль «эксперта» БП, обязующую работника обладать компетенциями и знаниями в области функционирования БП;

роль «менеджер» подпроцесса, обязывающую работника нести ответственность за эффективную организацию выполнения соответствующего подпроцесса.

Для выбора функций работника доступны только те БП и подпроцессы из их состава, в которых подразделение, руководитель которого готовит должностную инструкцию, задействовано. Такая информация ежеквартально передается из ARIS в СТ.БАНК.ИТ подсистема «Персонал.Зарплата.Кадры».

ФИЛЬТР

5. Ведение Координационного плана мероприятий по оптимизации БП

НАИМЕНОВАНИЕ БП/ПОДПРОЦЕССА:

управления

1. Ведение Модели (дерева) БП	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Ведение Реестра БП, подлежащих оптимизации	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ведение Реестра БП, подлежащих описанию (актуализации моделей)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Независимый мониторинг бизнес-процессов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ведение Координационного плана мероприятий по оптимизации БП	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Мониторинг работы системы процессного управления	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Выделение БП и регламентация его исполнения	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Оперативное управление БП	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Изменение бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Вывод бизнес-процесса из эксплуатации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Выделение БП и регламентация его исполнения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Оперативное управление БП	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Не актуально

Рис.2 Результаты выбора ролей работника в различных БП

В приложении также реализовано отслеживание актуальности ранее выбранных ролей с целью поддержания содержания должностной инструкции актуальным. Утратившие силу структуры БП отмечаются признаком

Не актуально

. Все это выполняется на основании информации об изменениях в БП, формируемой программно по результатам анализа графических моделей, созданных и хранящихся в репозитории в ARIS.