

Система процессного управления в ОАО «Белагропромбанк»

АННОТАЦИЯ

Цель проекта - выстроить в банке систему процессного управления, основанную на прозрачных, контролируемых и оптимизируемых бизнес-процессах (далее – БП), направленную на повышение эффективности деятельности банка.

Построение системы включало:

разработку методологии процессного управления;

создание инфраструктуры для работы с БП, включая их моделирование и контроль выполнения;

декомпозицию деятельности банка на БП и подпроцессы, назначение владельцев БП и менеджеров подпроцессов;

проведение оптимизации наиболее проблемных БП.

Благодаря реализации настоящего проекта:

деятельность банка разделена БП, для каждого из них определены владельцы БП, цели, входы и выходы, подпроцессы и их менеджеры, показатели;

создана ІТ-инфраструктура системы процессного управления;

реализован переход к использованию регламентов выполнения БП, формируемых на основе графических моделей БП и определяющих порядок действий всех участников БП;

проведена оптимизация наиболее проблемных БП, позволившая сократить затраты на выполнение БП и получить дополнительный доход.

ВВЕДЕНИЕ

ОАО «Белагропромбанк» – это:

- более 30 лет функционирования в качестве самостоятельного кредитнофинансового 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.

БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

К моменту старта проекта в банке была успешно завершена реорганизация структуры и переход на единый БИК. Все взаимодействия между подразделениями претерпели изменения и требовалась их донастройка с целью исключения зон безответственности, узких мест, а также дальнейшего повышения эффективности деятельности банка.

Для решения данной задачи было принято решение о построении в банке системы процессного управления, которая должна обеспечить:

прозрачность, контролируемость и управляемость деятельности банка за счет регламентации и унификации исполнения БП;

выполнение требований и ограничений, предъявляемых к БП со стороны потребителей БП, правления банка, акционеров, регулирующих органов, политики информационной безопасности и документов системы менеджмента информационной безопасности за счет регламентации БП;

удовлетворение потребностей потребителей БП благодаря выстраиванию измеряемых и контролируемых БП;

уменьшение зависимости результативности БП от человеческого фактора, текучести персонала за счет регламентации деятельности и унификации исполнения БП;

повышение эффективности деятельности банка путем оптимизации БП.

Реализация проекта была поручена Проектно-процессному офису, на который были возложены функции создания и развития системы процессного управления, формирования компетенций персонала банка в области процессного управления, а также повышения корпоративной культуры в области управления проектно-процессной деятельностью.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

1. Методологическая основа системы

Первым шагом проекта стало формирование методологической основы системы процессного управления, определение ее организационно-ролевой модели.

Опираясь на основы процессного управления, изложенные в ВРМ СВОК, было разработано Положение о процессном управлении в ОАО «Белагропромбанк», содержащее цели и принципы функционирования процессного управления в банке, описание организационно-ролевой структуры системы, правила выделения БП и регламентации их исполнения, а также основные требования к оперативному управлению, измерению БП, проведению оптимизации отдельных БП и мониторингу системы процессного управления.

На основании положения были разработаны:

Соглашение о моделирование, описывающее все виды используемых нотаций, правила создания моделей различных предметных областей, организацию хранения моделей в среде моделирования;

Методика разработки показателей БП, определяющая требования к показателям БП, порядок их разработки и мониторинга;

Временный регламент мотивации за оптимизацию БП, описывающий принципы мотивации процессных команд за улучшение БП, включенных в Реестр БП Банка, подлежащих оптимизации, в зависимости от выбранного варианта оптимизации БП, а также правила расчета мотивации каждого члена процессной команды в зависимости от его участия в выполнении мероприятий по оптимизации БП;

изменения в Положение о Проектно-процессном комитет.

2. Выделение БП

Нормы Положения о процессном управлении определили принципы выделения БП и его жизненный цикл (рис.1):

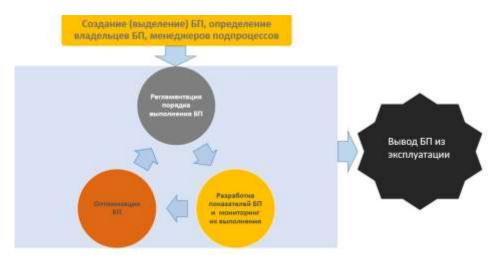


Рисунок 1. Жизненный цикл БП

Деятельность банка была разделена на управляющее, обеспечивающие, основные БП и БП развития (рис.2). Определение границ основных БП осуществлялось по принципу - все взаимодействие с клиентом от момента обращения его в банк за услугой/продуктом до полного исполнения обязательств и банком, и клиентом по услуге/продукту входит в состав основного БП по предоставлению услуги/продукта. Из числа руководителей самостоятельных структурных подразделений центрального аппарата банка были определены владельцы БП.



Рисунок 2. Распределение БП банка по назначение по состоянию на 01.01.2024

Выделенные БП, их цели, входы и выходы зафиксированы в Модели (дереве) БП Банка, полномочия по утверждению которой принадлежат Проектно-процессному комитету (рис. 3 и 4).

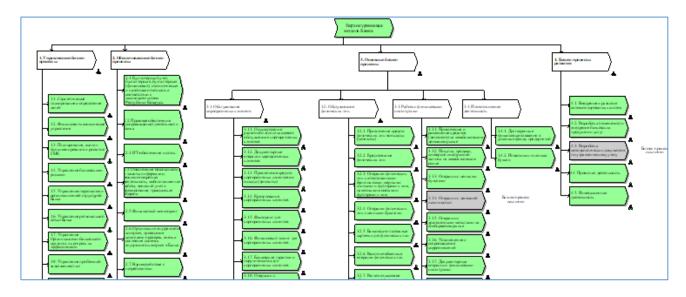


Рисунок 3. Выдержка из Модели (дерева) БП банка - БП первого уровня

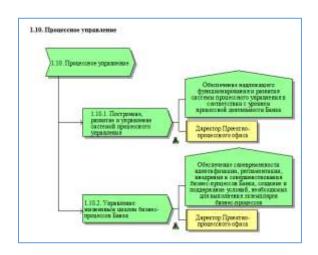


Рисунок 4. Выдержка из Модели (дерева) БП банка - декомпозиция БП первого уровня на БП второго уровня

Для легкой ориентации среди множества БП банка нумерации БП была организована по правилу:

- **H.В.С** для неосновных БП **Н.К.В.С** для основных БП
- **H** назначение БП (1 управляющий БП, 2 обеспечивающий БП, 3 основной БП, 4 БП развития);
- ${f K}$ категория клиента для основных БП (1 обслуживание корпоративных клиентов, 2 обслуживание физических лиц, 3 работа с финансовыми институтами, 4 инвестиционная деятельность);
 - В порядковый номер БП 1 уровня среди БП одного назначения БП;
 - C порядковый номер БП 2 уровня в рамках одного БП 1 уровня.
- С целью определения окружения БП, распределения зон ответственности внутри БП каждый БП второго уровня был раздел на подпроцессы, определены менеджеры подпроцессов, эксперты БП и участники, формализованы взаимосвязи БП с иными БП банка, для чего были составлены модели верхнеуровневого описания БП (приложение 1):

Для создания Модели (дерева) БП банка и моделей верхнеуровневого описания БП были использованы нотации ARIS Диаграмма цепочки добавленного качества (VAD) и Модель матрицы, как наиболее соответствующие целям описания, интуитивно понятные и позволяющие наглядно показать необходимые связи между объектами предметной области.

3. Показатели БП

Следующей задачей проекта была организация измерения БП и контроля за их выполнением. Руководствуясь Методикой разработки показателей БП владельцами БП совместно с Проектно-процессным офисом были разработаны паспорта показателей БП. Для каждого БП установлены показатели, позволяющие оценить результативность БП, удовлетворенность внутренних и внешних клиентов БП. Разработка проектов паспортов показателей БП и контроль исполнения показателей БП были автоматизированы с использованием программного комплекса «Банковская информационно-аналитическая система» (далее — ПК «БИАС») (рис.5), для всех БП были установлены показатели результативности БП и показатели удовлетворенности.

Динамика выполнения с Количественная оценья вы Все подрязделения Все БП Все почазатели БП	пожазателей полнения поназателей (план/	фонт)				a direct		
Наименование Биднес- процесса	Наименование показатели 6П	Периодичность Срок действия		Год	1-й квартал неверь февраль март	2-й квертил впрель май июнь	3-й инартал ичль август сентябрь	4-й авартал ритэбрь ноябрь декабрь
2.3.14. Эксплуатация и развитие единого	Процент нерешенных вовремя инцидентов в	Ежегодно	2023	1-й месяц квартала	План:	finax: Dant:	DANK:	План: Фант:
кранилица данных	части сбрев в работе ЕКД	C: 02-01-2025 Flo: 01-01-2100		2-й месяц квартала	План Факт	Finance: Object:	План: Факт:	План: Факт:
		2011/2010/55/2		3-й меряц квартала	План: Фант:	Dan:	Dant:	План 25 Фант:
	Процент нерешенных воеремя обращений	Ежегодно	2023	3-й месяц квартала	План: Финт	finance days:	DARK:	бинг финт
	пользователей в части эксплуатации ЕКД	C: 02-01-2023 Fig. 01-01-2100		2-й месяц навртала	Finani Gant:	Finance Court:	План:	План: Фант:
				3-й месяц квартала	План: факт:	План: Факт:	План:	План:25 Фант:
	Замечания со стороны «внутренних илиентов»	Енегодна	2023	3-й месяц квартала	План: Фант:	План: Фант:	DARK: Oakt:	План: Фант:
	2.00	C: 01-07-2923 No: 01-01-2100		2-й месяц наартала	План: Факт:	План; Факт:	План: Факт:	План: Фант:
				3-й месяц квартала	План: Фант:	План: Факт:	План: Факт:	План 85 Фант;
 быедрение и развитие ветоматизированных 	% приказов на внедрение новых АС (разработку ПК) и	Е жегодно	2023	1-й месяц наартала	План: Фант:	План; Факт:	Rase: Oser:	Влан: Фант:
истем	развитие ранее внедренных АС по которым	C: 01-01-2021 No: 01-01-2100		2-й месяц квартала	План: Фент:	План; Факт:	План: Факт:	План: Фант:
	изданы изменения в «всти увеличения сроков			3-й месяц квартала	План:	План: Факт:	План: Фант:	Drani Part:
ii i	% исполненых в срок	Енегодно	2023	1-й месяц квартала	План:	План:	План:	План:

Рисунок 5. Пример витрины мониторинга выполнения показателей БП

Помимо показателей БП, для оценки проблемности БП все выявляемые факты реализации операционного риска и устанавливаемые нарушения в обязательном порядке классифицируются по БП, при выполнении которых они произошли.

4. Оптимизация БП

Для обеспечения реализации принципа повышения эффективности деятельности банка путем оптимизации БП, проводимой владельцами БП, менеджерами подпроцессов, на основе разработанной методология приоритизации БП, в банке было организовано ежегодное проведение комплексной оценки проблемности выделенных БП и формирование перечня БП, подлежащих оптимизации.

Для оценки проблемности БП используется Интегральный показателей проблемности

(ИпПр), фактическое значение которого определяется с учетом количества выявленных нарушений выполнения БП, зарегистрированных на БП фактов реализации операционного риска, числа поступивших жалоб клиентов (для основных БП) и результата обратной связи от участников БП. На основании полученных фактических значений ИпПр строится Матрица ранжирования (рис.6), а БП с высоким приоритетом подлежат обязательной оптимизации.

		МАТРИЦА	
		ранжирования БП	
		Значение Интегрального показателя проблемности Е	SIT
основные ВП*	<0,75	>=0,75 u <0,9	>=0,9 и до <=1,0
неосновные БП	<0,65	>=0,65 u <0,9	>=0,9 и до <=1,0
		1.5.6.;2.4.2.;2.4.12.;2.7.1.;2.13.6.;2.13.10.;2.15.1.	1.3.;1.5.7.;1.5.9.;1.7.;2.1.1.;2.1.2.;2.1.9.;2.3.1.;2.3.3.;2.
			2.3.7.;2.3.12.;2.3.13.;2.4.3.;2.4.4.;2.4.6.;2.4.7.;2.4.8.;2.
0			2.4.11.;2.4.13.;2.4.14.;2.4.15.;2.7.6.;2.7.9.;2.8.3.;2.8.4
			9.;2.8.12.;2.8.14.;2.12.;2.13.1.;2.13.2.;2.13.4.;2.13.7.;2
			9.;2.13.11.;2.14.3.;2.15.2.;2.15.3.;2.17.;2.19.4.;3.2.2.1
			2.7.3.;3.2.7.21.;3.2.7.22.;3.3.6.1.;3.3.6.4.;3.3.9.1.;3.4.
	3.2.6.1.	1.5.1.;1.5.8.;1.8.6.;2.1.10.;2.3.10.;2.5.;2.13.3.;3.1.13.7.;3.1.	
		14.2.;3.2.5.7.;3.2.7.15.;3.2.9.1.;3.2.9.2.;3.3.1.1.	2.4.5.;2.4.17.;2.7.3.;2.8.1.;2.8.17.;2.8.18.;2.10.;2.13.5.
			.2.;2.16.;2.21.1.;3.1.1.7.;3.1.1.8.;3.1.1.9.;3.1.1.10.;3.1.
1			3.1.3.2.;3.1.3.3.;3.1.6.1.;3.1.8.1.;3.1.8.2.;3.1.8.3.;3.1.9
			1.12.1.;3.1.12.3.;3.1.13.4.;3.1.14.1.;3.1.14.4.;3.1.15.4.
			18.1.;3.2.3.1.;3.2.3.3.;3.2.4.1.;3.2.4.2.;3.2.6.4.;3.2.6.5.
			7.16.;3.2.7.17.;3.3.3.3.;3.3.6.2.;3.3.6.3.;3.3.8.1.;3.3.8.2
			.2.1.;3.4.2.2.;3.4.2.3.;4.1.;4.2.4.;4.2.9.
	2.7.2.;3.1.1.1.	1.4.2.;1.4.3.;1.5.2.;1.5.4.;2.8.7.;2.8.13.;2.8.21.;2.8.23.;2.8.2	
		5.;3.1.1.2.;3.1.2.5.;3.1.5.1.;3.1.5.2.;3.1.10.1.;3.1.10.2.;3.1.1	
.		5.2.;3.1.16.2.;3.2.7.8.;3.3.1.2.;3.3.3.5.	.;2.13.8.;2.18.1.;2.18.2.;2.19.1.;2.19.2.;2.19.3.;3.1.1.3.
			1.4.;3.1.1.11.;3.1.2.1.;3.1.2.3.;3.1.2.4.;3.1.7.1.;3.1.7.2.
			9.1.;3.1.9.2.;3.1.9.3.;3.1.9.5.;3.1.9.6.;3.1.9.7.;3.1.9.8.;
2			2.2.;3.1.13.1.;3.1.13.2.;3.1.13.6.;3.1.15.3.;3.1.17.1.;3.
			2.;3.1.17.3.;3.1.17.6.;3.1.19.1.;3.1.19.2.;3.2.2.9.;3.2.2.
			.2.3.2.;3.2.4.3.;3.2.4.5.;3.2.4.6.;3.2.4.7.;3.2.4.8.;3.2.4.1
i			2.7.2.;3.2.7.5.;3.2.7.7.;3.2.7.12.;3.2.7.18.;3.2.7.23.;3.2
			3.3.2.1.;3.3.2.2.;3.3.2.3.;3.3.3.1.;3.3.3.2.;3.3.3.4.;3.3.5
	3.2.8.3.	25 20 2 24 44 24 44 24 45 24 40 20 20 20 20 20 20 20 20 20 20 20 20 20	3.7.1.:3.3.7.2.:4.2.3.:4.2.6.:4.2.7.:4.2.8.:4.2.10.
	3.2.8.3.	2.6;2.8.8;3.1.4.1;3.1.4.4;3.1.4.5;3.1.4.9;3.2.2.12;3.2.7. 9;3.2.7.10;3.2.7.20;3.2.8.8;3.2.11.1.	
3		9.;3.2.7.10.;3.2.7.20.;3.2.8.8.;3.2.11.1.	.4.2.;3.1.4.3.;3.1.4.7.;3.1.4.10.;3.1.4.11.;3.1.4.12.;3.1.4
			3.1.4.14.;3.1.16.1.;3.1.17.4.;3.2.1.2.;3.2.1.5.;3.2.2.4.;3
4	3.2.1.1.	1.6.;3.2.1.4.;3.2.1.6.;3.2.7.1.;3.2.10.1.	10.;3.2.4.4.;3.2.4.9.;3.2.7.6.;3.2.7.19. 2.2.2.;2.9.17.;3.2.2.13.
5	3.2.2.2.	3.2.8.1.	3.2.2.1;3.2.2.3.;3.2.2.14.;3.2.2.16.;3.2.2.18.
6	3.2.2.2.	5.2.6.1.	1.10.2.;3.2.2.5.;3.2.2.6.;3.2.2.7.;3.2.2.17.
7			2.20.:4.2.1.
8		1.11.2.	3.2.8.5.
9		3.2.5.8.	1.11.1.
10		3.2.3.0.	1.11.1.
11			
12			
13			
>=14		4.4.1.:4.4.2.	4.4.3.:4.5.1.
итого бп:	с высоким приоритеом 6 БП	со средним приоритеом 63 БП	с низким приоритетом 233 БП
51 0 1111	- Containing Proprietation	- Contraction of the Contraction	
* данные границ	ы приоритета используется также для неосновных БП, по ко	торым в отчетном периоде были зарегистрированы жалобы	

Рисунок 6. Пример матрицы ранжирования БП за 2023 год

Помимо снижения проблемности БП, цели оптимизации БП с высоким приоритетом зачастую включают снижение трудоемкости, сокращение расходов и (или повышение) доходов от выполнения БП, сокращение длительности выполнения БП.

Проведение оптимизации БП выполняется процессной командой под руководством владельца БП, за процессным аналитиком – представителем Проектно-процессного офиса в составе команды обучение участников процессной команды методам оптимизации БП, помощь в поиске и проведении анализа данных по проблемным подпроцессам БП, точкам концентрации ошибок, документационное сопровождение работы команды, фиксация участия каждого ее члена в выполнении мероприятий. По факту выполнения всех оптимизационных мероприятий команда в течении полугода должна оценить результаты проведенной оптимизации и защитить их на заседании Проектно-процессного комитета. Для процессных команд, подтвердивших достижение запланированных целей оптимизации БП, в банке предусмотрено единовременное премирование.

Всего, за период с 2019 по 2023 год, проведена оптимизация 15 БП, по результатам которой было достигнуто:

БП 3.2.2.7. Овердрафтное кредитование с использованием дебетовых банковских платежных карточек (для физических лиц) (основной БП): отказ от создания неиспользуемых в БП документов, пересмотр и автоматизация технологии переноса действующего лимита овердрафтного кредита при смене клиентом тарифного плана, изменение порядка выполнения регламентных операций в последний рабочий день месяца позволили на 352,6 часа сократить время на выполнение БП ежемесячно, а также снизить расходы на выполнение БП на 20,6 тыс. белорусских рублей ежемесячно;

БП 2.8.5. Организация и проведение централизованных процедур закупок (обеспечивающий БП): благодаря четкому описанию требований к подготовке документов на инициирование закупки, размещению на сайте банка шаблонов документов для участников конкурсных процедур, уточнению порядка выполнения БП средний срок на проведение процедуры закупки был сокращен на 41% (со 155 до 114 дней);

БП 2.13.3. Обеспечение денежной наличностью (обеспечивающий БП): установка банкоматов с функцией Cash-recycling в местах, обеспечивающих сбалансированный оборот по приему и выдаче наличных белорусских рублей, переориентация клиентов физических лиц в каналы ДБО¹, в том числе за счет расширения перечня продуктов и операций в ДБО, пересмотр тарифов за совершение в кассах банка наличных операций, автоматизация выполнения ряда функций БП привели к сокращению расходов банка на наличное денежное обращение в сумме 172,6 тыс. белорусских рублей в среднем за месяц, снижению трудозатрат в БП на 120,5 часа ежемесячно и росту доходов от выполнения БП на 26,43 тыс. белорусских рублей в месяц. Сокращение доли наличного денежного оборота в банке было обеспечено за счет роста доли оформляемых в каналах ДБО депозитов физических лиц с 12,32% до 29,68%, платежей ЕРИП² посредством ДБО - на 69%.

5. Регламенты выполнения БП (подпроцессов БП)

Параллельно с этим в банке велись работы по выбору инструмента, который позволил бы: БП сделать прозрачными, как для владельцев БП и менеджеров подпроцессов, так и для участников БП; порядок выполнения БП унифицировать для всех Точек продаж; а результат БП сделать предсказуемым как для клиентов банка, так и для участников БП. В качестве такого инструментам был определен регламент выполнения БП (подпроцесса БП) — технический локальный акт, определяющий порядок взаимодействия участников БП при выполнении БП (подпроцесса БП), формы и наполнение документов, создаваемых и обрабатываемых при выполнении БП (подпроцесса БП), а также при необходимости и иные особенности его выполнения, и формируемый на основе графических моделей БП, создаваемых работниками банка в ARIS.

Для перехода к использованию регламентов выполнения БП были:

внесены изменения в БП 1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка. Этап регламентации выполнения БП был выделен в отдельные подпроцессы (рис.7) и детализирован до отдельных функций, позволивших обозначить зоны ответственности каждого участника БП (приложение 2);

снижен статус утверждающего документа с коллегиального органа в лице правления банка до курирующих заместителей председателя правления банка и председателя правления банка;

работниками Проектно-процессного офиса:

разработаны скрипты по проверке подготовленных графических моделей БП на

² ЕРИП - единое расчетное и информационное пространство Республики Беларусь.

¹ ДБО – дистанционное банковское обслуживание.

соответствие требованиям Соглашения о моделировании и по формированию проекта приказа об утверждении регламента и текста проекта регламента выполнения БП;

разработана программа учебного курса «Основы моделирования в ARIS» и на постоянной основе запущено проведение данного курса для представителей менеджеров подпроцессов и владельцев БП, задействованных в подготовке проектов регламентов выполнения БП. Всего за 2022-2023 гг. данный курс прошли более 240 работников банка;

разработаны вебинары для владельцев БП, менеджеров подпроцессов по основам подготовки регламентов выполнения БП (за 2023 год проведено 4);

для новых работников банка в перечень обязательных курсов включены электронные курсы по процессному управлению и работе с регламентами выполнения БП;

правлением банка утверждена Дорожная карта перехода к регламентам выполнения БП (подпроцессов БП), а Проектно-процессный комитет перешел к ежеквартальному утверждению задания для владельцев БП и менеджеров подпроцессов по подготовке регламентов и моделей для них.

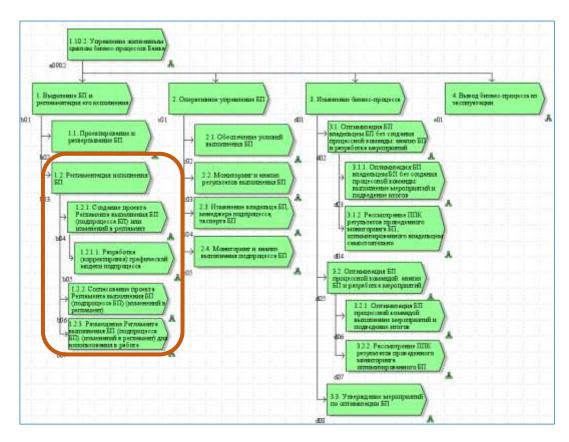


Рисунок 7. Структура измененного БП 1.10.2. Управление жизненным циклом бизнеспроцессов с добавленными подпроцессами

К 01.01.2024 разработано и утверждено 27 регламентов выполнения БП: для 3 управляющих БП; для 17 обеспечивающих БП; для 6 основных БП и 1 типового подпроцесса.

6. ІТ-ландшафт системы процессного управления

Формирование IT-ландшафта системы процессного управления было начато параллельно с созданием методологической базы. Большое внимание было уделено апгрейду среды моделирования и формированию команды профессионалов в составе Проектно-процессного офиса, обладающих знаниями и навыками в области современных языков

программирования, с целью автоматизации построения в ARIS и (или) последующей обработки графических моделей, построенных в ARIS.

В рамках проекта были выполнены:

переход с ARIS версии 7.2. на версию 10.0;

автоматизация подготовки проектов показателей БП и мониторинга их выполнения;

реализовано программное построение в ARIS справочников организационной структуры и IT-систем на основе данных из IT-систем, в которых ведется их учет;

разработаны скрипты по построению и обработке графических моделей БП, формированию на их основе документов (приложения 1, 3, 4);

создан Портал Системы процессного управления, на котором размещены приложения для работы с регламентами выполнения БП, поиска информации по БП и подпроцессам, подготовки ходатайства на проведение описания (актуализации модели) БП, дашборды с данными о проблемности БП и динамике ее изменения, диаграммы по операционным рискам, нарушениям выполнения БП, а также ведется база знаний (приложение 5);

реализована интеграция ARIS с подсистемой «Персонал.Зарплата.Кадры» из состава СТ.БАНК.ИТ для передачи информации о ролях в системе процессного управления работников каждого из подразделений банка в целях последующего использования при подготовке проектов должностных инструкций (приложение 6), интеграция с Service Desk и ProView, ПК «БИАС» для передачи справочников БП и подпроцессов.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Инновационностью нашего проекта являются:

комплексный подход в построении системы процессного управления — система распространяется на всю деятельность, функционирование системы на ежеквартальной основе анализируется Проектно-процессным офисом и рассматривается на заседании Проектно-процессного комитета;

моделирование БП выполняется представителями владельцев БП и менеджеров подпроцессов в ARIS самостоятельно, результат их работы — регламент выполнения БП (подпроцесса БП), сформированный на основе графических моделей посредством выполнения специального скрипта;

автоматизация выполнения контрольных процедур по проверке соблюдения требований Соглашения о моделировании при разработке графических моделей с формированием чек-листа, содержащего детальное описание ошибок и действий для их устранения;

двусторонняя интеграция ARIS с IT-системами банка, Порталом Системы процессного управления и обеспечение ежедневной актуализации в ARIS справочников организационной структуры банка, IT-систем, информационных потоков данных;

системность в оценке результативности всех БП с использованием показателей БП и использовании единого интегрального показателя ИпПр для определения наиболее проблемных БП, подлежащих обязательной оптимизации;

стандартизация порядка проведения оптимизации БП и защиты ее результатов на заседании Проектно-процессного комитета;

создание Портала Системы процессного управления, объединяющего различные приложения для работы с БП, процессами, регламентами и предоставляющего владельцам БП и менеджерам подпроцессов удобные инструменты для проведения мониторинга закрепленных БП и подпроцессов.

ТРУДНОСТИ

В ходе реализации проекта мы столкнулись с определенными сложностями:

- размеры и универсальность банка (развитая региональная сеть, большое количество подразделений, узкая специализация отдельных работников, большое число и сложность сквозных БП);
- параллельная реализация иных проектов с большим вовлечением персонала и изменением БП (параллельные изменения БП, повышение проблемности измененных БП, необходимость частых изменений разрабатываемых регламентов выполнения БП);
- сопротивление персонала (скептицизм потенциальных разработчиков регламентов выполнения БП и их сомнения в доступности и удобстве работы участников БП с регламентами выполнения БП).

Сложности преодолели благодаря:

- системному и последовательному подходу в построении (разворачивание системы проходило пошагово, каждый элемент системы определялся методологически, встраивался в систему и корректировался, при необходимости, на основе полученной «обратной связи», выполнение каждого элемента системы максимально автоматизировалось);
- дружной команде профессионалов (Проектно-процессный офис удалось наполнить профессионалами со знанием банковского дела, навыками в процессном управлении и владеющими современными языками программирования);
- поддержке со стороны топ-менеджеров банка, активному информированию и вовлечению работников банка (ознакомление с действующей в банке системой процессного управления начинается с момента приема на работу, на постоянной основе проводится обучение, совершенствуются используемые инструменты, итоги развития систем и планы ежегодно рассматриваются на итоговом правлении банка, процессные команды, успешно проведшие оптимизацию БП, премируются).

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

По результатам реализации настоящего проекта была выстроена комплексная Системы процессного управления банка, включающая методологическую базу, ІТ-инфраструктуру и цифровую модель банка (рис.8):



Рисунок 8. Система процессного управления банка

деятельность банка разделена на 299 БП, для каждого из них определены владельцы БП, цели, входы и выходы, подпроцессы и их менеджеры, показатели результативности БП и удовлетворенности БП;

создана IT-инфраструктура системы процессного управления, состоящая из ARIS 10.0, Портала Системы процессного управления, программного комплекса «Банковская информационная аналитическая система», интегрированная с иными IT-системами банка и предоставляющая владельцам БП и менеджерам подпроцессов весь необходимый функционал для моделирования БП, установления показателей БП, оперативного мониторинга и анализа проблемности БП;

для обеспечения прозрачности и управляемости реализован переход к использованию регламентов выполнения БП, формируемых на основе графических моделей БП, создаваемых работниками банка в ARIS. К 01.01.2024 обучение моделированию БП в ARIS пройдено 240 работниками банка, разработано и утверждено 27 регламентов выполнения сквозных БП;

проведена оптимизация 15 наиболее проблемных БП, позволившая сократить трудозатраты на выполнение БП на 1728,7 часа ежемесячно, снизить расходы 195,2 тысячи белорусских рублей и получить дополнительный ежемесячный доход 26,4 тысячи белорусских рублей.

Главным достижением проекта считаем создание комплексной Системы процессного управления и специализированного портала для работы с БП.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Среда моделирования БП – ARIS версии 10.0

Для создания Портала Системы процессного управления и организации интеграции ARIS с иными IT-системами банка 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;
- 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

УТВЕРЖДЕНО Протокол Проектно-процессного комитета ОАО «Белагропромбанк» 01.06.2022 № 35

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОАО «Белагропромбанк» «как есть»

Модели бизнес-процессов

Модель верхнеуровневого описания бизнес-процесса 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц (уровень декомпозиции – подпроцессы)

Минск 2022

1. Термины и сокращения, используемые в модели БП

Банк – ОАО «Белагропромбанк».

БД – база данных.

БИАС – программный комплекс «Банковская информационно-аналитическая система».

 $Б\Pi$ – бизнес-процесс.

ДБиЗИ – Департамент безопасности и защиты информации.

ДОДБ – Департамент обеспечения деятельности банка.

ЛПА – локальный правовой акт.

ППО – Проектно-процессный офис.

РК – Руководство по качеству.

СМК – Система менеджмента качества.

СЭД – Система электронного документооборота «Рекорд».

ЦпРсП – Центр по работе с персоналом.

ЦРИП – Центр реализации инвестиционных проектов.

ЭПОН – электронная почта общего назначения.

Примечание: иные термины и их определения (сокращения), используются в значениях, предусмотренных ЛПА Банка, в том числе ТНПА, законодательством, а также Глоссарием Банка.

2. Перечень нормативных документов, регламентирующих БП 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц

- 1. Закон Республики Беларусь от 09.12.1992 №2020-XII «О хозяйственных обществах».
- 2. Устав открытого акционерного общества «Белагропромбанк» (ОАО «Белагропромбанк»), утвержденный решением учредительной конференцией ОАО «Белагропромбанк», от 11.02.1991, протокол №1, зарегистрирован в Национальном банке Республики Беларусь 03.09.1991, регистрационный №20.
- 3. Положение о порядке ведения учета и представления информации об аффилированных лицах ОАО «Белагропромбанк», утвержденное решением внеочередного общего собрания акционеров ОАО «Белагропромбанк», от 12.12.2007, протокол №16.

Примечания:

В случае изменения законодательства и (или) ЛПА Банка, следствием чего будет противоречие настоящей модели БП в какой-либо ее части требованиям действующего законодательства и (или) ЛПА Банка, до внесения соответствующих изменений и (или) дополнений в настоящую модель БП (ее актуализации) следует руководствоваться положениями действующего законодательства и (или) ЛПА Банка.

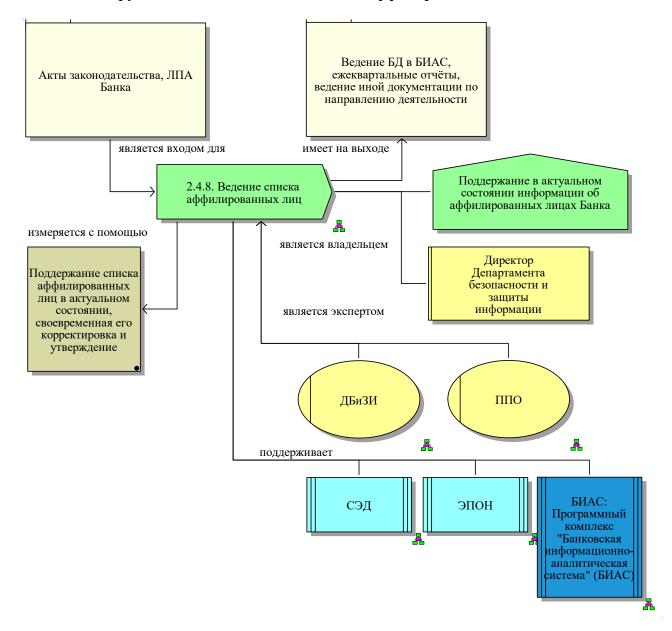
Документы, хранящиеся и (или) пересылаемые в электронном виде без применения методов и (или) средств защиты электронной информации, не содержат сведений, распространение и (или) предоставление которых ограничено.

Выявленные в ходе выполнения БП нарушения и отклонения регистрируются в базе данных по операционному риску в соответствии с ЛПА Банка, регламентирующими вопросы управления операционным риском и ведения базы данных по операционному риску.

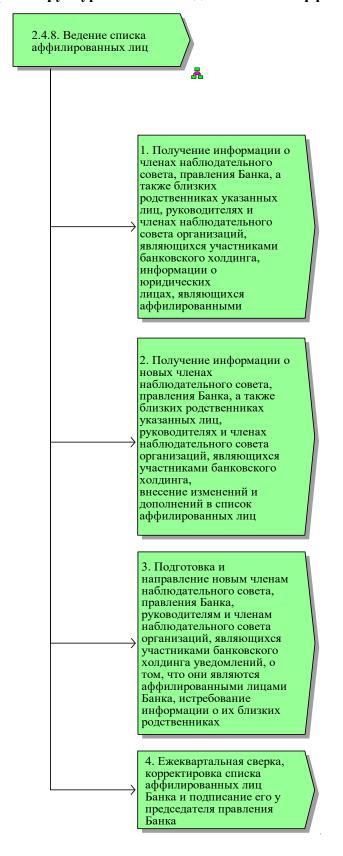
Обработка персональных данных субъектов персональных данных осуществляется в соответствии с положениями законодательства о персональных данных, в том числе требованиями по защите персональных данных, документами, определяющими политику в отношении персональных данных.

3. 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц

3.1. Окружение БП 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц



3.2. Структура БП 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц



3.3. Участники БП 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц

Участники подпроцесса Подпроцесс	О ЦпРсП	О ДБиЗИ	— доде	Секретариат	ПРИП
 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц 					
1. Получение информации о членах наблюдате	*	*	*	*	
2. Получение информации о новых членах наб					
3. Подготовка и направление новым членам н					
4. Ежеквартальная сверка, корректировка спи					

Примечание: Модель Участников БП примерная и актуальна на дату утверждения модели верхнеуровневого описания БП «2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц». По мере изменений в организационной структуре Банка, перераспределению функциональных ролей участников БП модель Участников БП «2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц» изменяется. Измененная модель доступна для просмотра в ARIS Connect

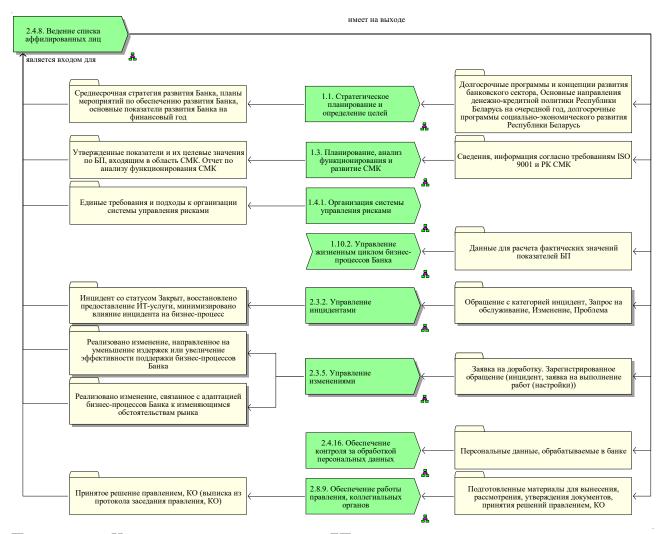
3.4. Эксперты БП 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц

Эксперт		
Подпроцесс	ДБиЗИ	ОШІ
2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц	✓	✓
1. Получение информации о членах наблюдательного совета, правления Банка, а также близких родственниках указанных лиц, руководителях и членах наблюдательного совета организаций, являющихся участниками банковского холдинга, информации о юридических лицах, являющихся аффилированными	√	
2. Получение информации о новых членах наблюдательного совета, правления Банка, а также близких родственниках указанных лиц, руководителях и членах наблюдательного совета организаций, являющихся участниками банковского холдинга, внесение изменений и дополнений в список аффилированных лиц	✓	
3. Подготовка и направление новым членам наблюдательного совета, правления Банка, руководителям и членам наблюдательного совета организаций, являющихся участниками банковского холдинга уведомлений, о том, что они являются аффилированными лицами Банка, истребование информации о их близких родственниках	✓	
4. Ежеквартальная сверка, корректировка списка аффилированных лиц Банка и подписание его у председателя правления Банка	√	

3.5. Менеджеры подпроцессов БП 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц

Наименование подпроцесса	Менеджер подпроцесса
1. Получение информации о членах наблюдательного совета, правления Банка, а также близких родственниках указанных лиц, руководителях и членах наблюдательного совета организаций, являющихся участниками банковского холдинга, информации о юридических лицах, являющихся аффилированными	Директор Департамента безопасности и защиты информации
2. Получение информации о новых членах наблюдательного совета, правления Банка, а также близких родственниках указанных лиц, руководителях и членах наблюдательного совета организаций, являющихся участниками банковского холдинга, внесение изменений и дополнений в список аффилированных лиц	Директор Департамента безопасности и защиты информации
3. Подготовка и направление новым членам наблюдательного совета, правления Банка, руководителям и членам наблюдательного совета организаций, являющихся участниками банковского холдинга уведомлений, о том, что они являются аффилированными лицами Банка, истребование информации о их близких родственниках	Директор Департамента безопасности и защиты информации
4. Ежеквартальная сверка, корректировка списка аффилированных лиц Банка и подписание его у председателя правления Банка	Директор Департамента безопасности и защиты информации

3.6. Взаимосвязь БП 2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц



Примечание: Настоящая модель взаимосвязи БП примерная и актуальна на дату утверждения модели верхнеуровневого описания БП «2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц». По мере описания взаимосвязанных БП настоящая модель взаимосвязи БП «2.4.8. Ведение списка аффилированных лиц» изменяется. Измененная модель доступна для просмотра в ARIS Connect

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

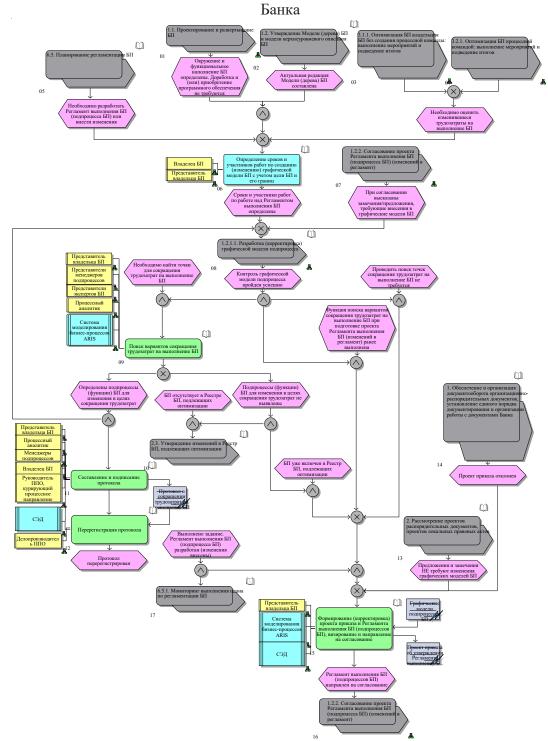


Рисунок 1. Подпроцесс 1.2.1. Создание проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

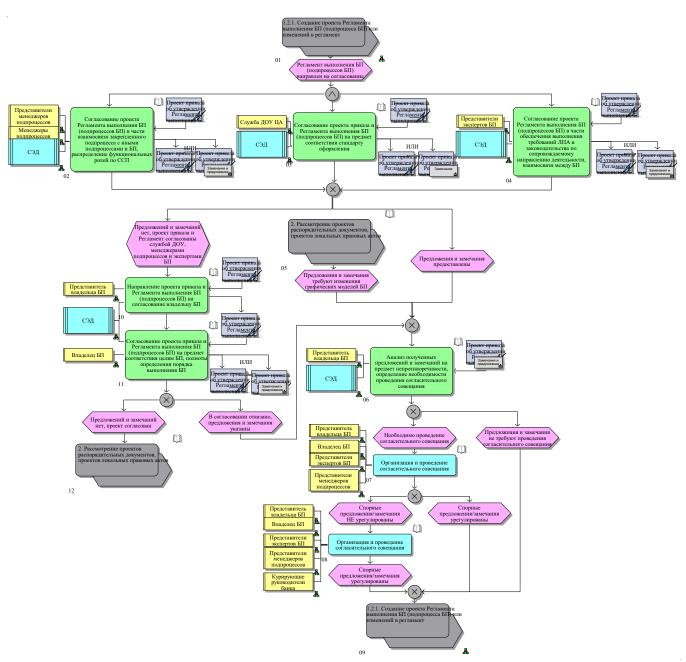


Рисунок 2. Подпроцесс 1.2.2. Согласование проекта Регламента выполнения БП (подпроцесса БП)

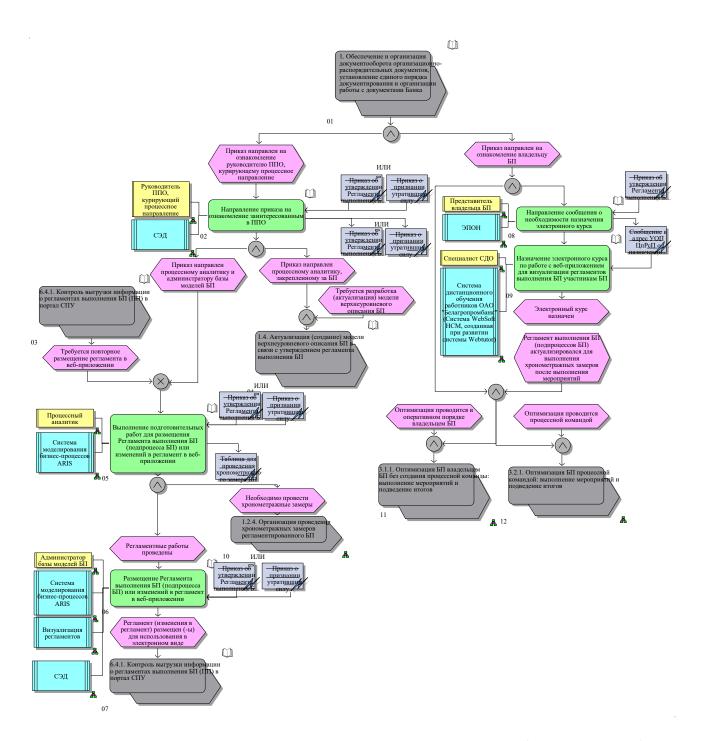


Рисунок 3. Подпроцесс 1.2.3. Размещение Регламента выполнения БП (подпроцесса БП) для использования в работе

Приложение 3

Пример чек-листа проверки соблюдения требований Соглашения о моделировании

Чек-лист формируется по результатам отработки специализированного скрипта, запускаемого пользователем ARIS - автором графических моделей БП, и состоит из сводного листа и листов с детальной информацией по каждому проверенному подпроцессу:

	Чек-л	ист по Е	5П: 2.7.3.	Телема	ркетинг							
Наименование проверки	Номера ПП											
панменование проверки	1.	2.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13
Правила именования и оформления объектов на модели	$ \checkmark $											
Правила оформления функциональных ролей	$ \checkmark $	X	$ \checkmark $	X	$ \checkmark $	$ \checkmark $		X				
Правила оформления ИТ-систем	X	X	×	X	$ \checkmark $	X	X	$ \checkmark $	X	X	X	X
Правила использования логических операторов	$ \checkmark $		$ \checkmark $	$ \checkmark $			$ \checkmark $	$ \checkmark $		$ \checkmark $		X
Правила построения связей объектов	$ \checkmark $	X	X	X	$ \checkmark $	X	X	X	X	X	X	X
Правила построения объектов типа Функция	X	X	X	X	$ \checkmark $	X	X	$ \checkmark $	X	X	X	$ \checkmark $
Правила построения объектов типа Событие	$ \checkmark $	$ \checkmark $	X	$ \checkmark $								
Правила построения Интерфейса процесса	$ \checkmark $	X	\triangle					$ \checkmark $			$ \checkmark $	$ \checkmark $
 ✓ - все проверки по данному правилу пройдены 												
🔀 - проверки по данному правилу не пройдены												
∆ - все проверки по данному правилу пройдены,												
но есть замечания заслуживающие вашего внимания												

Рисунок 1. Сводный лист чек-листа проверки БП с перечнем установленных ошибок в разрезе видов проверок и описанных подпроцессов БП

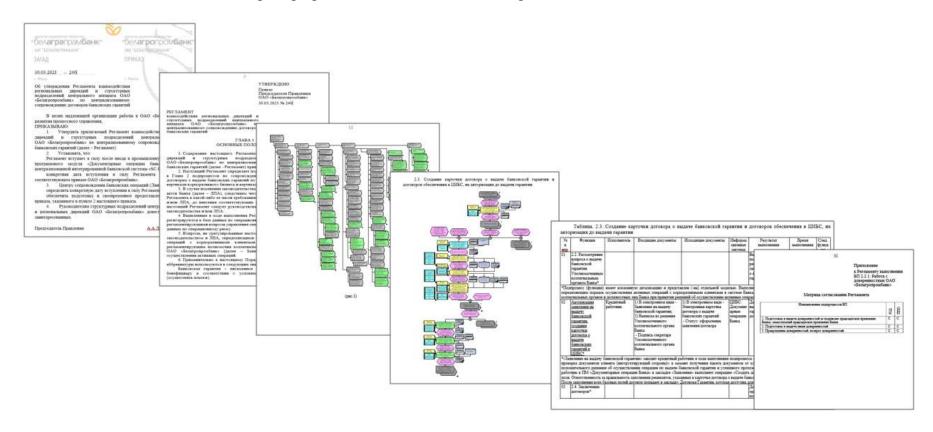
		ррмления объектов на модели	$\stackrel{\sim}{-}$
Правила офо	рмления фунь	циональных ролей	X
Роль	Роль	Отсутствует детализация на модель с функциональной ролью. Для создания модели Функциональной роли направьте сообщение типа "Извещение" в СЭД в адрес заместителя ППО Сергель Н.Н. с текстом, содержащим: номер описываемого БП, наименование функциональной роли, определением функциональной роли, перечнем должностей и/или ССП/СП, участвующих в выполнении данной функциональной роли.	×
Роль	Роль	Объект функциональной роли должен находиться в каталоге: "Организационная структура Банка\Функциональные роли". Вам поможет процессный аналитик: Стасюк А.М.	×
Правила офо	рмления ИТ-с	истем	X
Работа со списком	Функция	Автоматическая/автоматизированная функция должна обязательно иметь ИТ-систему	X
	льзования ло	гических операторов	
Правила пост	роения связеі	й объектов	X
Необходимо автоматизировать список спиентов на дозвон	Событие	Данный объект (STD.7669560) не имеет связей	×
Office Standard	Тип прикладной системы	Данный объект (STD.10506469) не имеет связей	X
список клиентов на дозвон втоматизирован	Событие	Данный объект (STD.7669580) не имеет связей	X
Необходимо автоматизировать список спиентов на дозвон	Событие	Начальное событие должно выходить в логический оператор или функцию	×
Правила пост	роения объек	тов типа Функция	×
Работа со списком	Функция	Не заполнен атрибут Номер в иерархии	X
 Автоматизация списков спиентов на дозвон, формированных из ПК SC RETAIL 	Функция	На модели 7. Автоматизация списков клиентов на дозвон, сформированных из ПК SC- RETAIL описано менее трех функций	×
Правила пост	роения объек	тов типа Событие	$ \checkmark $
_	•	фейса процесса	

Рисунок 2. Лист по подпроцессу 7 из состава чек-листа проверки БП

Помимо указаний на наличие ошибки по соответствующему виду проверки, в чек-листе также приводится перечень действий, необходимых для ее устранения как самим пользователем — создателем графических моделей в ARIS самостоятельно, так и с привлечением процессного аналитика Проектно-процессного офиса.

Приложение 4

Пример приказа и основных элементов регламента выполнения БП



Проект формируется по результатам отработки специализированного скрипта, запускаемого пользователем ARIS - автором графических моделей БП, в виде файла формата с расширением docx, готового для согласования с экспертами БП посредством системы электронного документооборота банка. Перечень согласующих экспертов БП определяется на основе модели экспертов БП из состава модели верхнеуровневого описания БП и включается в регламент в форме приложения.

Приложение 5

Портал Системы процессного управления



Рисунок 1. Главное окно портала

Приложение РЕГЛАМЕНТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

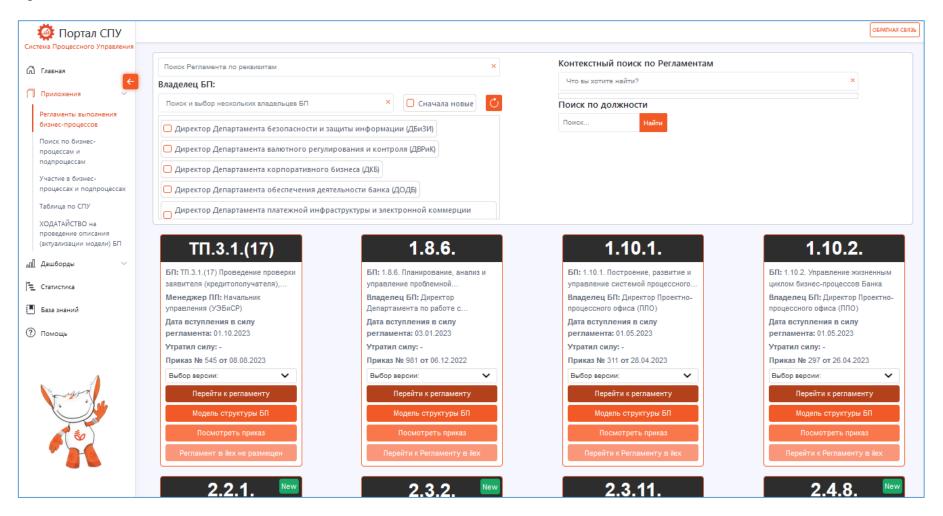


Рисунок 2. Стартовая страница приложения

Функционал приложения предназначен для работы с утвержденными регламентами выполнения БП.

На выбор пользователю предлагаются четыре варианта работы с документом:

Перейти к регламенту — основной режим работы с регламентом, в котором регламент либо выбранный из его состава подпроцесс представлен в виде пары графической и табличной модели;

Модель структуры БП – режим работы с графической моделью БП и графическими моделями подпроцессов БП, порядок выполнения которых определен регламентом;

Посмотреть приказ – просмотр текста приказа по утверждению регламента и самого регламента;

Посмотреть Регламент в Ilex – открыть текст регламента в Ilex.

Приложение позволят как визуально отыскать искомый регламент выполнения БП (карточки регламентов расположены в порядке возрастания номеров БП), так и использовать для выбора фильтры:

по владельцу БП;

по реквизитам регламента;

по ключевым словам;

по должностям участников 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.

В режиме *Модель структуры БП* в окно браузера выводится графическая модель БП. Объекты, обозначающие подпроцессы БП, кликабельны и позволяют открыть графическую модель соответствующего подпроцесса:

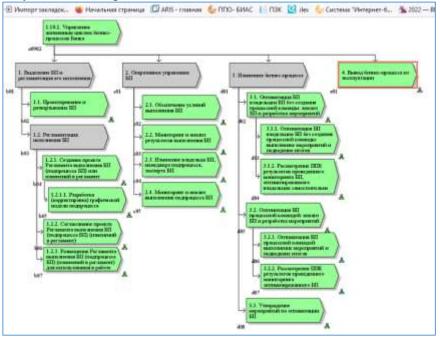


Рисунок 3. Стартовое окно режима Модель структуры БП

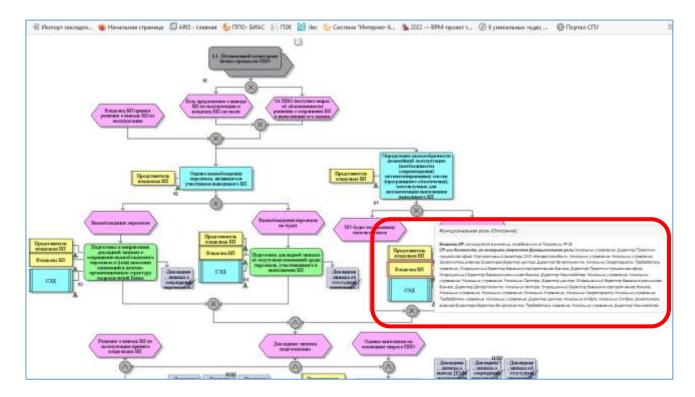


Рисунок 4 Графическая модель подпроцесса «4 Вывод бизнес-процесса из эксплуатации»

Функционал данного варианта позволяет при просмотре графической модели подпроцесса знакомиться с особенностями выполнения функций, определениями функциональных ролей, используемого программного обеспечения, документов, 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;

Режим *Перейти к регламенту* предназначен для работы с регламентом в графическом и табличном формате, позволяет отобрать для просмотра, при необходимости, функции только одного искомого подпроцесса, выбрать 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), скачать для заполнения любые приложения к регламенту:

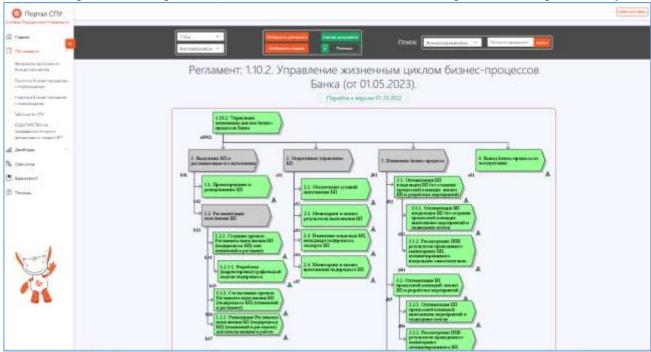


Рисунок 5. Стартовое окно режима Перейти к регламенту на примере работы с БП 1.10.2.

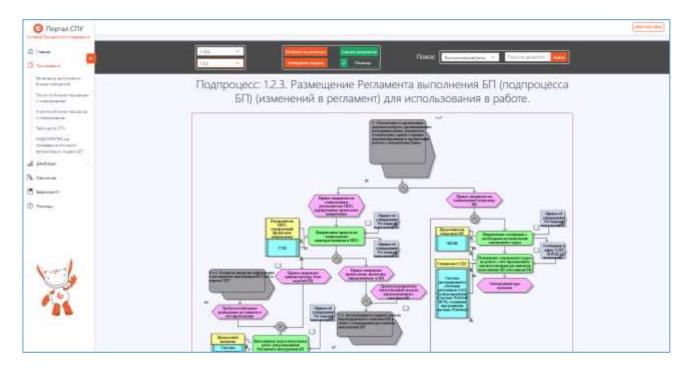


Рисунок 6. Пример окна для работы с выбранным подпроцессом 1.2.3 из состава БП 1.10.2

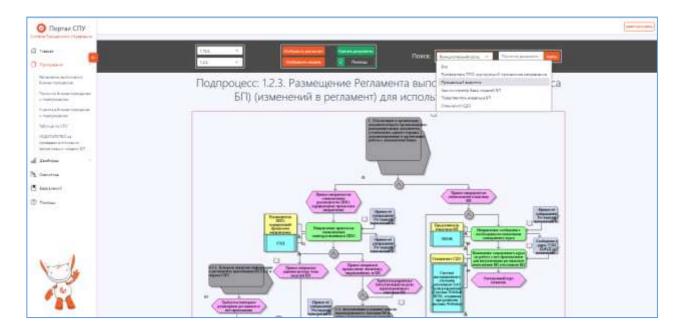


Рисунок 7. Выбор искомой функциональной роли – «процессный аналитик» из справочника



Рисунок 8. Результаты выбора функций БП, возложенных на «процессного аналитика»

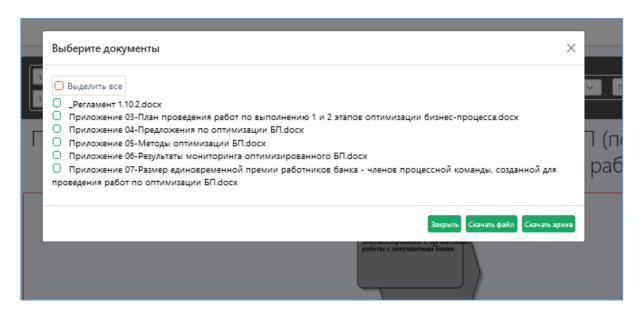


Рисунок 9. Работа с приложениями к регламенту



Рисунок 10. Возможность просмотра версионности регламентов

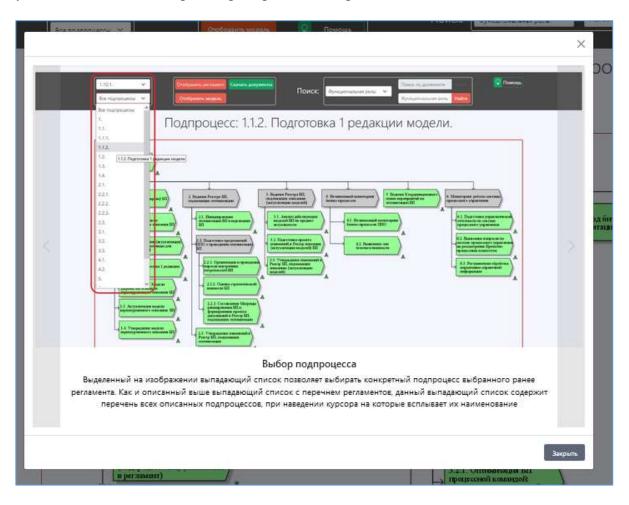


Рисунок 11. Окно помощи в приложении

Приложение ПОИСК ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ И ПОДПРОЦЕССАМ

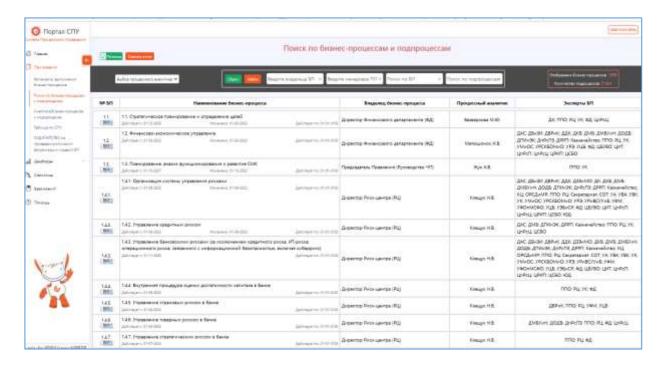


Рисунок 12. Стартовое окно приложения

Приложение позволяет получить информацию о БП, периоде их действия, владельцах БП, структуре БП, менеджерах подпроцессах и закрепленных за БП процессных аналитиках Проектно-процессного офиса.

По умолчанию выводится информация о всех выделенных БП на первое число текущего месяца в порядке возрастания номеров БП. Строки с наименованиями БП кликабельны, по щечку левой кнопки мыши открывается структура БП:

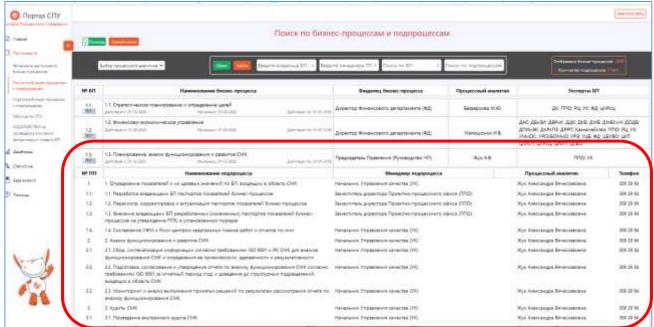


Рисунок 13. Пример отображения структуры БП - детализации БП на подпроцессы

В приложении реализован поиск: БП по номеру, части наименования, владельцу БП; подпроцесса по номеру, части наименования, менеджеру подпроцесса. Отобранная информация может быть выгружена в отчет в формате Excel.

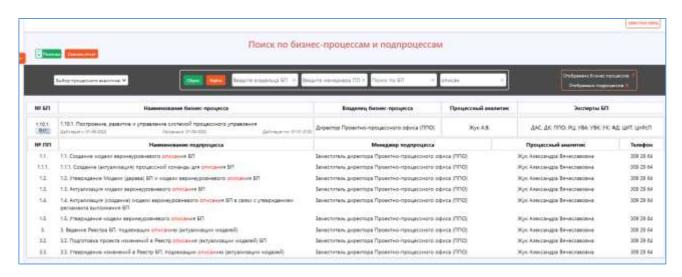


Рисунок 14. Результаты поиска БП и подпроцессов, в названии которых есть текст «описан»

Приложение УЧАСТИЕ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ И ПОДПРОЦЕССАХ

О Портал СПУ	Please Ins. CCP or CPL.	Проетно-процестный с	riber:	C Count	and)	DESKE WAS C
Controls (Congressors Propositions)		Список бизнес-г	процессов и п	одпроцессо	а	
Themselves	Responsibili 💿 🐡	Months (III)	(7) Novembri	600	© Partner/III	a
Parricontrol sumpresses Senior representation	NT S/1 Hammed	saves (i/1	Дийствительно г	Действенным по	Asatumes	Enagents MI
Plants no Kathest Opcupations in engagouptions	15. 15 Строточноской плинирования в	strangement aprofit	21-12-2002 21-12-2002	10-01-2100	Serenmen MVG.	Диригор Вилисового дипертимета ИД
Рыстие в болит- проциона и подпринциона	12 12 Secretar movements pro-	ETITOT.	m as-asia	01-01-2100	Hermanne A.S.	Дистина банакомите дипертиння МД
Enforcement ITTE EOGATARCTEO Na Esponsigness phacanas	1.5 1.3. Dissentations, teacher dynamics	опроволив и развитье СМС	81-12-2011 Novembr 11-10-2025	11-21-2-10E	Mar A B	Попаслаетом Политично Русскартин НП
(атуаниация подола (2) Динескори	1.4.1. 1.4.1. Oproviduje bicznie popier	nea (mindren	01495-0022	81-81-2108	Kettape Hdl.	(Independent Pares) openigua (PL))
Crariocises	SA2. 14.5 Negatione opagement process		111-195-2027	61-61-0166	Fringe HS	Quantitipa Place:
Bass Seasonik) Dominian	1.4.1. Перденные бинскитами респ раза, 67 раза, отпрационать ре- вероциямиль, репуска себерания	Accompany Control (1997)	01.71.2020	10-10-2100	Xmage HA	(Jemento Pere apetto Mg
	144. 144 September spranger super.	дотиточности напитили в Банки	81-06-2022	21-01-2105	Brings N.S.	Dispersor Pere- sproye (RQ
	3.43. Т.43. горовники геранског разон	x face	31-04-3321	\$6.013436	Firmpi, N.S.	Дирогорі Рин- циктра (RQ)
(to)	TAL TAL PRODUCT TRAPPAR SHOWS	e Carre	01 04-2023	pranumpe	Kemajn H.S.	(Japanes) Para- specija (RQ
- 10	147. ТАТ. Правлени пратителизм ре	cocce e Garnel	1140-200	23-07-2100	Straight PLS	Jaconson Pero

Рисунок 15. Стартовое окно приложения

Приложение позволяет в контексте наименования (части наименования) структурного подразделения узнать, владельцем каких БП, менеджером каких подпроцессов, является руководитель этого структурного подразделения и подразделений, входящих в его состав, экспертом и участником каких подпроцессов являются сотрудники этого структурного подразделения. Отобранная информация может быть выгружена в отчет в формате Excel.

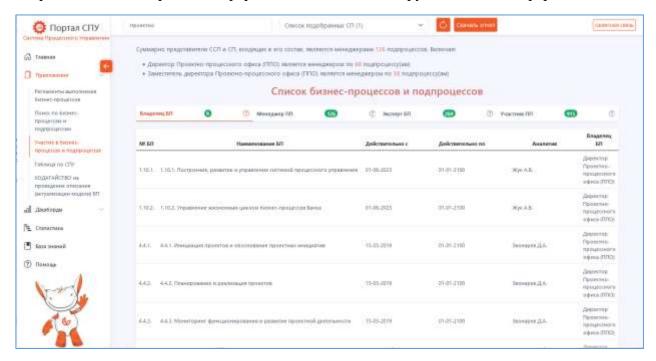


Рисунок 16. Результаты отбора данных по Проектно-процессному офису

Дашборд ИТОГОВАЯ ДИАГРАММА ПО ПРОБЛЕМНОСТИ



Рисунок 17. Дашборд Итоговая диаграмма по проблемности БП 3.2.5.7. Банковские платежные карточки других банков-эмитентов

Настоящий дашборд отображает информацию о значении интегрального показателя проблемности (ИпПр) в разрезе БП поквартально и позволяет владельцу БП действовать на упреждение – самостоятельно начать проведение оптимизации проблемного БП, не дожидаясь поручения Проектно-процессного комитета.

Дашборд СВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ПРОБЛЕМНОСТИ БП

Отображается информация о фактическом количестве жалоб клиентов, установленных нарушений выполнения БП, наличии зарегистрированных фактов реализации операционного риска и выполнении показателей БП в разрезе каждого месяца:



Рисунок 18. Дашборд Сводная информация по проблемности БП 2.8.7. Обеспечение функционирования банкомата (инфокиоска)

ДИАГРАММА ПО ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКАМ

Отображается информация о количестве операционных рисков в разрезе БП и подпроцессов. Присутствуют фильтры по суммам потерь, количеству жалоб, владельцам БП.



Рисунок 19. Стартовое окно диаграммы

По умолчанию выводится сводная информация по всем выделенным БП. Если выбрать отдельного владельца БП и его БП, то в дополнение к диаграмме выводится детализация фактов на подпроцессы БП и есть возможность ознакомиться с описание фактов.



Рисунок 20. Факты реализации операционного риска, зарегистрированные по трем БП, владельцем которых является директор Департамента валютного регулирования и контроля

КРУГОВАЯ ДИАГРАММА ПО ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКАМ

Отображается информация о количестве и доле в процентах зарегистрированных фактов операционного риска в целом по банку или по владельцу БП за определенный период.

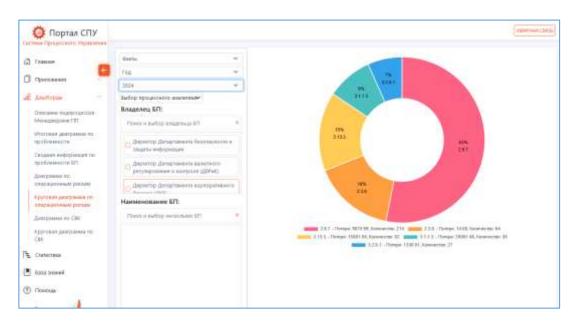


Рисунок 21. Стартовое окно диаграммы

По умолчанию выводится информация о 5 БП из числа всех выделенных в банке, по которым зарегистрировано наибольшее количество фактов реализации операционного риска за выбранный период. Если выбрать отдельного владельца БП, то по умолчанию выводятся данные о 5 наиболее проблемных БП из числа, закрепленных за ним, либо строится диаграмма по принудительно выбранным БП. Выбрать можно только те БП, по которым в анализируемом периоде были зарегистрированы факты.



Рисунок 22. Пример круговой диаграммы, построенной по БП, владельцем которых является директор Департамента валютного регулирования и контроля

ДИАГРАММА ПО СВК

Отображается информация о количестве выявленных нарушений в ходе выполнения последующего контроля в рамках системы внутреннего контроля (СВК).

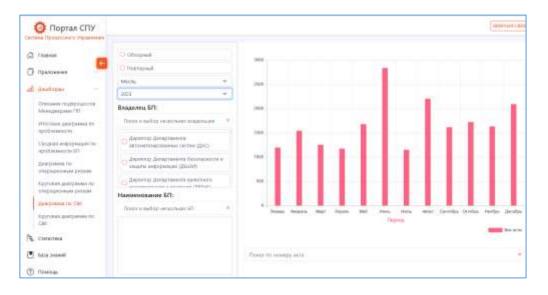


Рисунок 23. Стартовое окно

По умолчанию выводится сводная информация по всем выделенным БП. Присутствуют фильтры по обзорным и повторным нарушениям, владельцам БП. Также присутствует возможность просмотреть каждый отдельно взятый факт.



Рисунок 24. Установленные нарушения по нескольким БП, владельцем которых является директор Департамента валютного регулирования и контроля

КРУГОВАЯ ДИАГРАММА ПО СВК

Отображаются данные о количестве и процентной доле установленных нарушений выполнения БП среди БП в целом по банку или по владельцу БП за определенный период.



Рисунок 25. Стартовое окно

По умолчанию выводится информация о 5 БП из числа всех выделенных в банке, по которым установлено наибольшее количество нарушений за выбранный период. Если выбрать отдельного владельца БП, то по умолчанию выводятся данные о 5 наиболее проблемных БП (по количеству нарушений) из числа, закрепленных за ним. Также можно построить диаграмму по выбранным БП. Выбор выполняется только среди тех БП, по которым в выбранном периоде были установлены нарушения.

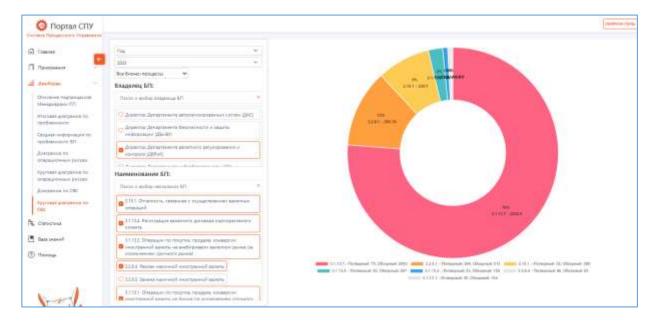


Рисунок 26. Пример круговой диаграммы, построенной по БП, владельцем которых является директор Департамента валютного регулирования и контроля

Приложение 6

Подготовка проекта должностной инструкции

	Web-портал			8	0
Справк	а: БИАС/Информационные разделы СП/Центр по работе с персоналом/	Автоматизация			
Должн	ностные инструкции				
1	БП/ПП 2 Специфические ф	ункции		③ Докум	иент
	фильтр				
	НАИМЕНОВАНИЕ БП/ПОДПРОЦЕССА :				
	Свернуть до БП У Снять выделения по роли У				
	Наименование БП/подпроцесса	Участник	Эксперт	Менеджер	
	1.1. Стратегическое планирование и определение целей				
	□ 1. Разработка стратегии развития Банка				
	□ 1.2. Финансово-экономическое управление				
	□ 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				
	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	Ō			

Рисунок 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 подсистему «Персонал.Зарплата.Кадры».

НАИМЕНОВАНИЕ БП/ПОДПРОЦЕССА :		
правления		
□ 1. Ведение Модели (дерева) БП		
□ 2. Ведение Реестра БП, подлежащих оптимизации		
□ 3. Ведение Реестра БП, подлежащих описанию (актуализации моделей)		
□ 4. Независимый мониторинг бизнес-процессов		
5. Ведение Координационного плана мероприятий по оптимизации БП		
6. Мониторинг работы системы процессного управления		
1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка		
□ 1. Выделение БП и регламентация его исполнения		
□ 2. Оперативное управление БП		
□ 3. Изменение бизнес-процесса		
4. Вывод бизнес-процесса из эксплуатации		.0.
№ 1.10.2. Управление жизненным циклом бизнес-процессов Банка		Не актуально
□ 1. Выделение БП и регламентация его исполнения		
□ 2. Оперативное управление БП		

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