

# Системность или быстрые победы? Какой подход к внедрению процессного управления выбрать, и надо ли выбирать?

Спикер:

**Бессараб Андрей**

Руководитель центра компетенций по оптимизации  
процессов Офиса трансформации АО «ОТП Банк»

[A.O.Bessarab@otpbank.ru](mailto:A.O.Bessarab@otpbank.ru)

**15 лет** опыт работы в финансовых организациях и операционном консалтинге

## Ключевые компетенции:

- Построение системы процессного управления
- Оптимизация бизнес процессов
- Разработка операционных моделей
- Реализация проектов по внедрению Lean 6 Sigma и Lean Management
- Операционный менеджмент

В **ОТП Банке** с **2023** года на позиции Руководителя центра компетенций по оптимизации процессов Офиса трансформации

## Основные задачи:

- Повышение эффективности ключевых процессов Банка
- Внедрение культуры постоянной оптимизации и повышения эффективности
- Развитие сообщества «чемпионов оптимизации»

# ОТП БАНК СЕГОДНЯ - ЭТО

Около  
**2** млн  
клиентов

Более  
**6,5** тыс.  
сотрудников

**800**  
присутствие  
в населенных  
пунктах в России

**82**  
отделения  
**57** тыс.  
точек POS

**2** место  
на рынке POS-  
кредитования и  
**10** место  
на рынке  
кредитных  
карт\*

\* Frank RG на 1 июля 2023 года

1

**Система  
процессного  
управления**

2

**Поиск и  
приоритизация  
решений**

3

**Системность  
или быстрые  
победы?**



# Система процессного управления



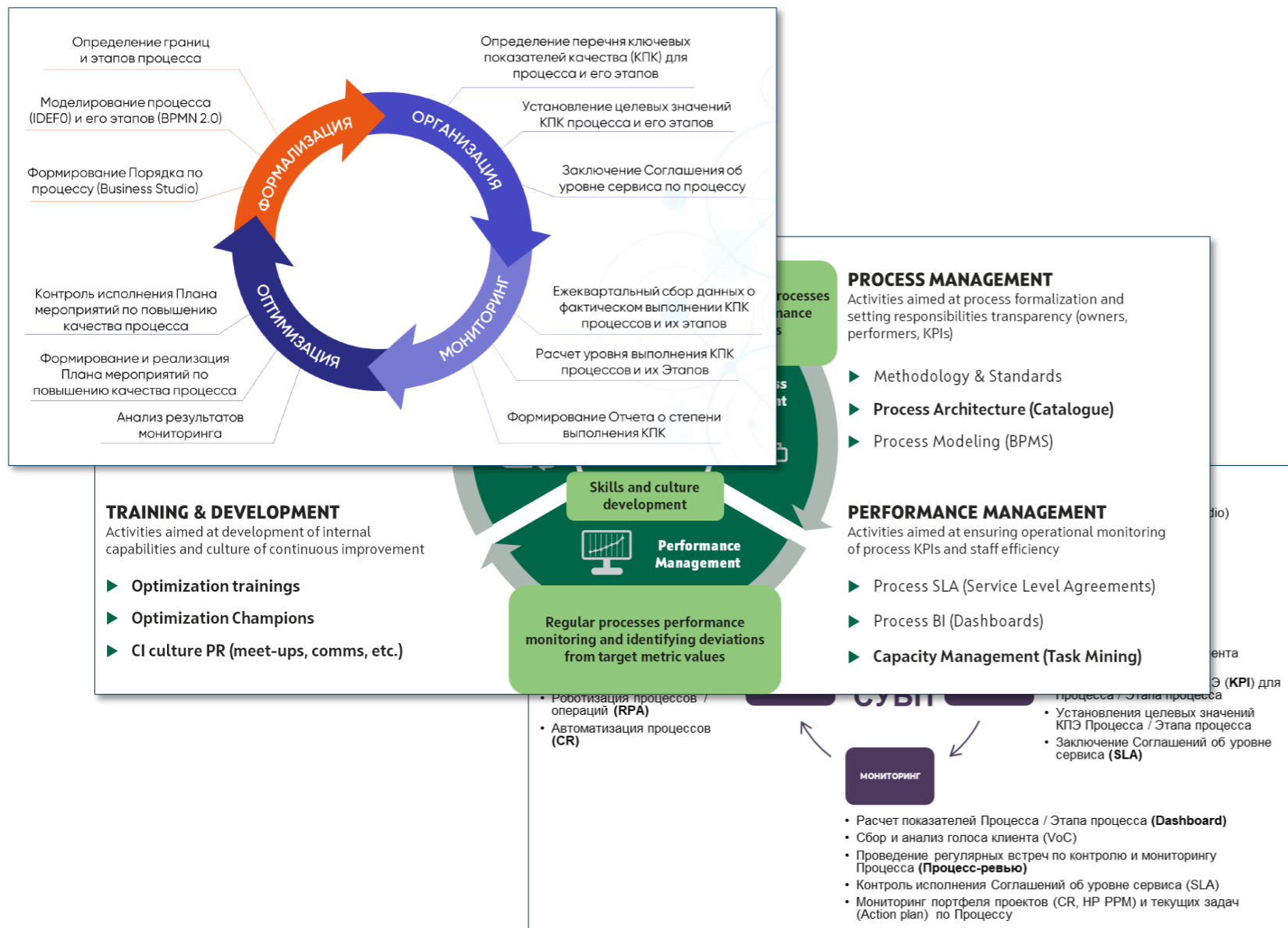
**Концепция  
процессного  
управления**



# Система процессного управления

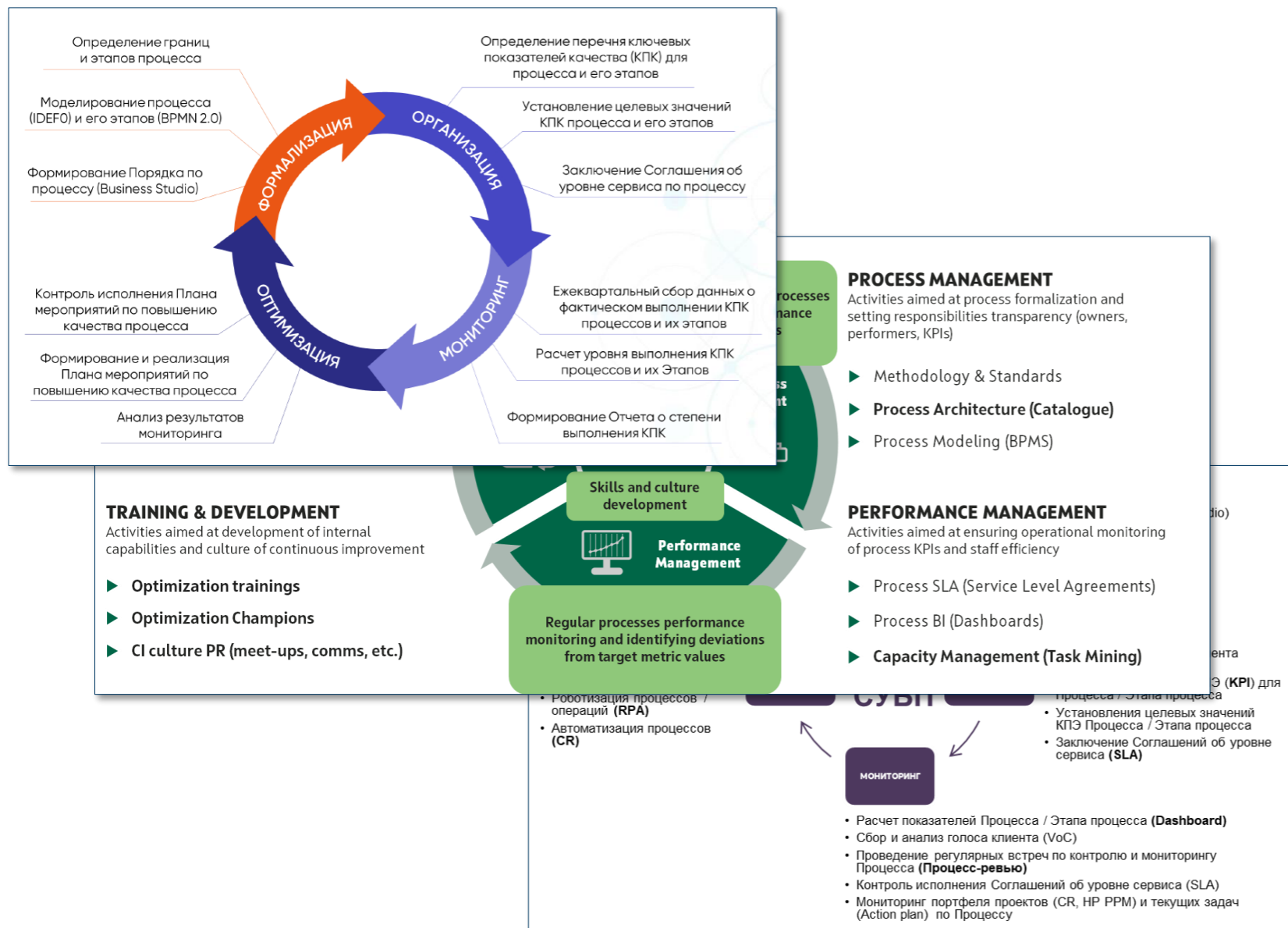


# Концепция процессного управления



**Важно:** концепция должна быть утверждена руководством

# Концепция процессного управления



## Основные элементы:

- перечень ключевых направлений работ
- перечень инструментов процессного управления
- ценности, создаваемые для организации
- метрики эффективности работ по направлениям
- верхнеуровневая дорожная карта

**Важно:** концепция должна быть утверждена руководством

# Цели и задачи системы



## Цели

- ✓ Повышение **уровня удовлетворенности и лояльности** клиентов
- ✓ Укрепление **положительного имиджа** организации
- ✓ **Снижение оттока** клиентов
- ✓ Достижение **лидирующих позиций** по качеству обслуживания и **клиентоориентированности**
- ✓ **Минимизация рисков**

## Цели

- ✓ Повышение **уровня удовлетворенности и лояльности** клиентов
- ✓ Укрепление **положительного имиджа** организации
- ✓ **Снижение оттока** клиентов
- ✓ Достижение **лидирующих позиций** по качеству обслуживания и **клиентоориентированности**
- ✓ **Минимизация рисков**



## Задачи

- ✓ Создание **единого нормативного, правового и методологического обеспечения** деятельности по управлению, обеспечению и контролю качества процессов
- ✓ Создание **системы сбора данных, контроля, мониторинга и анализа качества процессов** для своевременной выработки рекомендаций и управленческих решений
- ✓ Подготовка **внутренних нормативных документов** организации и **учебно-методических** материалов

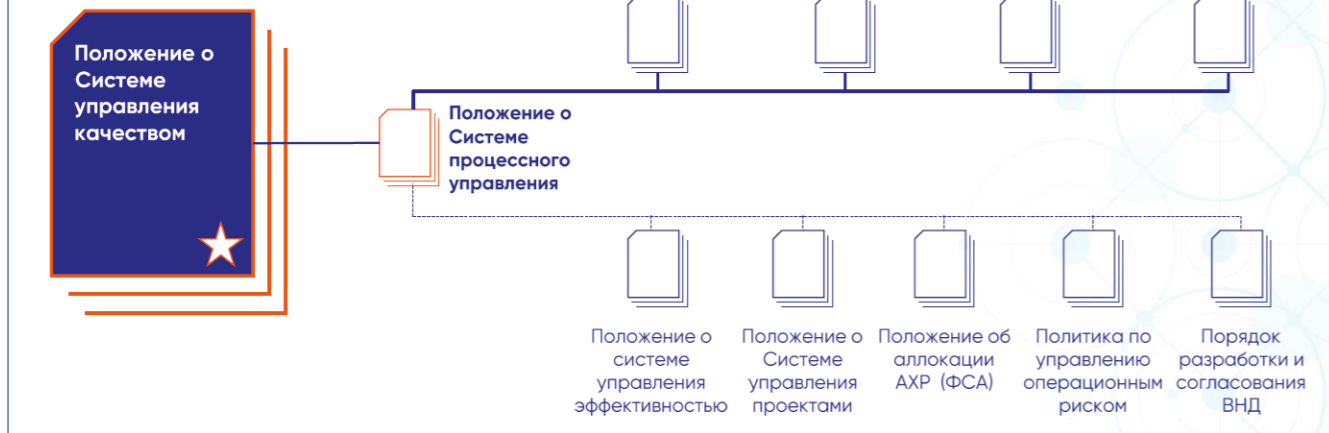


# Методологическое обеспечение



# Методологическое обеспечение

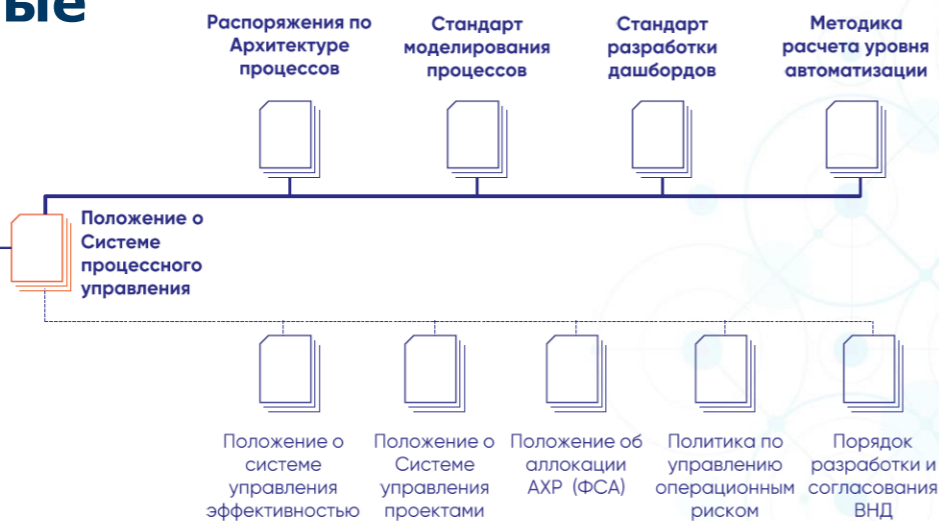
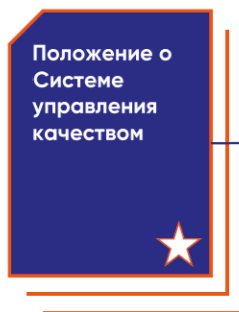
## Нормативные документы



# Методологическое обеспечение



## Нормативные документы



Confluence Process office

### Подход к оптимизации процессов

Создатель Павлюченко Мария Владимировна, отредактировано июл 24, 2023

**Подход**

Мы предлагаем для оптимизации процессов использовать общий алгоритм диагностики и улучшения процессов - **DMAIC** - который представляет собой цикл из пяти этапов:

- Определение
- Измерение
- Анализ
- Улучшение
- Контроль

**Инструменты**

На каждой из стадий могут использоваться разные инструменты, с помощью которых достигается заявленный на этапе результат. Не обязательно использование каждого из них на этапе - вы можете самостоятельно определять набор инструментов, в том числе, расширяя его относительно предложенной методологии.

Графический подход может быть изображен как замкнутый цикл, каждый из этапов которого располагает определенным набором инструментов:

ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ИЗМЕРЕНИЕ	АНАЛИЗ	УЛУЧШЕНИЕ	КОНТРОЛЬ
SIPOC VSM UIC LSP SOP Process AP Value Stream Map	I-MAP I-MAP I-MAP	5 Why Ishikawa Ishikawa Ishikawa Ishikawa	Poka Yoke Ishikawa Ishikawa Ishikawa	Control Plan Ishikawa Ishikawa Ishikawa

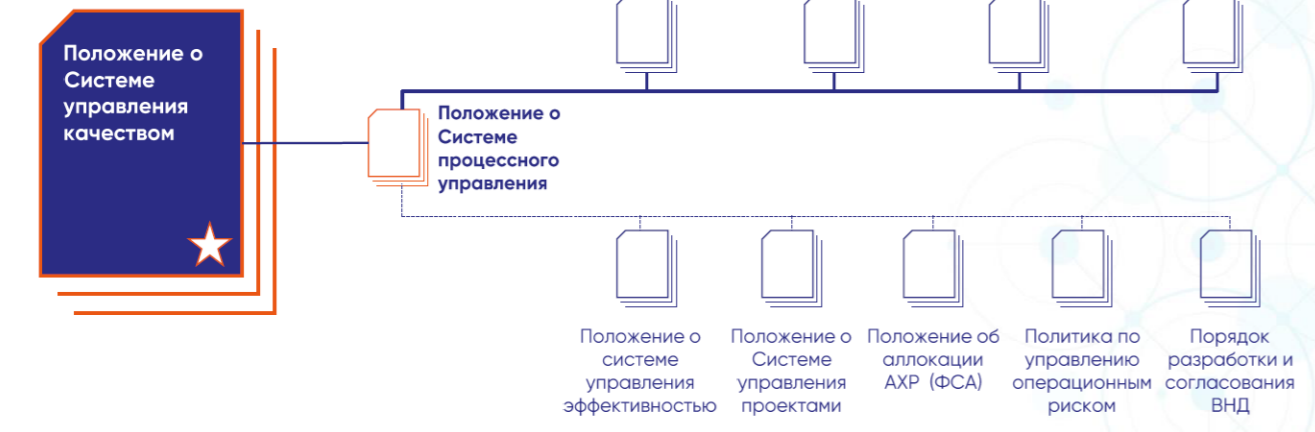
1 DEFINE

База знаний

# Методологическое обеспечение



## Нормативные документы



Связь с нормативной базой организации



Основные термины и определения



Цели и принципы управления процессами



Роли и зоны ответственности участников системы



Инструменты управления процессами, стандарты



Обучающие материалы и курсы



Инструкции, чек-листы и шаблоны

Confluence

Process office

### Подход к оптимизации процессов

Создатель Павлюченко Мария Владимировна, отредактировано июл 24, 2023

**Подход**

Мы предлагаем для оптимизации процессов использовать общий алгоритм диагностики и улучшения процессов - **DMAIC** - который представляет собой цикл из пяти этапов:

- Определение
- Измерение
- Анализ
- Улучшение
- Контроль

**Инструменты**

На каждой из стадий могут использоваться разные инструменты, с помощью которых достигается заявленный на этапе результат. Не обязательно использование каждого из них на этапе - вы можете самостоятельно определять набор инструментов, в том числе, расширяя его относительно предложенной методологии.

Графически подход может быть изображен как замкнутый цикл, каждый из этапов располагает определенным набором инструментов:

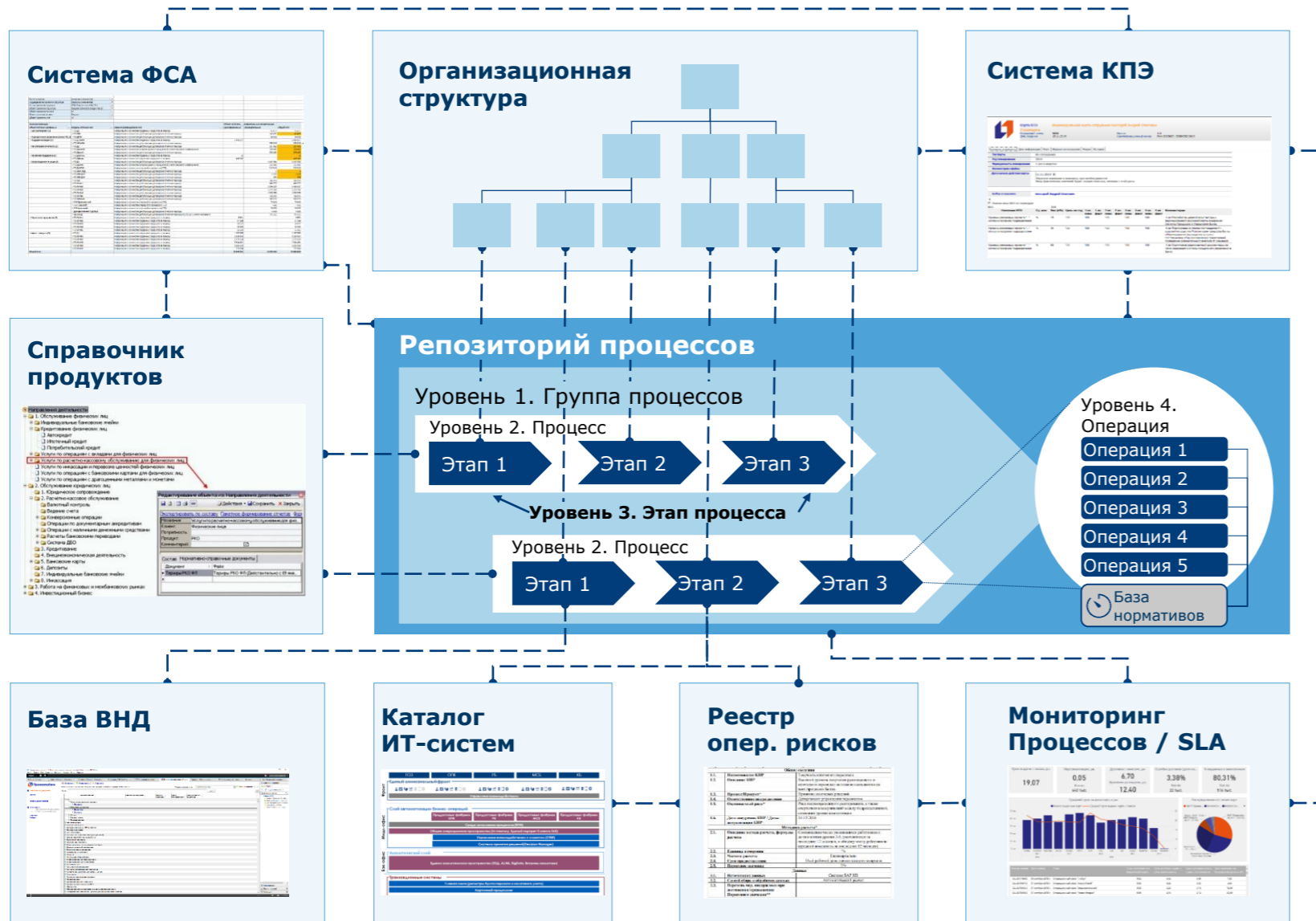
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ИЗМЕРЕНИЕ	АНАЛИЗ	УЛУЧШЕНИЕ	КОНТРОЛЬ
• SIPOC • SIPOC MAP • SIPOC • Процесс АР • Анализ Шагов	• SIPOC • SIPOC MAP • SIPOC • Анализ Шагов	• SIPOC • SIPOC MAP • SIPOC • Анализ Шагов	• SIPOC • SIPOC MAP • SIPOC • Анализ Шагов	• SIPOC • SIPOC MAP • SIPOC • Анализ Шагов

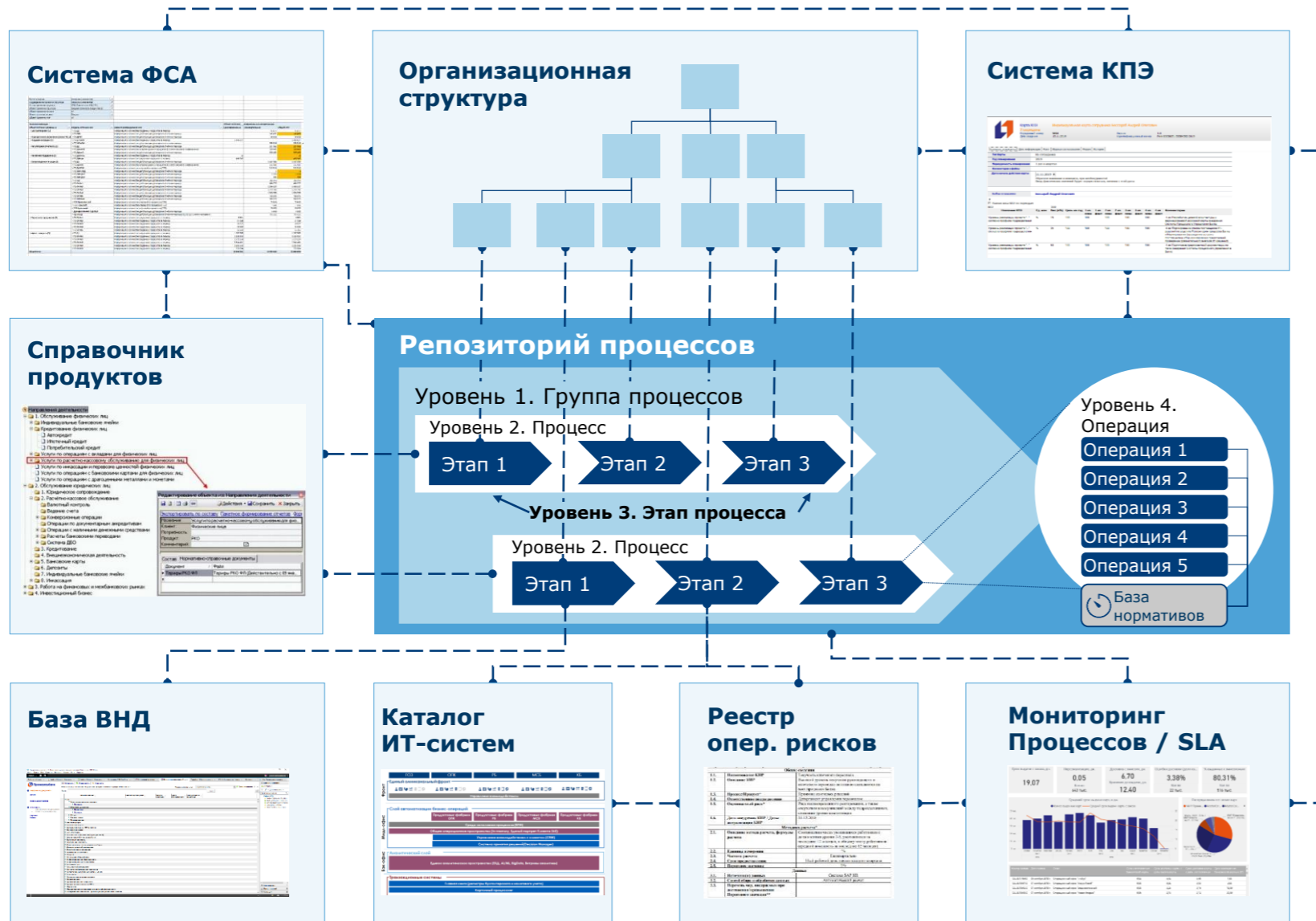
**База знаний**

1 DEFINE

# Архитектура системы

# Архитектура системы





## Основные элементы:

- Репозиторий процессов
- Организационная структура
- Каталог ИТ-систем
- База внутренних нормативных документов
- Реестр операционных рисков

# Репозиторий процессов





# Репозиторий процессов

0

Тип

А. Продуктовый

В. Обеспечивающий

1

Группа

А.01 Обслуживание РБ

...

А.ХХ

2

Процесс

А.01.01 Потреб. кредит

...

А.01.ХХ

3

Этап

А.01.01.01

...

А.01.01.ХХ

4

Операция

А.01.01.01.01

...

А.01.01.01.ХХ

5

Действие

А.01.01.01.01.01

...

А.01.01.01.01.ХХ

# Репозиторий процессов



Связь с продуктами или функциями

Определение Спонсоров

Определение Владельцев

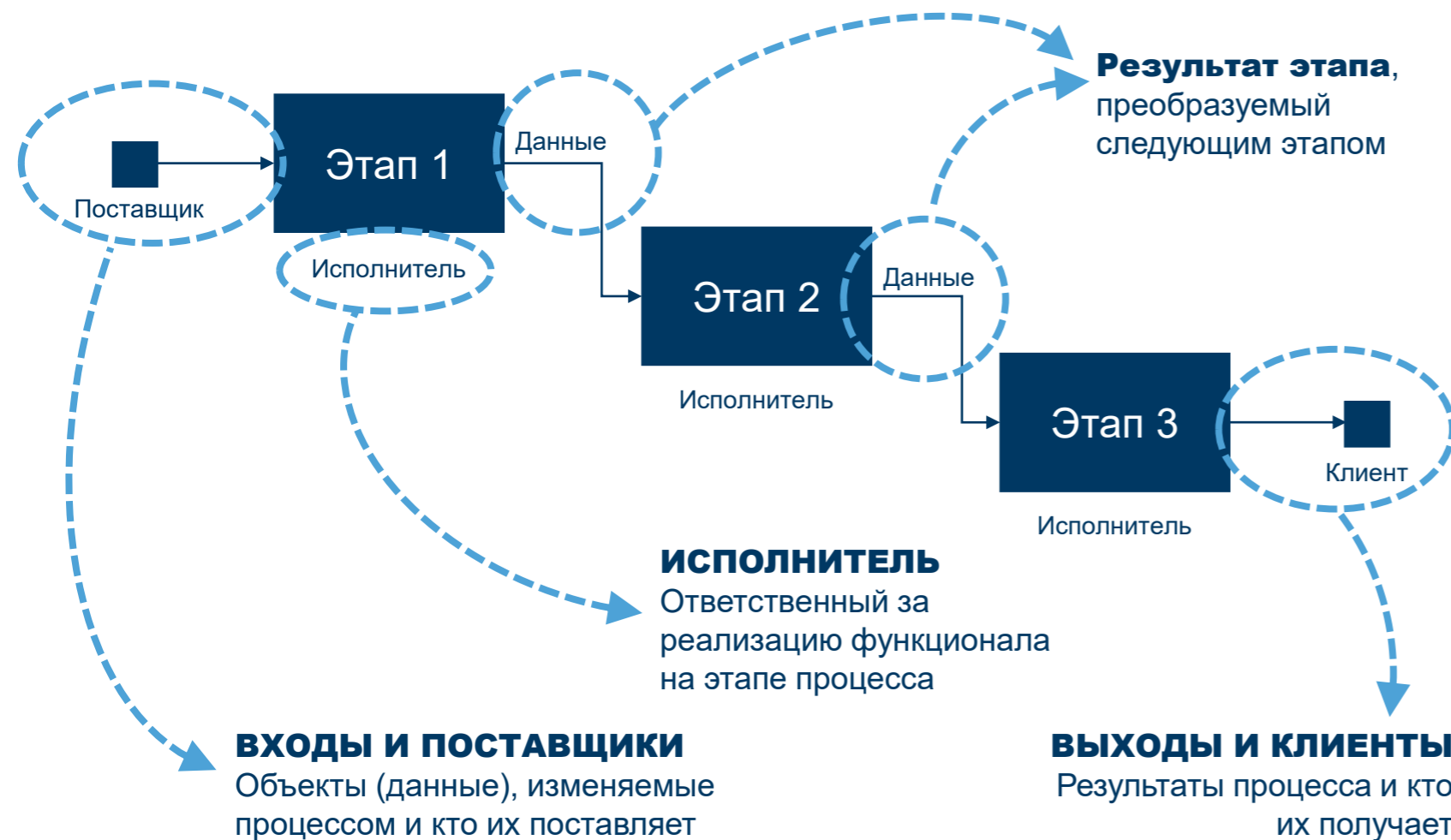
Определение Исполнителей

Определение ролевой модели

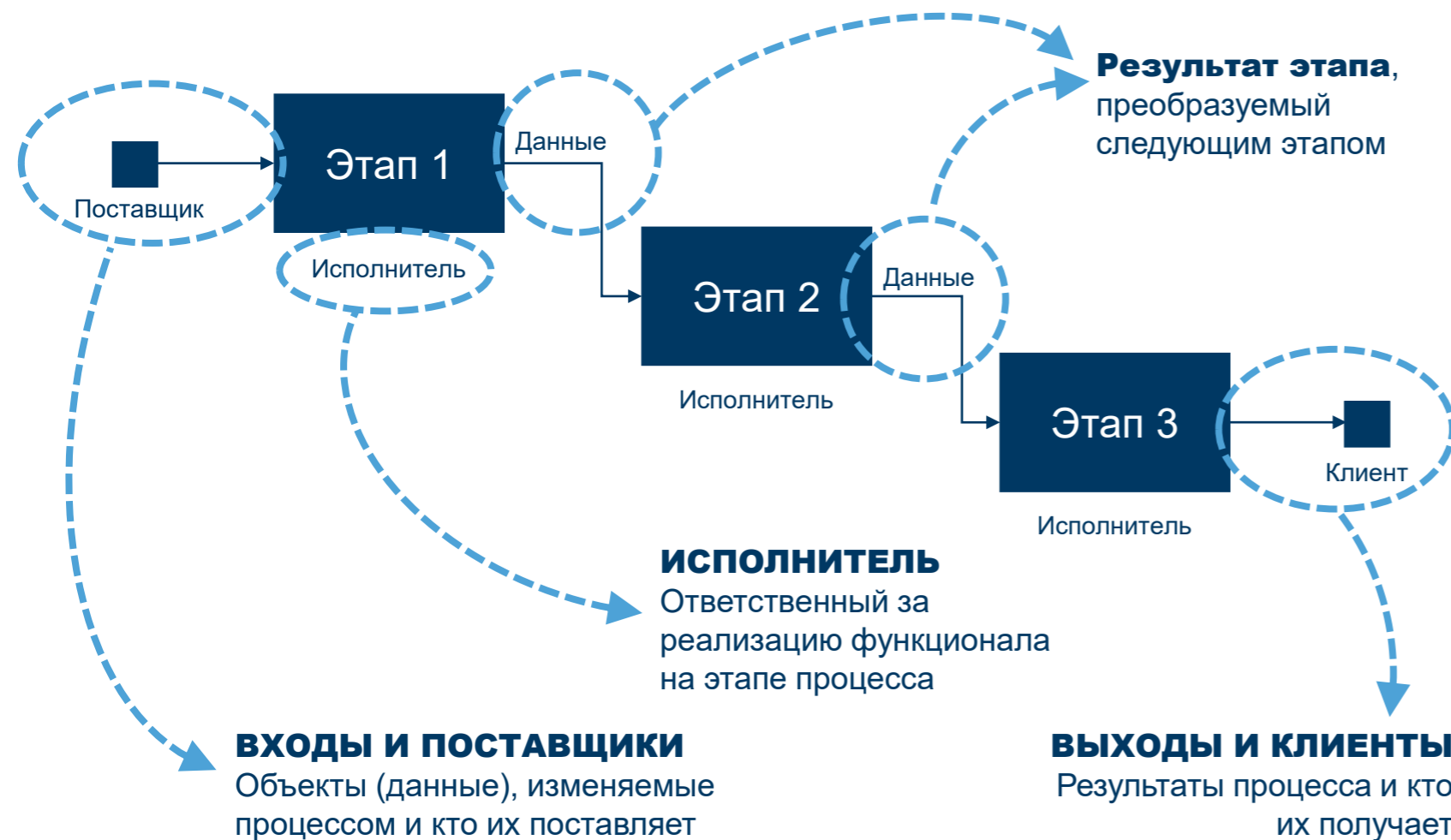
Определение элементарных действий

A screenshot of a large, complex table representing a process repository. The table has many columns and rows, with some cells highlighted in yellow. The columns are labeled with various identifiers and descriptions, and the rows represent individual process elements. The table is organized into several sections, with the top section having a yellow header. The data is dense and appears to be a detailed catalog of processes and their attributes.

# Моделирование процессов (IDEF0)



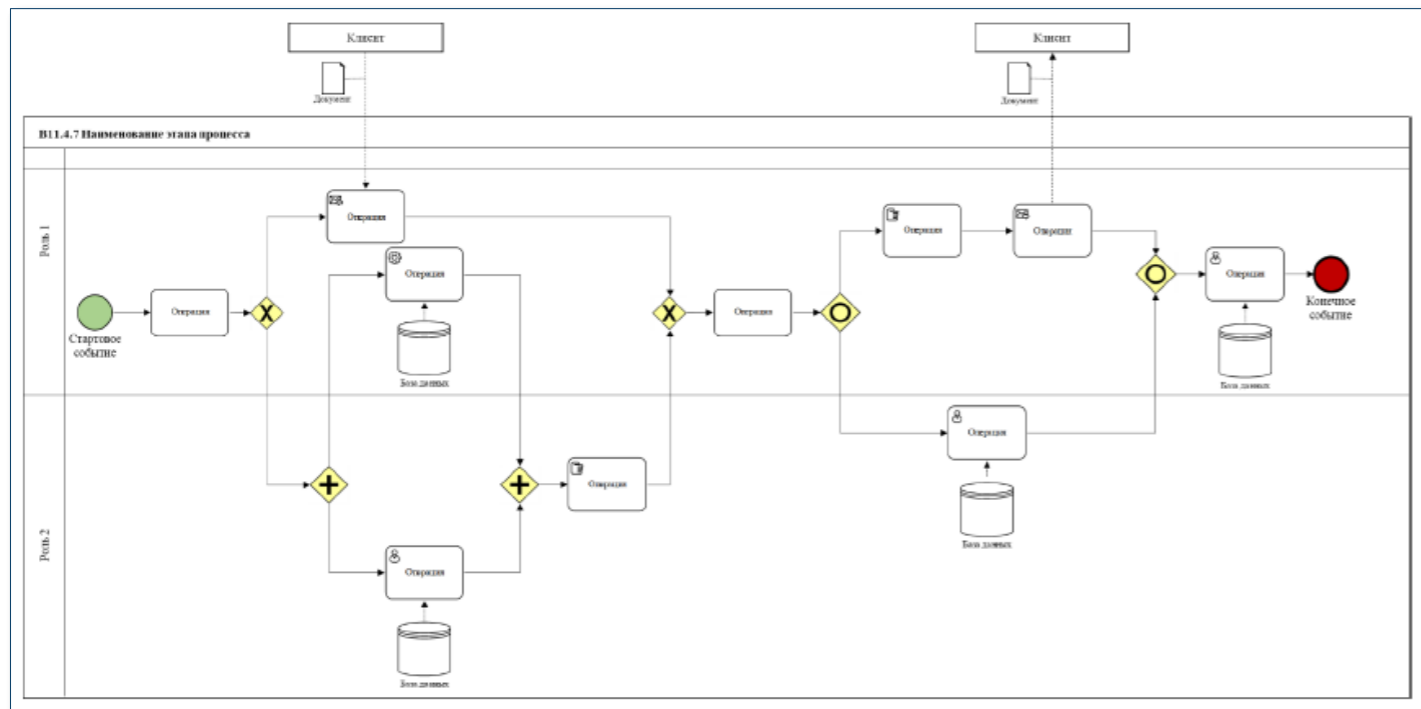
# Моделирование процессов (IDEF0)



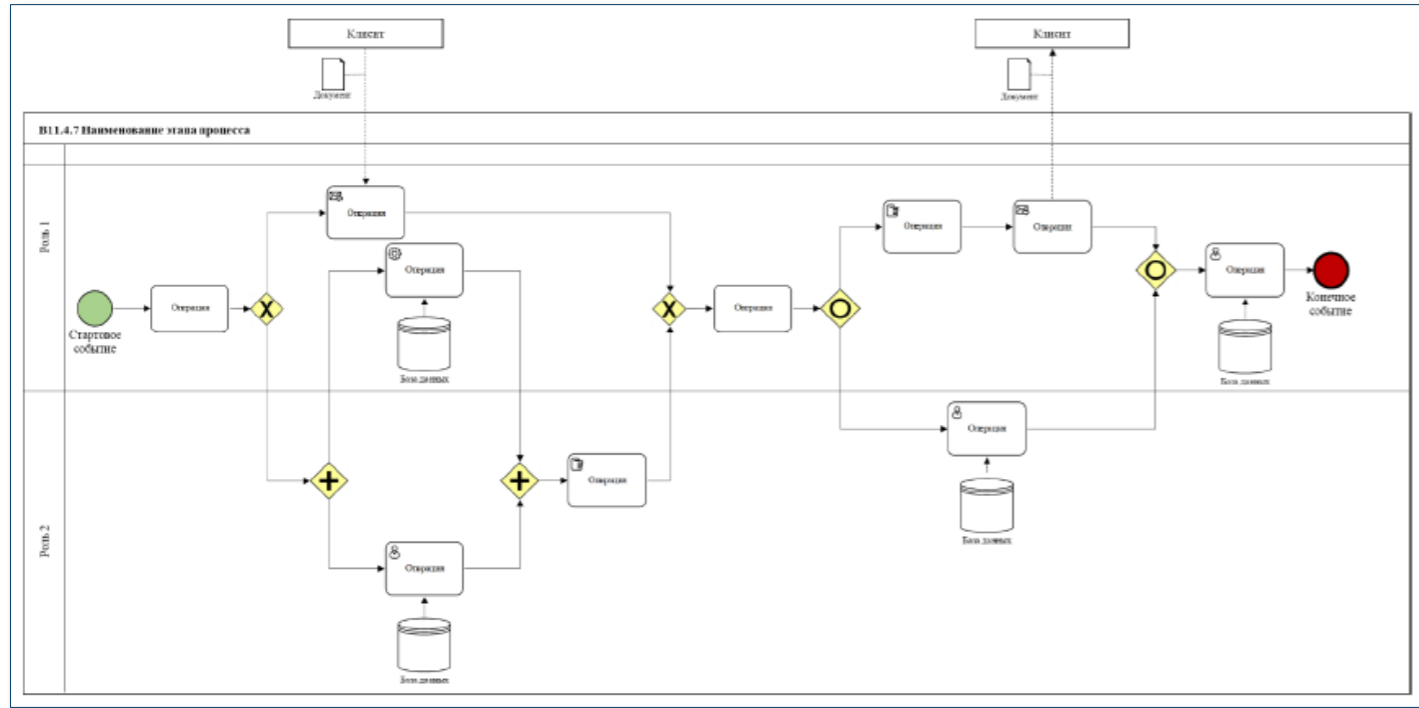
## Алгоритм:

1. Определить основные этапы процесса
2. Определить ключевые результаты процесса
3. Определить наиболее важных клиентов
4. Определить наиболее важные входы процесса
5. Для наиболее важных входов определить поставщиков

# Моделирование этапов процессов (BPMN 2.0)



# Моделирование этапов процессов (BRMN 2.0)



## Определяет:



Перечень ролей, участвующих в этапе процесса



Последовательность, вариативность и типы операций

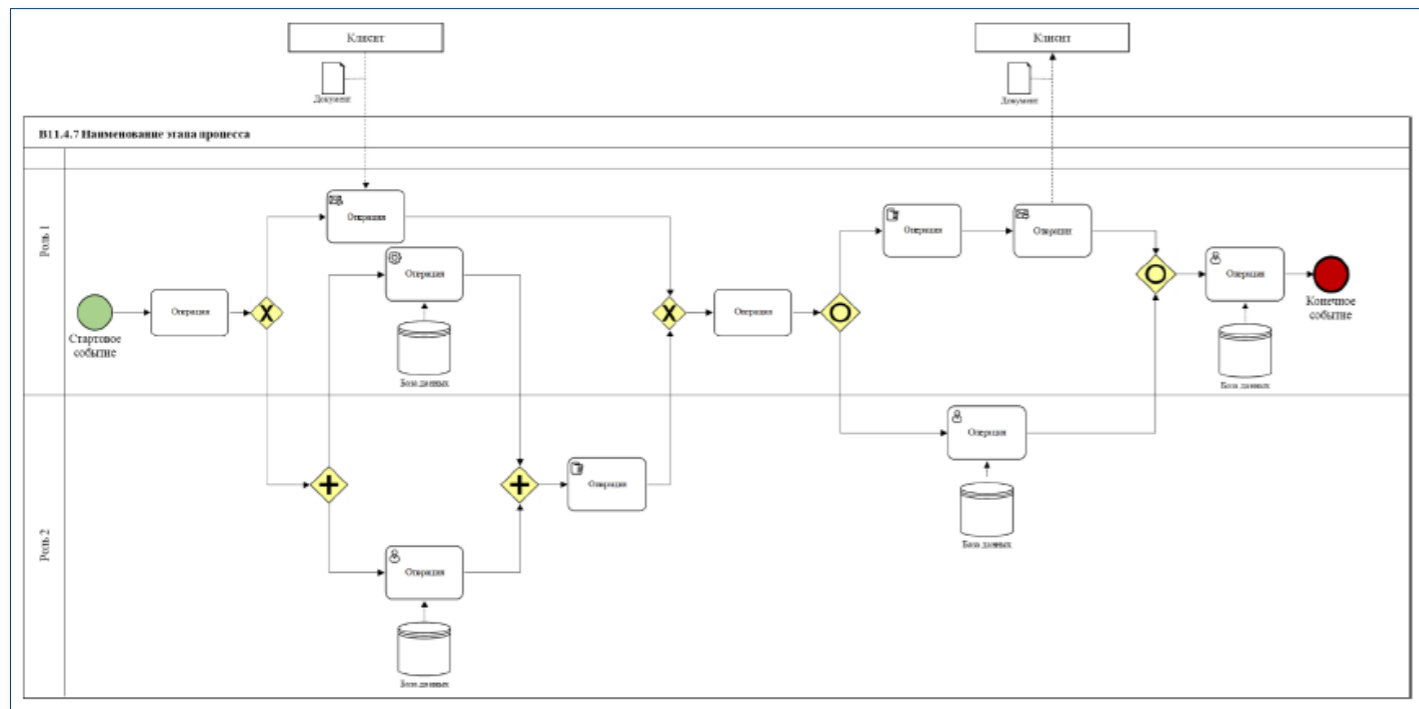


Связи с ИТ-системами и базами данных



Связи с другими процессами и внешними участниками

# Моделирование этапов процессов (VRMN 2.0)



## Определяет:



Перечень ролей, участвующих в этапе процесса



Последовательность, вариативность и типы операций

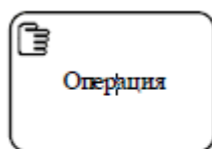


Связи с ИТ-системами и базами данных



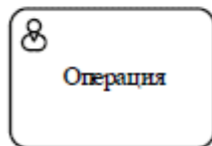
Связи с другими процессами и внешними участниками

## Типы операций:



### Ручное выполнение

операция, которую выполняет сотрудник без использования компьютера



### Пользовательская задача

операция, которую выполняет сотрудник с использованием компьютера



### Сервисная задача

операция, которую выполняется автоматически, без участия сотрудника

# Моделирование: области применения



## Формализация

ООО «ИТсПроект»

**A4.2.1 Провести предпроектное обследование**

Регламент процесса

Версия: 1.0.1  
Статус: Одобрен  
Введен в действие: 17.10.2020

УТВЕРЖДАЮ

Инициатор: \_\_\_\_\_  
Исполнитель: \_\_\_\_\_  
Исполнитель: \_\_\_\_\_

**Термины и сокращения**

Генератор – человек, создающий документацию. Разрабатывает документацию, определяет ее содержание, структуру, сроки и приоритеты.

Процесс – вид, видоизмененная модель процесса, не строящаяся документация процесса другого уровня.

Владелец процесса – должностное лицо, которое несет ответственность за получение результата процесса и соблюдение регламента для выполнения и контроля работы по процессу. Владелец процесса несет ответственность за соблюдение сроков, качества и стоимости работы по процессу.

Выполнитель процесса – объект, который выполняет процесс, получая на входе результаты выполнения процесса, получаемые другими процессами и обеспечивая их выполнение.

Исполнитель процесса – должностное лицо, которое выполняет процесс.

Организация – совокупность функциональных подразделений, выполняющих процесс. Организация, выполняющая процесс, может быть подразделением другой организации.

Процесс (функциональный) – совокупность операций, позволяющих получить заданный результат.

Получатель – процесс, принимающий результаты выполнения процесса.

A4.2.1 Провести предпроектное обследование. Регламент процесса. Страница 1 из 17

## Регламентирующие документы

**1. Общие положения**

Настоящий документ является регламентом выполнения процесса «A4.2.1 Провести предпроектное обследование», входящий в процесс «A4.2 Регламент процесса», и разрабатывается в целях:

- Установления ясных прав и требований к процессу;
- Установления ответственности за результат процесса;
- Утверждения и структурирования документации.

**1.1. Цели процесса**

Выполнение процесса «A4.2.1 Провести предпроектное обследование» направлено на достижение следующих целей:

- Точное планирование проекта.

**1.2. Владелец процесса**

Владелец процесса несет:

- Ответственность за процесс.

**1.3. Исполнитель процесса**

Сторона, выполняющая процесс:

- Внутренний менеджер.

**1.4. Начало выполнения процесса**

Начало выполнения процесса является началом следующей стадии.

**1.5. Результат процесса**

Сформированы и утверждены документы в предпроектном обследовании.

**1.6. Входы процесса**

№	Вид	Объекты	Инициатор	Категория документа
1	Инициальный проект	Инициальный проект	Инициатор	Инициальный проект

**1.7. Выходы процесса**

№	Вид	Объекты	Исполнитель	Категория документа
1	Инициальный проект	Инициальный проект	Инициатор	Инициальный проект
2	Инициальный проект	Инициальный проект	Инициатор	Инициальный проект
3	Инициальный проект	Инициальный проект	Инициатор	Инициальный проект

A4.2.1 Провести предпроектное обследование. Регламент процесса. Страница 1 из 17

**3. Организация выполнения процесса**

**A4.2.1.1 Выполнить предпроектное обследование**

Инициатор процесса: Организацию, выполняющую процесс.

Начало выполнения: Получение заказа на выполнение работ.

Требования к срокам: В течение трех рабочих дней.

№	Объекты	Исполнитель
1	Заказ на выполнение работ	Инициатор процесса
2	Инициальный проект	Инициатор процесса
3	Инициальный проект	Инициатор процесса

Исполнитель на выполнение процесса: Предприятие, выполняющее процесс. Процедура выполняется на основании технического задания на проект и заказ на выполнение работ.

**A4.2.1.2 Сформировать отчет о предпроектном обследовании**

Инициатор процесса: Организацию, выполняющую процесс.

Начало выполнения: Получение заказа на выполнение работ.

Требования к срокам: В течение одного рабочего дня по окончании выполнения предпроектного обследования.

Исполнитель на выполнение процесса: На основании информации, полученной при выполнении процесса, исполнитель формирует отчет и передает его на утверждение.

№	Объекты	Исполнитель
1	Инициальный проект	Инициатор процесса

**A4.2.1.3 Утвердить отчет о предпроектном обследовании**

Инициатор процесса: Организацию, выполняющую процесс.

Начало выполнения: Получение заказа на выполнение работ.

Организация, принимающая участие в выполнении процесса: Инициатор процесса несет:

- ответственность за результат;
- обеспечение.

Требования к срокам: В течение одного рабочего дня.

№	Объекты	Исполнитель
1	Инициальный проект	Инициатор процесса

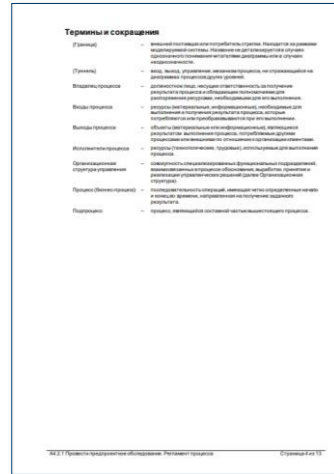
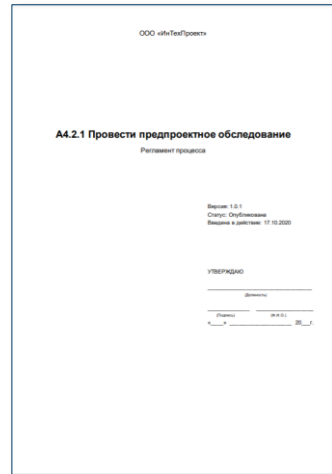
A4.2.1 Провести предпроектное обследование. Регламент процесса. Страница 1 из 17



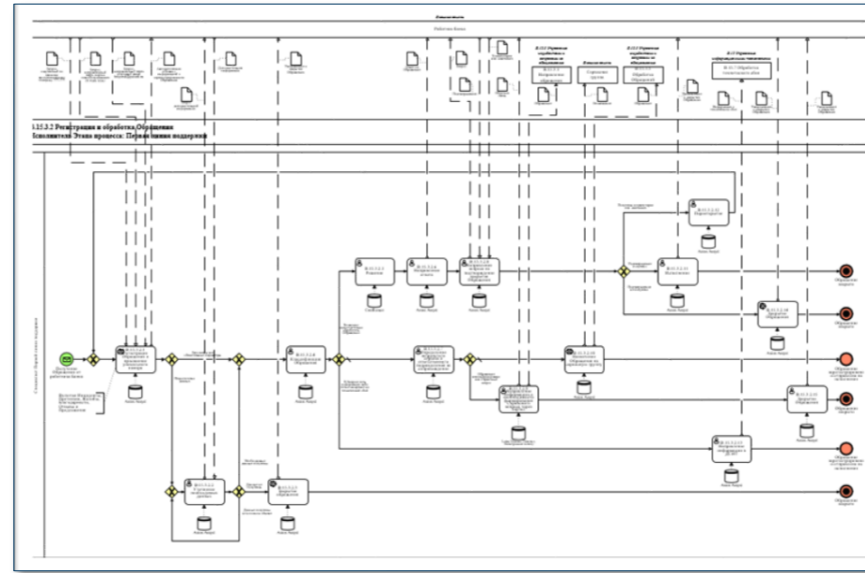
# Моделирование: области применения



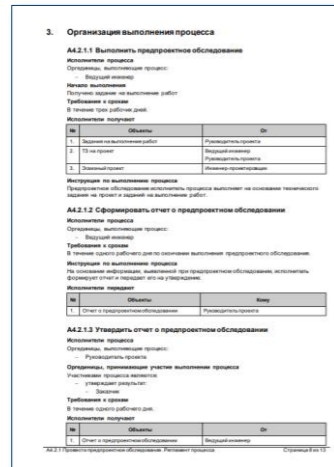
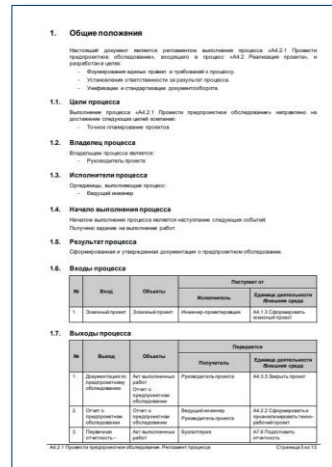
## Формализация



## Автоматизация



## Регламентирующие документы



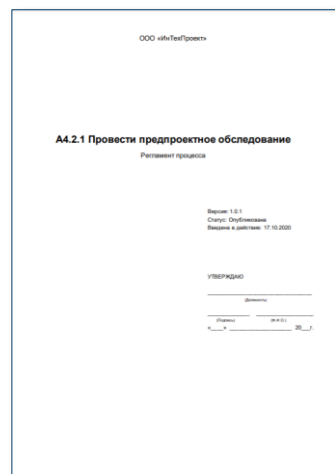
## Отчет об уровне автоматизации

Уровень автоматизации Этапа процесса		30,56%
Название	Тип единицы деятельности BPMN	К
1.13.4.1 Прием карт, сверка с Реестром персонализированных карт (далее – Реестр)	Ручное выполнение	К0
1.13.4.2 Проставление отметки «Доставлено в офис»	Пользовательская задача	K1
1.13.4.3 Подписание Реестра	Ручное выполнение	К0
1.13.4.4 Проставление в Реестре отметки о выявленных излишках или недостатках, подписание Реестра	Ручное выполнение	К0
1.13.4.5 Оформление мемориального ордера по постановке карт на учет, отражение операции в учете	Пользовательская задача	K1
1.13.4.6 Внесение сведений о поступивших картах в файл внесистемного учета	Пользовательская задача	K1
1.13.4.7 Помещение Реестра в папку	Ручное выполнение	К0
1.13.4.8 Помещение карт в место хранения	Ручное выполнение	К0
1.13.4.9 Подбор карт, составление и подписание Описи карт, выданных под отчет работнику ОИРДП для выдачи	Пользовательская задача	K1
1.13.4.10 Оформление мемориального ордера и отражение операции выдачи карт под отчет работнику ОИРДП	Пользовательская задача	K1
1.13.4.11 Внесение сведений о дате выдачи карт и о лице, принявшем карты, в файл внесистемного учета	Пользовательская задача	K1
1.13.4.12 Формирование пакета документов для подписания Клиентом	Пользовательская задача	K1
1.13.4.13 Печать пакета документов по каждому Клиенту	Пользовательская задача	K1
1.13.4.14 Формирование и печать чека-листа с перечнем документов, которые дополнительно должен предоставить Клиент	Пользовательская задача	K1
1.13.4.15 Вложение карты, пакета документов по каждому клиенту, руководства пользователя в пакет (Welcom)	Ручное выполнение	К0
1.13.4.16 Запечатывание пакетов способом, исключающим его вскрытие без повреждения упаковки	Ручное выполнение	К0
1.13.4.17 Формирование реестра конвертов карт на доставку, передаваемых курьеру, выгрузка в файл формата	Пользовательская задача	K1
1.13.4.18 Передача файла с реестром конвертов карт на доставку в курьерскую службу	Пользовательская задача	K1

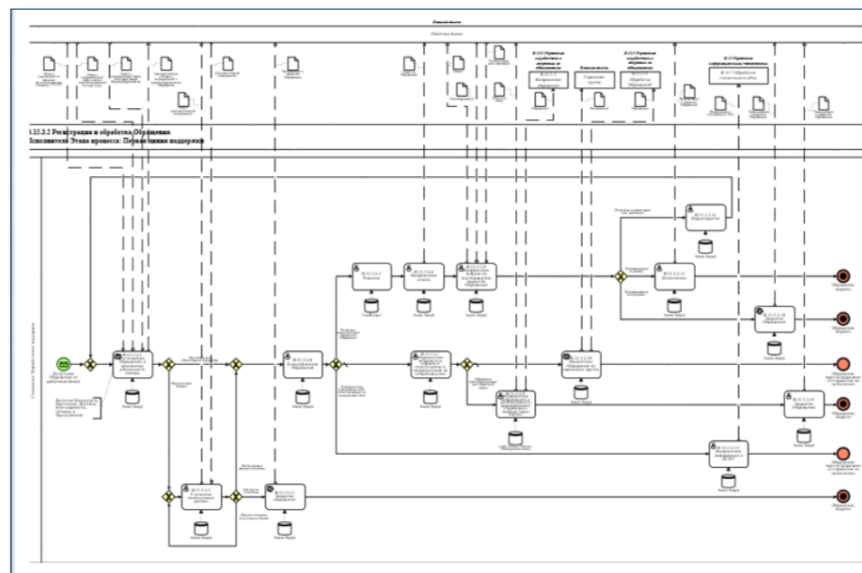
# Моделирование: области применения



## Формализация



## Автоматизация



## Оптимизация



Идентификация ручных операций



Идентификация переключений между системами



Идентификация петель и возвратов

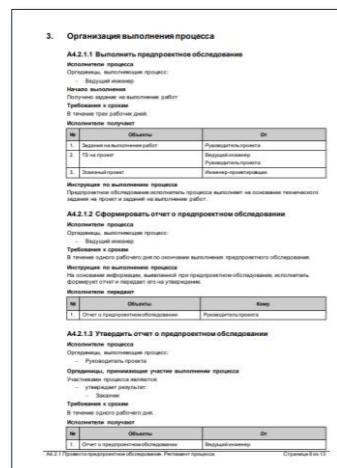
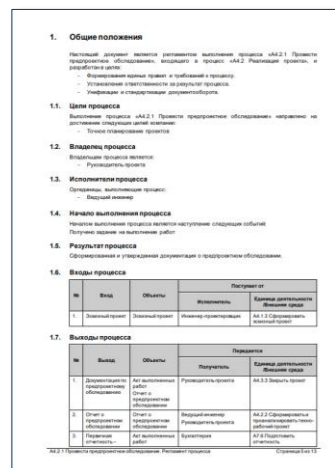


Идентификация рисков и контролей



Формирование целевых моделей процесса

## Регламентирующие документы



## Отчет об уровне автоматизации

Уровень автоматизации Этапа процесса		30,56%
Название	Тип единицы деятельности BPMN	K
1.13.4.1 Прием карт, сверка с Реестром персонализированных карт (далее – Реестр)	Ручное выполнение	K0
1.13.4.2 Проставление отметки «Доставлено в офис»	Пользовательская задача	K1
1.13.4.3 Подписание Реестра	Ручное выполнение	K0
1.13.4.4 Проставление в Реестре отметки о выявленных излишках или недостатках, подписание Реестра	Ручное выполнение	K0
1.13.4.5 Оформление мемориального ордера по постановке карт на учет, отражение операции в учете	Пользовательская задача	K1
1.13.4.6 Внесение сведений о поступивших картах в файл внесистемного учета	Пользовательская задача	K1
1.13.4.7 Помещение Реестра в папку	Ручное выполнение	K0
1.13.4.8 Помещение карт в место хранения	Ручное выполнение	K0
1.13.4.9 Подбор карт, составление и подписание Описи карт, выданных под отчет работнику ОНРДП для выдачи	Пользовательская задача	K1
1.13.4.10 Оформление мемориального ордера и отражение операции выдачи карт под отчет работнику ОНРДП	Пользовательская задача	K1
1.13.4.11 Внесение сведений о дате выдачи карт и о лице, принявшем карты, в файл внесистемного учета	Пользовательская задача	K1
1.13.4.12 Формирование пакета документов для подписания Клиентом	Пользовательская задача	K1
1.13.4.13 Печать пакета документов по каждому Клиенту	Пользовательская задача	K1
1.13.4.14 Формирование и печать чека-листа с перечнем документов, которые дополнительно должен предоставить Клиент	Пользовательская задача	K1
1.13.4.15 Вложение карты, пакета документов по каждому клиенту, руководства пользователя в пакет (Welcom)	Ручное выполнение	K0
1.13.4.16 Запечатывание пакетов способом, исключающим его вскрытие без повреждения упаковки	Ручное выполнение	K0
1.13.4.17 Формирование реестра конвертов карт на доставку, передаваемых курьеру, выгрузка в файл формата	Пользовательская задача	K1
1.13.4.18 Передача файла с реестром конвертов карт на доставку в курьерскую службу	Пользовательская задача	K1



# Управление численностью

**Численность  
роли 10 и более**



**Регулярные,  
повторяемые операции**



**Длительность  
операций менее 8 часов**



**Массовые**

**Немассовые**





Численность  
роли 10 и более



Регулярные,  
повторяемые операции



Длительность  
операций менее 8 часов



Массовые



Немассовые

Численность  
роли менее 10



Разовые, проектные  
задачи (ненормируемые)



Длительность  
задач более 8 часов



# Нормирование массовых ролей

Нормативная  
численность

= $\Sigma$

( Норматив

\*

Количество

)

\* Коэффициенты

# Нормирование массовых ролей

Нормативная  
численность

=  $\Sigma$  (

Норматив

\*

Количество

)

\* Коэффициенты

## Ручные замеры



Наименование работы:		Замеры времени процессов по наблюдению №																		Число замеров	Примечание
Наименование процессов	Наименование процессов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		

1. **Определение перечня операций и источников данных**
2. **Проведение замеров (выборка от 10)**
3. **Расчет норматива (средняя, медиана)**
4. **Утверждение и публикация**

# Нормирование массовых ролей

Нормативная  
численность

= Σ

( Норматив

\*

Количество

)

\* Коэффициенты

## Ручные замеры



1. **Определение перечня операций и источников данных**
2. **Проведение замеров (выборка от 10)**
3. **Расчет норматива (средняя, медиана)**
4. **Утверждение и публикация**

## Особенности:



**Трудоемкость**  
(определение и актуализация нормативов)



**Стоимость**  
(затраты на ФОТ и командировки сотрудников)



**Недостоверность данных**  
(поведение сотрудника под замерах отличается от стандартного)



**Отвлечение нормируемого персонала**  
(необходимость комментариев, ответов на вопросы)



**Человеческий фактор**  
(ошибки при внесении данных замеров, ошибки в расчетах)



# Нормирование массовых ролей

Нормативная  
численность

= $\Sigma$

( Норматив

\*

Количество

)

\* Коэффициенты

# Нормирование массовых ролей

Нормативная  
численность

=  $\Sigma$  (

Норматив

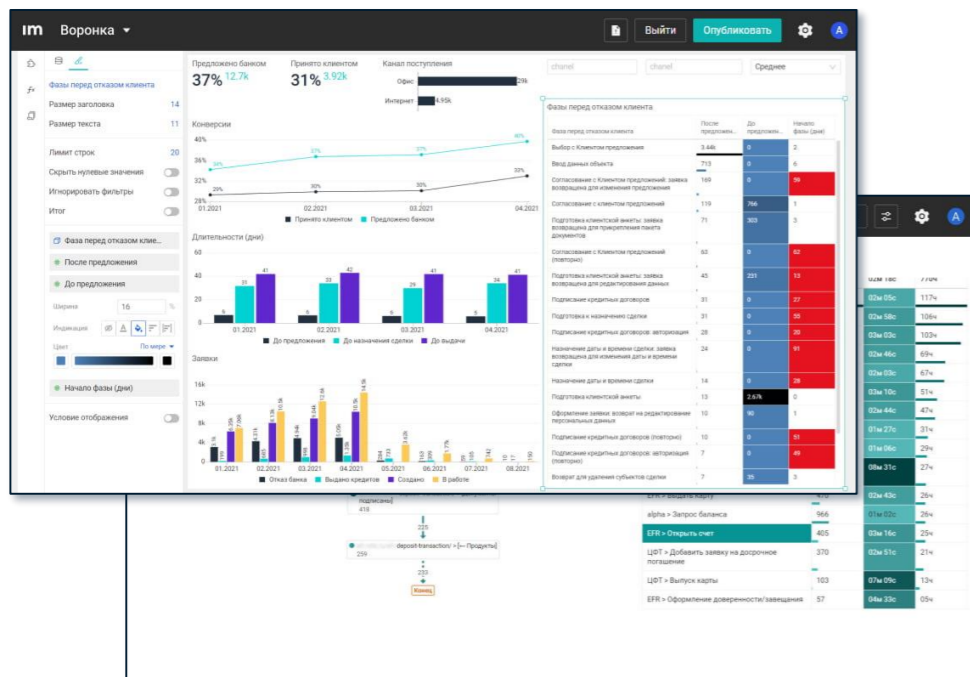
\*

Количество

)

\* Коэффициенты

## Автоматические замеры



- 1. Фиксация действий на ПК**  
(каждый клик, полный путь окна)
- 2. Анализ данных на сервере**  
(авто-разбивка, уточнение аналитиком)
- 3. Формирование отчетов**  
(агрегация, детализация, вариативность)

# Нормирование массовых ролей



Нормативная  
численность

= Σ

( Норматив

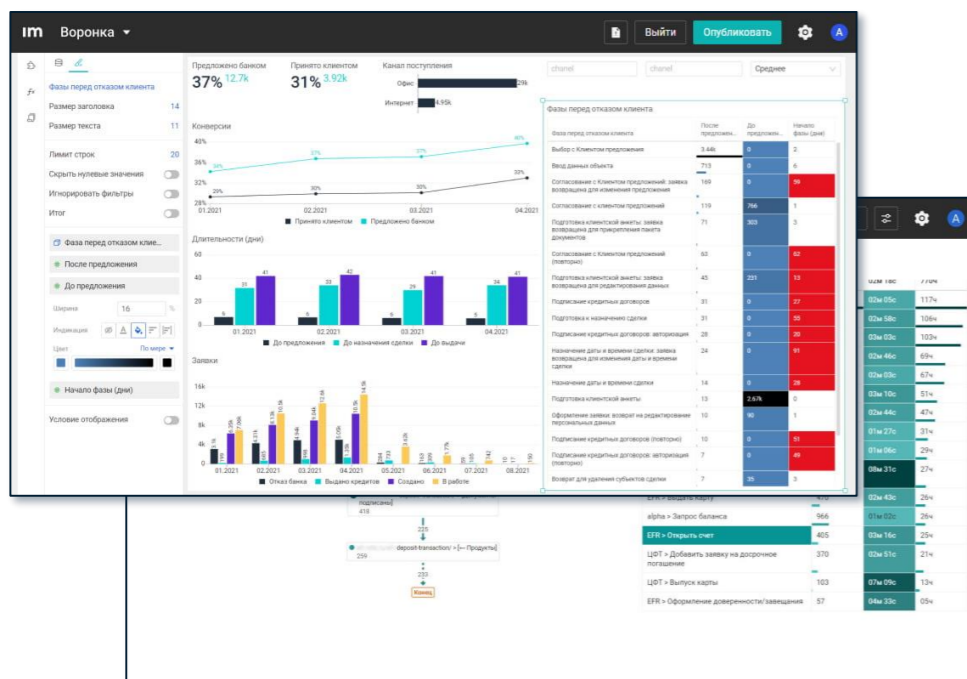
\*

Количество

) \*

Коэффициенты

## Автоматические замеры



### 1. Фиксация действий на ПК

(каждый клик, полный путь окна)

### 2. Анализ данных на сервере

(авто-разбивка, уточнение аналитиком)

### 3. Формирование отчетов

(агрегация, детализация, вариативность)

## Особенности:



### Трудоемкость

(разметка операций, настройка отчетных форм)



### Стоимость

(затраты на команду, лицензии, «железо» и софт)



### Обучение

(для работы с инструментом требуются специфические навыки)



### Отвлечение экспертов

(необходимость анализа нетиповых действий нормируемых сотрудников)



### Длительность внедрения

(аудит ИБ, закупки, тестирования)

# Загрузка немассовых ролей

Совокупная  
загрузка

= $\Sigma$  (

Фактическое время

) \*

Коэффициенты

# Загрузка немассовых ролей

Совокупная  
загрузка

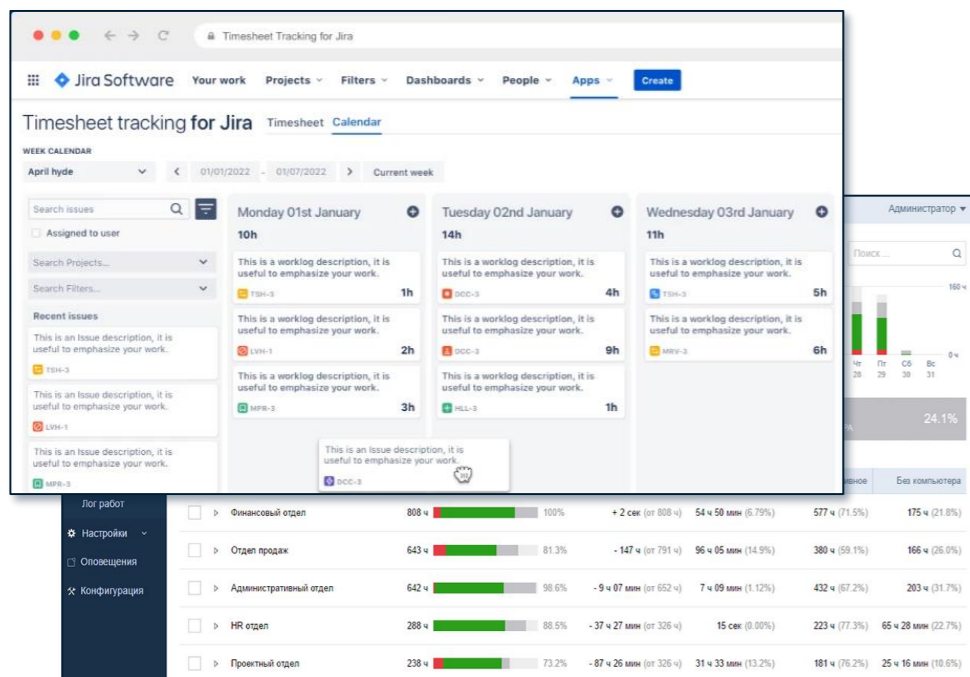
= $\Sigma$  (

Фактическое время

)\*

Коэффициенты

## Учет рабочего времени



1. Формирование справочника проектов, процессов, задач
2. Распределение сотрудниками времени на задачи
3. Согласование распределения руководителем / уполномоченным лицом

# Загрузка немассовых ролей

Совокупная  
загрузка

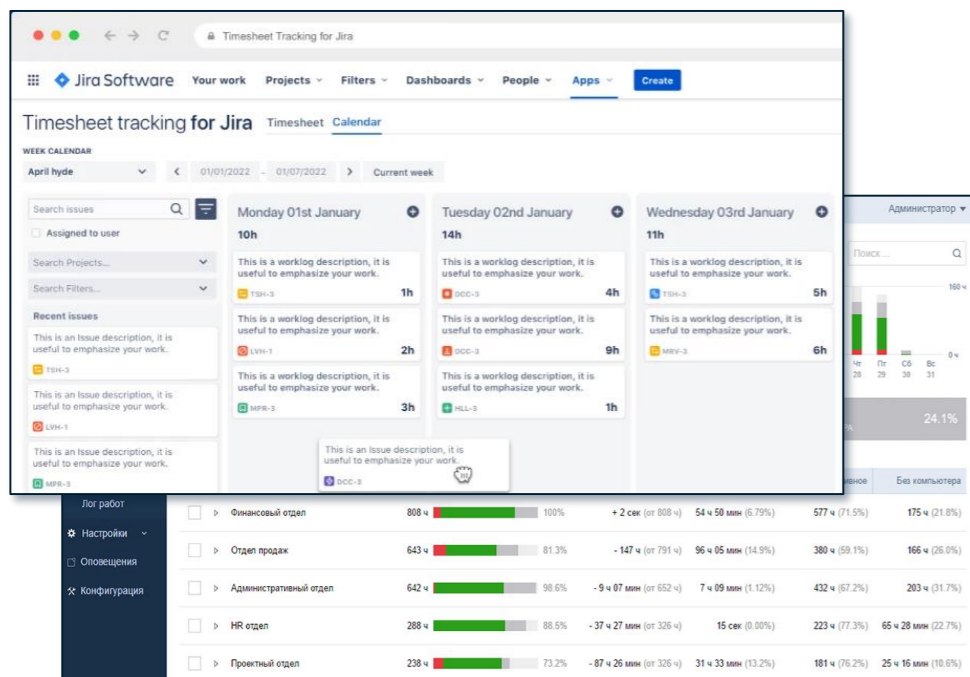
= Σ (

Фактическое время

) \*

Коэффициенты

## Учет рабочего времени



1. **Формирование справочника** проектов, процессов, задач
2. **Распределение сотрудниками времени** на задачи
3. **Согласование распределения** руководителем / уполномоченным лицом

## Особенности:



**Трудоемкость**  
(формирование и актуализация перечня задач)



**Стоимость**  
(затраты на команду, лицензии, «железо» и софт)



**Обучение**  
(для работы с инструментом требуются специфические навыки)



**Отвлечение экспертов, отвечающих за задачи**  
(необходимость консультаций в части перечня задач)



**Недоверие к данным**  
(умышленное искажение данных)

# Мониторинг эффективности



## Показатели качества процесса



### Удовлетворенность

- CSI
- NPS
- Доля жалоб



## Показатели качества процесса



### Удовлетворенность

- CSI
- NPS
- Доля жалоб



### Время

- ТТУ, ТТМ
- Total Cycle time
- Touch time

## Показатели качества процесса



### Удовлетворенность

- CSI
- NPS
- Доля жалоб



### Время

- ТТУ, ТТМ
- Total Cycle time
- Touch time



### Ошибки / дефекты

- Right first time
- Доля возвратов

## Показатели качества процесса



### Удовлетворенность

- CSI
- NPS
- Доля жалоб



### Время

- ТТУ, ТТМ
- Total Cycle time
- Touch time



### Ошибки / дефекты

- Right first time
- Доля возвратов



### Стоимость

- Standard unit cost
- Компенсации
- Штрафы

## Показатели качества процесса



### Удовлетворенность

- CSI
- NPS
- Доля жалоб



### Время

- TTY, TTM
- Total Cycle time
- Touch time



### Ошибки / дефекты

- Right first time
- Доля возвратов



### Стоимость

- Standard unit cost
- Компенсации
- Штрафы

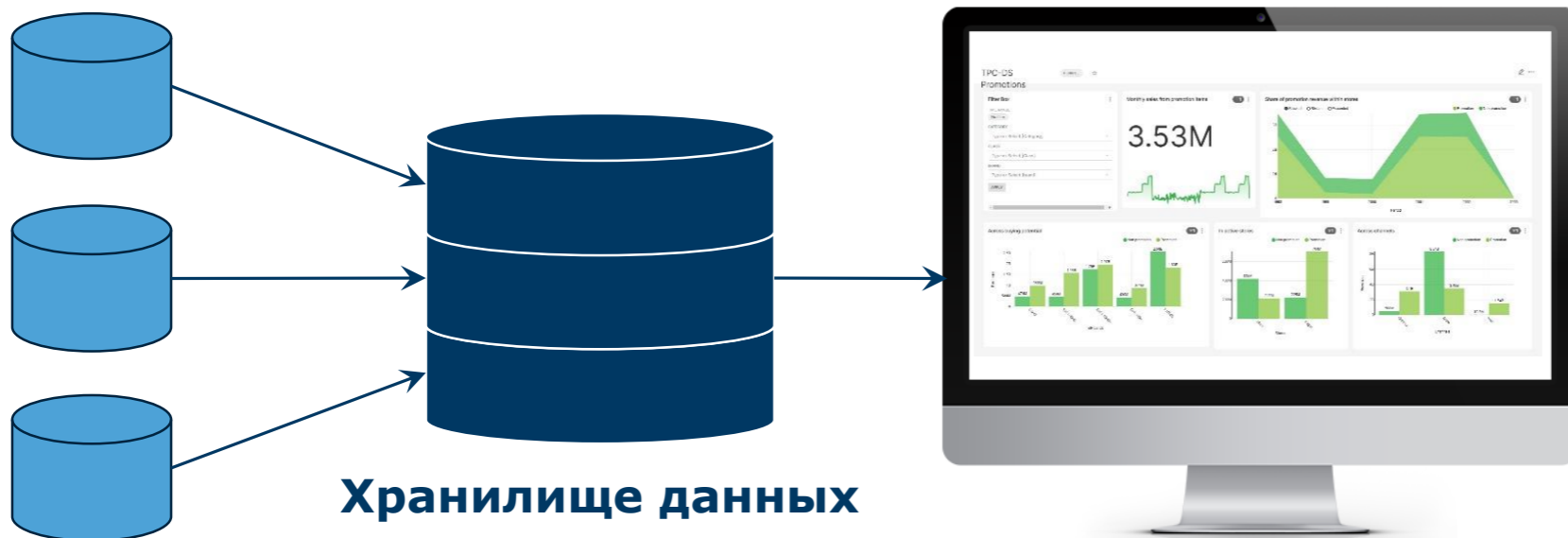


### Риски

- Репутационные
- COMPLIANCE
- Операционные

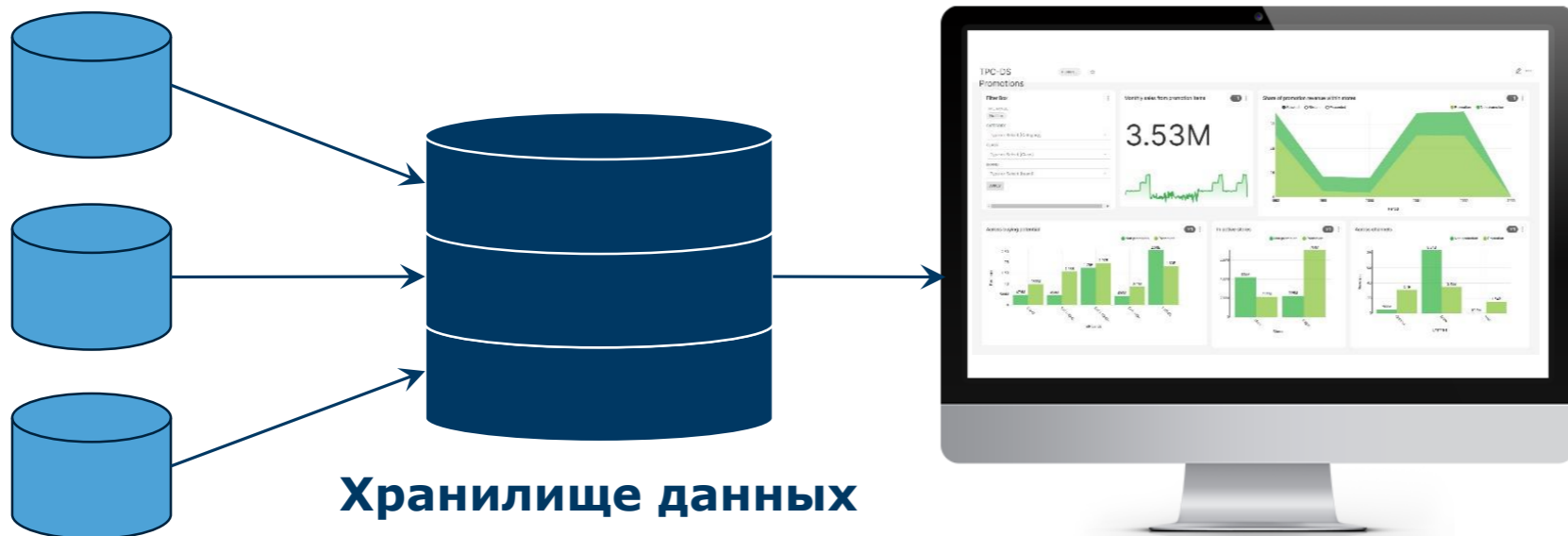
# Мониторинг эффективности

## Интерактивные отчеты (BI-дашборды)



- Фактические значения показателей по процессам поступают из **ИТ-систем**
- Целевые значения показателей задаются на уровне **витрины данных**

## Интерактивные отчеты (BI-дашборды)



- Фактические значения показателей по процессам поступают из **ИТ-систем**
- Целевые значения показателей задаются на уровне **витрины данных**

## Особенности:



**Автоматическая обработка данных**



**Большой объем обрабатываемых данных**



**Создания модели данных из разных источников**



**Интерактивный интерфейс**



**Настраиваемая фильтрация данных**



**Простая агрегация и детализация данных**



**Приятная и понятная визуализация**

# Оптимизация процессов. Методология





# Оптимизация процессов. Методология



Повышение скорости  
реализации процесса  
посредством  
сокращения потерь

**Исключение шагов,  
которые не добавляют  
ценность для клиента**



# Оптимизация процессов. Методология



# Оптимизация процессов. Методология



# Оптимизация процессов. Инструменты



## Автоматизация

### **СНИЖЕНИЕ ЧИСЛА ШАГОВ С УЧАСТИЕМ ЧЕЛОВЕКА**

- идентификация ручных и пользовательских операций
- определение потенциала полной автоматизации или RPA
- определение целевого алгоритма выполнения операций

## Автоматизация

### СНИЖЕНИЕ ЧИСЛА ШАГОВ С УЧАСТИЕМ ЧЕЛОВЕКА

- идентификация ручных и пользовательских операций
- определение потенциала полной автоматизации или RPA
- определение целевого алгоритма выполнения операций

## ECRS

### РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССА

**ELIMINATE** – исключить операции без снижения ценности для клиента

**COMBINE** – объединить операции для снижения общего времени

**REARRANGE** – переставить операции, чтобы ускорить процесс

**SIMPLIFY** – упростить операции для сотрудников и клиентов

## Автоматизация

### СНИЖЕНИЕ ЧИСЛА ШАГОВ С УЧАСТИЕМ ЧЕЛОВЕКА

- идентификация ручных и пользовательских операций
- определение потенциала полной автоматизации или RPA
- определение целевого алгоритма выполнения операций

## ECRS

### РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССА

**ELIMINATE** – исключить операции без снижения ценности для клиента

**COMBINE** – объединить операции для снижения общего времени

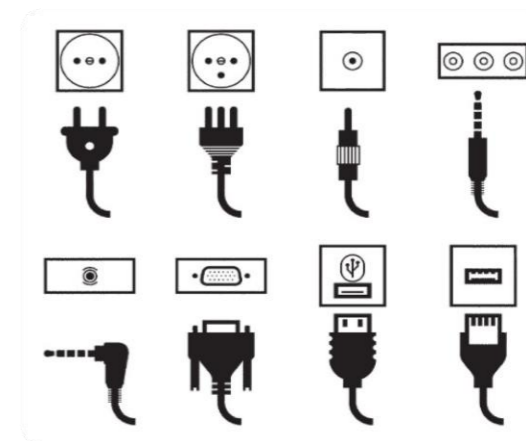
**REARRANGE** – переставить операции, чтобы ускорить процесс

**SIMPLIFY** – упростить операции для сотрудников и клиентов

## Poka Yoke

### ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ОШИБКИ

Устранение возможности совершения ошибки



# Система процессного управления





# Быстрые победы. Кайдзен-сессия



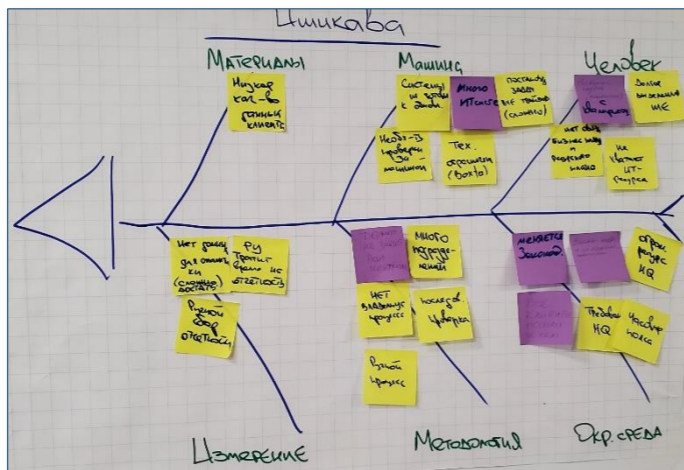
# Быстрые победы. Кайдзен-сессия

## Поиск решений

### Проблема

### Первопричины

WHO? КТО?
WHAT? ЧТО?
WHERE? ГДЕ?
WHEN? КОГДА?
WHY? ПОЧЕМУ?
HOW? КАК?
HOW MANY? СКОЛЬКО?



# Быстрые победы. Кайдзен-сессия

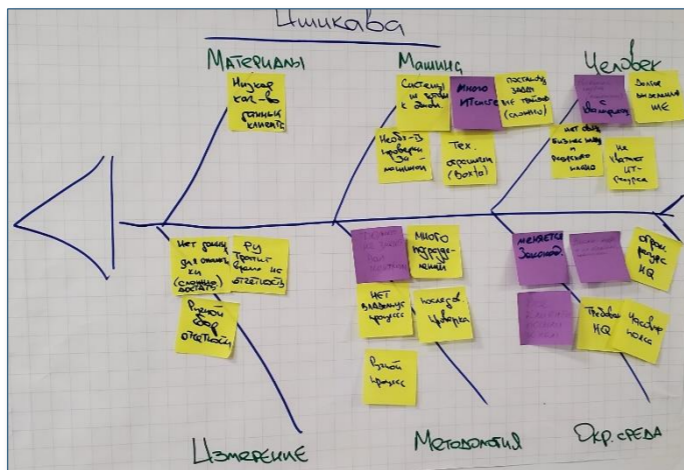


## Поиск решений

Проблема

Первопричины

WHO? КТО?
WHAT? ЧТО?
WHERE? ГДЕ?
WHEN? КОГДА?
WHY? ПОЧЕМУ?
HOW? КАК?
HOW MANY? СКОЛЬКО?



## Приоритизация решений

Эффект от внедрения

↑ Высокий

↓ Низкий

High Effect / Low Complexity: Быстрые победы

High Effect / High Complexity: Второй приоритет

Low Effect / Low Complexity: Второй приоритет

Low Effect / High Complexity: Не стоят внимания

Низкая → Высокая

Сложность внедрения







# Команда Процессного офиса



**Моделирование  
процессов**

**Управление  
численностью**

**Мониторинг  
эффективности**

**Оптимизация процессов**

# Команда Процессного офиса

**Моделирование  
процессов**

**Управление  
численностью**

**Мониторинг  
эффективности**

**Оптимизация процессов**



## «Моделировщик»

- ✓ Знание нотаций моделирования
- ✓ Опыт работы с инструментами моделирования
- ✓ Компетенции по обучению и наставничеству



# Команда Процессного офиса

## Моделирование процессов



### «Моделировщик»

- ✓ Знание нотаций моделирования
- ✓ Опыт работы с инструментами моделирования
- ✓ Компетенции по обучению и наставничеству

## Управление численностью



### «Нормировщик»

- ✓ Работа с большими массивами данных
- ✓ Опыт работы с инструментами анализа данных
- ✓ Коммуникабельность и многозадачность

## Мониторинг эффективности

## Оптимизация процессов

# Команда Процессного офиса

## Моделирование процессов



### «Моделировщик»

- ✓ Знание нотаций моделирования
- ✓ Опыт работы с инструментами моделирования
- ✓ Компетенции по обучению и наставничеству

## Управление численностью



### «Нормировщик»

- ✓ Работа с большими массивами данных
- ✓ Опыт работы с инструментами анализа данных
- ✓ Коммуникабельность и многозадачность

## Мониторинг эффективности



### «Дашбордер»

- ✓ Работа с большими массивами данных
- ✓ Опыт работы с инструментами визуализации данных
- ✓ Усидчивость и внимание к деталям

## Оптимизация процессов

# Команда Процессного офиса



## Моделирование процессов



### «Моделировщик»

- ✓ Знание нотаций моделирования
- ✓ Опыт работы с инструментами моделирования
- ✓ Компетенции по обучению и наставничеству

## Управление численностью



### «Нормировщик»

- ✓ Работа с большими массивами данных
- ✓ Опыт работы с инструментами анализа данных
- ✓ Коммуникабельность и многозадачность

## Мониторинг эффективности



### «Дашбордер»

- ✓ Работа с большими массивами данных
- ✓ Опыт работы с инструментами визуализации данных
- ✓ Усидчивость и внимание к деталям

## Оптимизация процессов



### «Оптимизатор»

- ✓ Системное мышление и аналитический склад ума
- ✓ Опыт применения методологий оптимизации процессов
- ✓ Лидерство и коммуникабельность

# Коммуникации

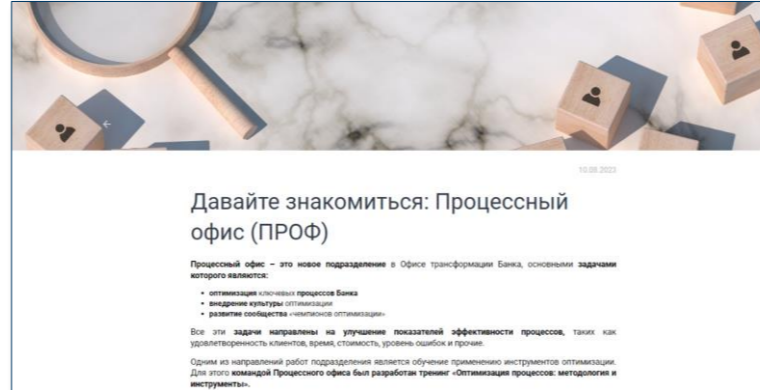




## Персонал



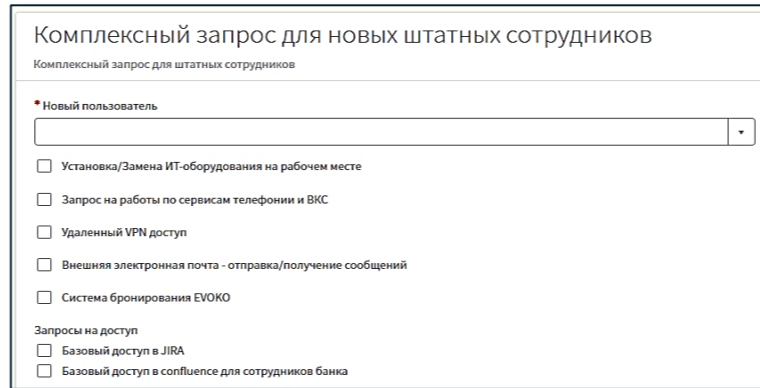
Тренинги и вебинары



Новости и рассылки



Сессии и воркшопы



Презентации результатов

## Персонал



## Тренинги и вебинары



## Сессии и воркшопы

## Топ-менеджмент

### Давайте знакомиться: Процессный офис (ПРОФ)

19.08.2023

Процессный офис – это новое подразделение в Офисе трансформации Банка, основными задачами которого являются:

- оптимизация ключевых процессов Банка
- внедрение культуры оптимизации
- развитие сообщества «человеческой оптимизации»

Все эти задачи направлены на улучшение показателей эффективности процессов, таких как удовлетворенность клиентов, время, стоимость, уровень ошибок и прочее.

Одним из направлений работ подразделения является обучение применению инструментов оптимизации. Для этого командой Процессного офиса был разработан тренинг «Оптимизация процессов: методологии и инструменты».

## Новости и рассылки

### Комплексный запрос для новых штатных сотрудников

Комплексный запрос для штатных сотрудников

• Новый пользователь

- Установка/Замена ИТ-оборудования на рабочем месте
- Запрос на работы по сервисам телефонии и ВКС
- Удаленный VPN доступ
- Внешняя электронная почта - отправка/получение сообщений
- Система бронирования EVOKO

Запросы на доступ

- Базовый доступ в JIRA
- Базовый доступ в confluence для сотрудников банка

## Презентации результатов

### PROCESS OFFICE NEWSLETTER

Сентябрь 2023

#### NOBECTE ПPOЦЕCCНОГО ОФИСА

Process/task mining: new horizons of operational efficiency

One of the PROCF team workstreams is related to introduction of the tool aimed at Bank's operational efficiency increase. One of them is Process/Task Mining. This is software that collects employees' activity data at the computer, which is supplemented by the logs of banking systems, which ultimately allows to:

- automate the calculation of basic standard times for further headcount planning;
- identify optimization potential including automation and robotization (RPA);
- promptly monitor the workload of employees and their performance.

At the moment, meetings are being held with the heads of main functions to determine the feasibility of introducing such an instrument in our Bank. As a result of these meetings, the project will be submitted for consideration by the BOC.

Вместе с командой ПРОФ ведется внедрение в Банк инструмента для повышения операционной эффективности. Одним из них является Process/Task Mining. Это ПО собирает данные об активности работников за компьютером, которые дополняются логами банковских систем, что в итоге позволяет:

- автоматизировать расчет нормативов для дальнейшего планирования;
- выявить потенциал автоматизации и роботизации;
- оперативно контролировать нагрузку сотрудников и их производительность.

В настоящее время проводятся встречи с руководителями функционалов для определения возможности внедрения такого инструмента в наш Банк. В результате этих встреч проект будет рассмотрен на уровне БОС.

#### Optimization trainings in Moscow

Принята в оптимизации в Москве

On 24th and 23rd of August 24 и 23 августа в московском офисе Банка в БЦ

#### Октябрь 2023

### НОВОСТИ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

#### Доступы для новых сотрудников в ГО: быстро и просто

Комплексный запрос для новых штатных сотрудников

Одним из результатов проекта по оптимизации процесса предоставления доступа в первый рабочий день является создание комплексного запроса для новых штатных сотрудников в ServiceNow. Теперь руководителю подразделений ГО Банка не нужно будет тратить время на поиск и создание нескольких запросов на основные доступы для новых сотрудников.

После принятия потенциальным кандидатом предложения о работе в Банке, руководитель будет получать письмо от коллег из подбора, содержащее ссылку, по которой сможет сразу выбрать и заказать для сотрудника необходимую технику, оформить заявку на удаленный доступ и линкод EVOKO, запросить разрешение на отработку писем на внешние почтовые адреса.

Данное решение позволяет достигнуть основных целей проекта – снижение количества запросов на 85%, сокращение времени руководителя на запрос доступа на 85% и повышение доли доступов, предоставляемых в первый рабочий день до 85%.

Подробнее о комплексном запросе коллеги из Процессного офиса расскажут на митапе «Доступы для новых сотрудников в ГО: быстро и просто» в среду 18 октября в 11:00 МСК.

#### Исходящие валютные платежи: Гемба и Кайдзен-сессия в Твери

Следующим процессом, по которому командой Процессного офиса запущены оптимизационные мероприятия, стал процесс по исходящим валютным платежам.

По итогам экспресс-диагностики были определены основные направления повышения эффективности этого процесса:

- повышение удовлетворенности клиентов (ФП и ЮП);
- сокращение времени обработки платежей на стороне Банка;
- повышение уровня конверсии (доли отправленных платежей от общего количества поступивших запросов).

Для более глубокого погружения в процесс команда проекта посетила Операционный центр Банка в Твери. Там в рамках Гембы смогла понаблюдать за фактическим исполнением процесса в подразделении Валютного контроля (ВК) и Расчетного центра (РЦ).

Данные наблюдения и результаты экспресс-диагностики стали основой для проведения Кайдзен-сессии (комплексный воркшоп по оптимизации процесса с применением инструментов Lean Six Sigma) с участием ВК, РЦ, представителей розничных и корпоративных трэбов, а также команды Процессного офиса.

По итогам Кайдзен-сессии сформирован набор из 15 инициатив для дальнейшей проработки командой проекта.

#### Все по полочкам: в Банке появится единый процессный каталог

Архитектура (каталог) процессов

1. Управление клиентом
2. Управление клиентом
3. Управление клиентом
4. Управление клиентом
5. Управление клиентом

Одним из базовых инструментов процессного управления, обеспечивающих прозрачность деятельности организации и границ ответственности, является Архитектура (каталог) процессов. Она представляет собой неструктурированный справочник сквозных процессов с возможностью детализации до этапов, операций и действий.

Процесс распределенный по группам, продуктовым бизнес-направлениям или обеспечивающие функции, по каждой из которых определяется Спонсор (топ-менеджер уровня CEO-5), ответственный за ее развитие.

По каждому процессу совместно со Спонсором определяется Владелец (мотивированный, вовлеченный эксперт), отвечающий за его эффективность (набор процессов РР) также включается в каталог и развивается:

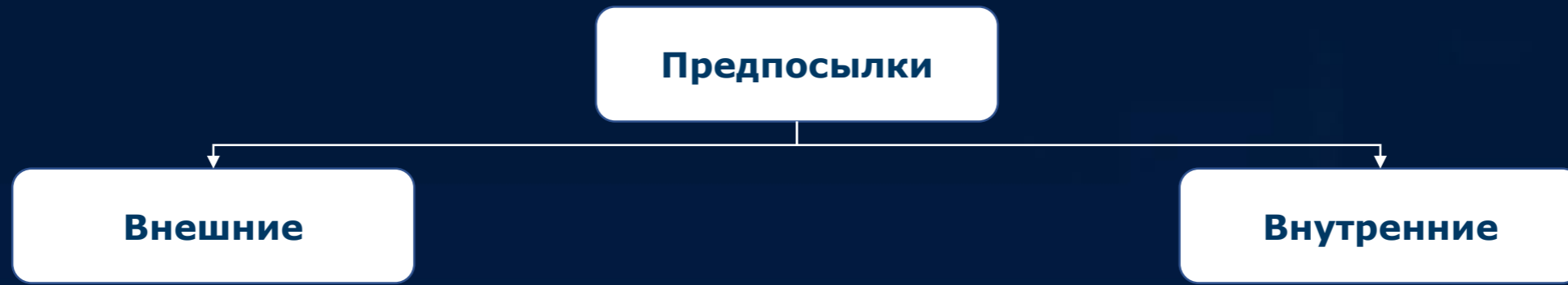
- для продуктового процесса – это может быть владелец продукта (спис эс), или эксперт, наиболее заинтересованный в финансовом результате продукта;
- для обеспечивающего процесса – это может быть владелец сервиса (спис эс), или руководитель/эксперт подразделения, выполняющего наибольшее количество операций в процессе.

Работа по созданию единого процессного каталога Банка запущена командой Процессного офиса в конце 3 квартала 2023 и планируется к завершению в начале 2024 года.

# Системное внедрение или быстрые победы?



# Системное внедрение или быстрые победы?





# Системное внедрение или быстрые победы?



# Системное внедрение или быстрые победы?



# Системное внедрение или быстрые победы?




# Системное внедрение или быстрые победы?



# Спасибо за внимание!

Андрей Бессараб

Руководитель центра экспертизы по  
оптимизации процессов Офиса трансформации

 +7 (495) 783-54-00, доб.2221  
+7 (963) 688-63-87

 [A.O.Bessarab@otpbank.ru](mailto:A.O.Bessarab@otpbank.ru)