

**22 практических метода
для достижения
совершенства
процессов и
бизнес-архитектуры**



Исаев Р.А.
2020

22 метода для достижения совершенства процессов и бизнес-архитектуры

Исаев Р.А. 2020

www.isaevroman.ru

Обращение к читателям

- ▶ Настоятельная просьба не размещать пособие в открытый доступ и не распространять его, т.к. оно размещено в официальной продаже в Интернет-магазинах Allsoft.ru и Digital.wildberries.ru
<https://allsoft.ru/software/vendors/tekhnologii-upravleniya-i-razvitiya/22-prakticheskikh-metoda-dlya-dostizheniya-soversh/>
<https://digital.wildberries.ru/author/24718225>
- ▶ Приобретая пособие в интернет-магазинах, вы делаете вклад в продолжение научно-практических трудов автора и поддерживаете выпуск новых книг.
- ▶ Автор выражает благодарность всем постоянным читателям и коллегам, благодаря которым возможно появление новых разработок.

Предисловие

- ▶ Данное электронное пособие детально раскрывает содержание и практическое применение современных методов для оптимизации и постоянного развития процессов и бизнес-архитектуры организации. Пособие имеет следующие **преимущества** по сравнению с обычными книгами на данную тему.
- ▶ 1. Высококонцентрированная информация и уникальные разработки.
- ▶ 2. Чёткая структуризация и систематизация информации, «ничего лишнего».
- ▶ 3. Большая часть информации представлена в графическом формате (слайды, схемы, модели, скриншоты), который удобен для восприятия и использования в работе.
- ▶ 4. Практические примеры и бизнес-кейсы на основе опыта работы ведущих организаций.
- ▶ **Пособие предназначено** для организаций всех отраслей, широкого круга специалистов и руководителей. Особенную ценность оно представляет для финансовых организаций, консалтинговых компаний и ИТ-компаний.
- ▶ Объём пособия 152 страницы формата А5, тип файла PDF, дата выпуска 25.02.2020.

Содержание

- ▶ 1. Основы для анализа и оптимизации процессов и бизнес-архитектуры.....6
 - ▶ 2. Общие (универсальные) методы.....29
 - ▶ 3. Анализ и оптимизация процессов.....49
 - ▶ 4. Анализ и оптимизация работы персонала.....78
 - ▶ 5. Анализ и оптимизация ИТ-архитектуры.....96
 - ▶ 6. Роботизация процессов (RPA - Robotic process automation).....118
 - ▶ 7. Программное обеспечение для работ по анализу и оптимизации.....127
-
- ▶ Аналитические таблицы, модели, документы и другие материалы, которые упоминаются в данном пособии, публикуются в виде файлов для скачивания на нашем телеграм-канале https://t.me/process_risk_IT

Глава 1.

Основы для анализа и оптимизации процессов и бизнес-архитектуры

Выгоды от оптимизации процессов и бизнес-архитектуры

Самые распространённые проблемы	Решения и результаты
<p>1. Финансовые показатели</p> <ul style="list-style-type: none">- Низкие продажи по продуктовым бизнес-процессам- Высокая себестоимость бизнес-процессов и продуктов, большие издержки	<ul style="list-style-type: none">- Повышение продаж по продуктовым бизнес-процессам на 20% и более- Снижение себестоимости/издержек бизнес-процессов на 15% и более
<p>2. Управление организацией</p> <ul style="list-style-type: none">- Проблемы с распределением ответственности в бизнес-процессах- Отсутствие полной и точной информации о работе подразделений и бизнес-процессов- Неэффективные управленческие решения	<ul style="list-style-type: none">- Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности организации на всех уровнях (отклонения показателей план-факт менее 10%). Создание единого электронного центра управления.- Чёткое распределение ответственности во бизнес-процессах и процедурах
<p>3. Управление продуктами</p> <ul style="list-style-type: none">- Длительная разработка продуктов- Неэффективная продуктовая линейка и маркетинговые процессы	<ul style="list-style-type: none">- Быстрый вывод новых продуктов в продажу (от идеи до первой продажи - срок 2 недели)- Оптимизация продуктовой линейки и маркетинговых процессов

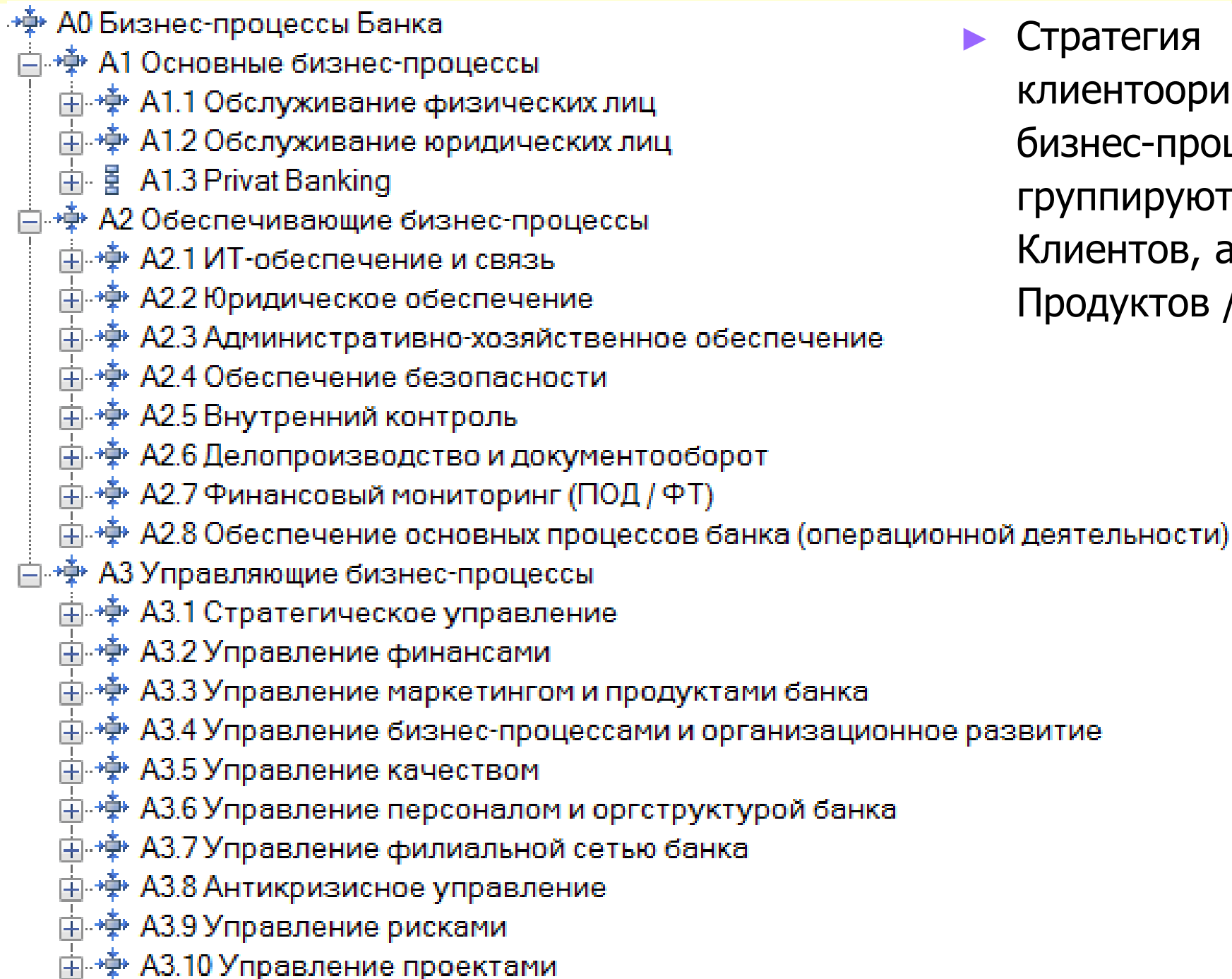
Выгоды от оптимизации процессов и бизнес-архитектуры

Самые распространённые проблемы	Решения и результаты
<p>4. Качество и операционные риски</p> <ul style="list-style-type: none">- Большое количество ошибок в бизнес-процессах и работе сотрудников- Большое количество претензий клиентов- Убытки из-за операционных рисков	<ul style="list-style-type: none">- Снижение количества операционных рисков на 30% и более- Снижение количества претензий клиентов на 20% и более- Индекс удовлетворённости клиентов (по опросам) => 90% и более
<p>5. Развитие филиальной сети</p> <ul style="list-style-type: none">- Неоптимальная и недостаточная филиальная сеть- Неэффективное взаимодействие головного офиса и филиалов	<ul style="list-style-type: none">- Возможность быстро и эффективно тиражировать бизнес (создавать дополнительные отделения и офисы)- Организация эффективного взаимодействия головного офиса и филиалов (логистика документов, бюджетирование и т.д.)
<p>6. Технологии</p> <ul style="list-style-type: none">- Слабая автоматизированность бизнес-процессов- Несоответствие технологий требованиям рынка и клиентов	<ul style="list-style-type: none">- Построение эффективной системной архитектуры на основе бизнес-процессов, внедрение новых систем- Контроль автоматизации бизнес-процессов

Выгоды от оптимизации процессов и бизнес-архитектуры

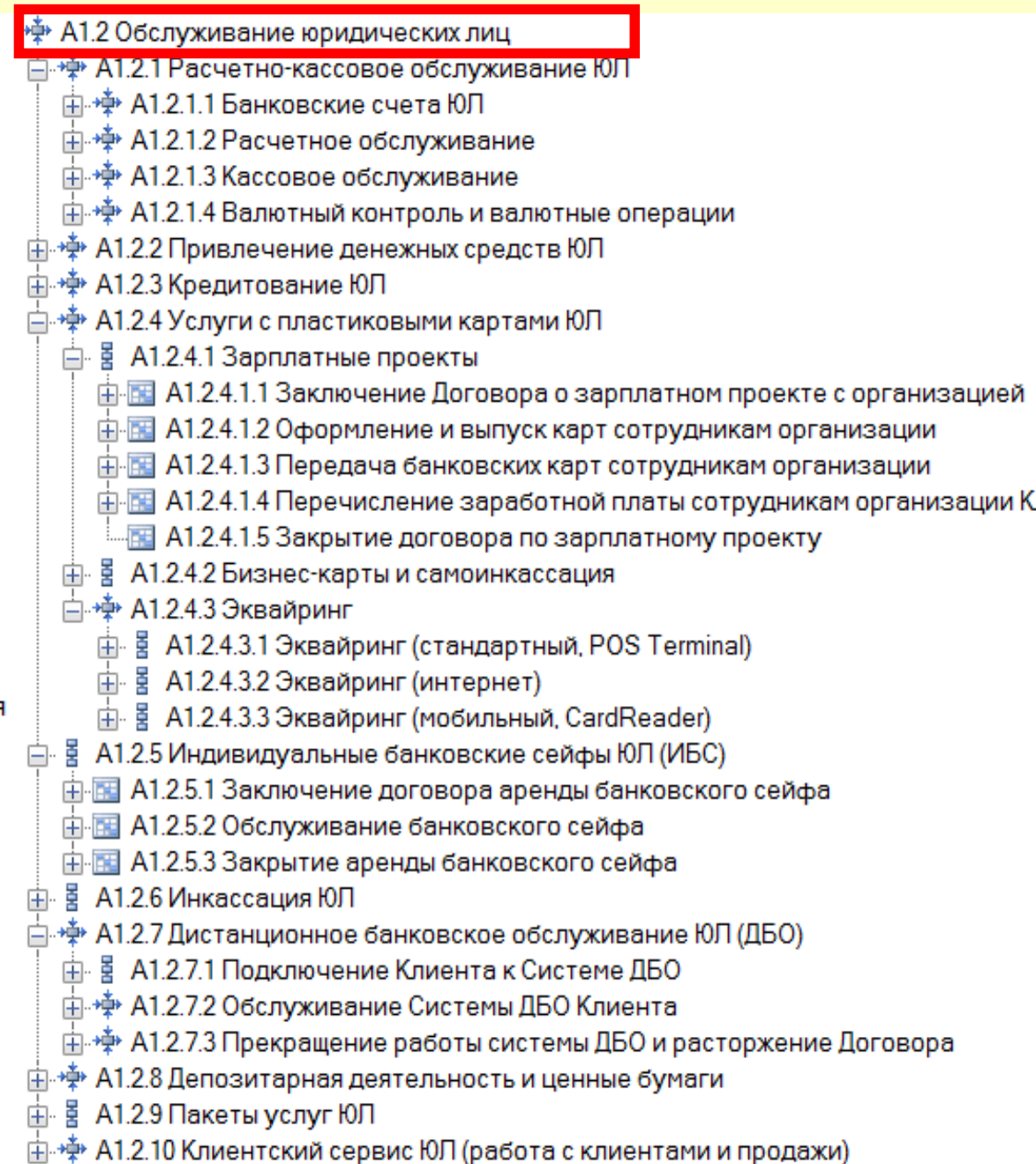
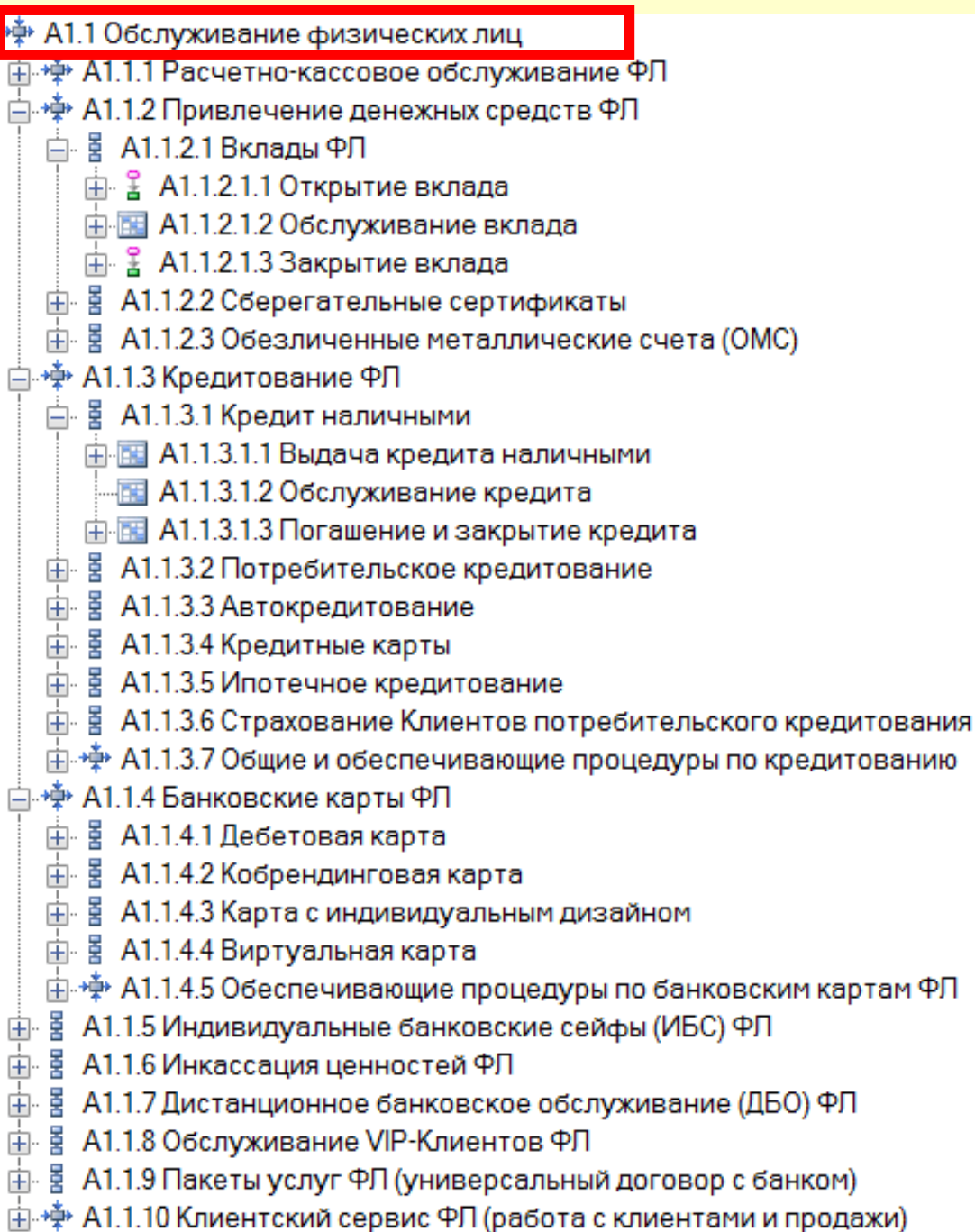
Самые распространённые проблемы	Решения и результаты
<p>7. Управление персоналом</p> <ul style="list-style-type: none">- Проблемы из-за увольнения или отсутствия ключевых сотрудников- Высокая текучесть кадров- Недостаточная производительность труда- Неоптимальная организационная структура- Неэффективное обучение персонала (новые бизнес-процессы или изменения не доводятся до сотрудников), низкая квалификация сотрудников	<ul style="list-style-type: none">- Уменьшение зависимости от персонала, электронная база знаний для сотрудников- Описание и оптимизация бизнес-процесса «Управление персоналом»- Повышение эффективности работы персонала и руководителей- Оптимизация организационной структуры и численности персонала- Эффективная система обучения персонала на основе бизнес-процессов, включая тестирование
<p>8. Время</p> <ul style="list-style-type: none">- Большое время и задержки при выполнении бизнес-процессов- Разные подразделения дублируют работы по описанию бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none">- Снижение времени (длительности) бизнес-процессов на 25% и более- Централизация описания бизнес-процессов экономит время сотрудников разных подразделений

Дерево бизнес-процессов верхнего уровня (на примере банка)



- ▶ Стратегия клиентоориентированности: бизнес-процессы сначала группируются по типам Клиентов, а затем по типам Продуктов / Услуг.

Детализация дерева бизнес-процессов

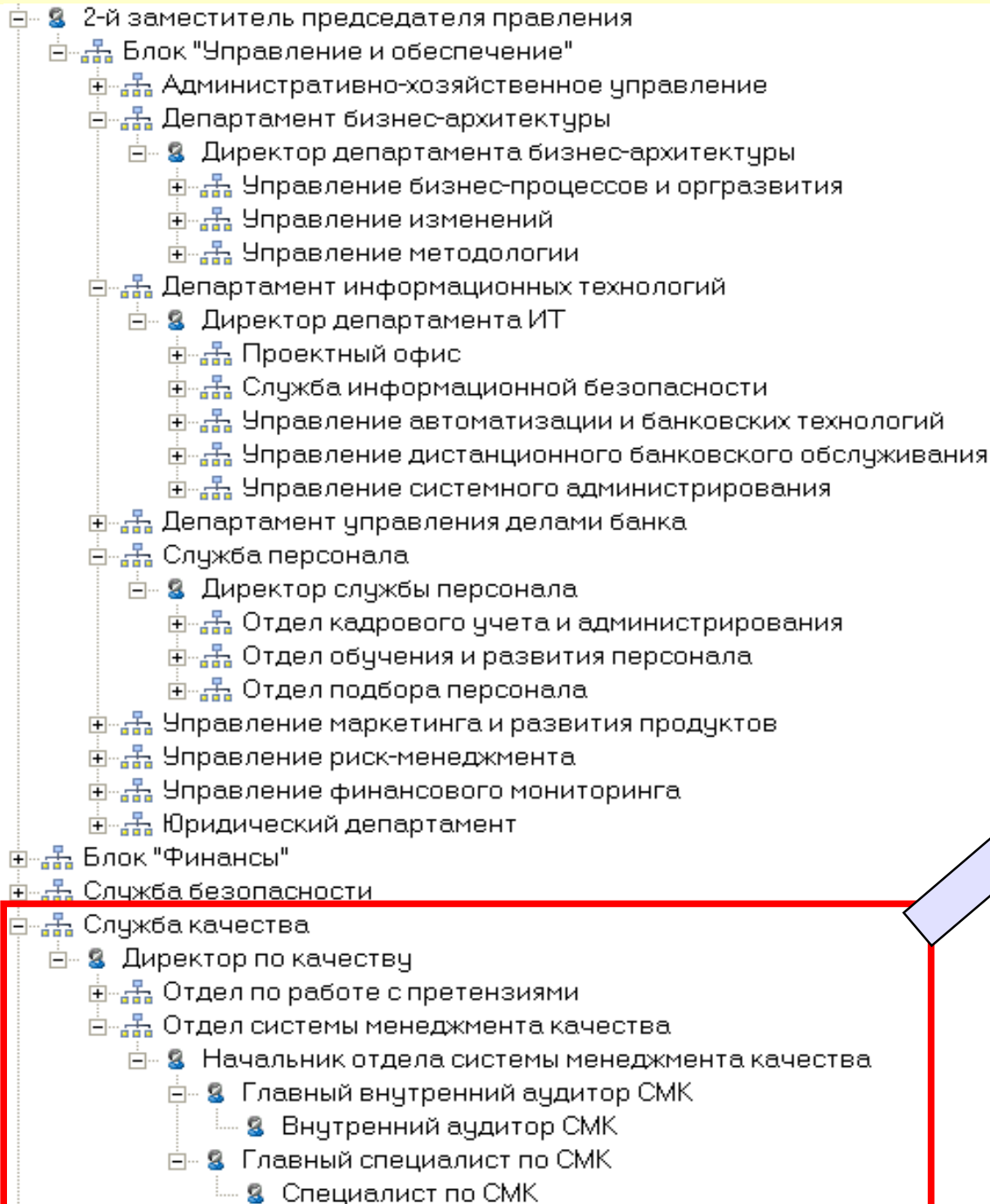


Матрица бизнес-процессов

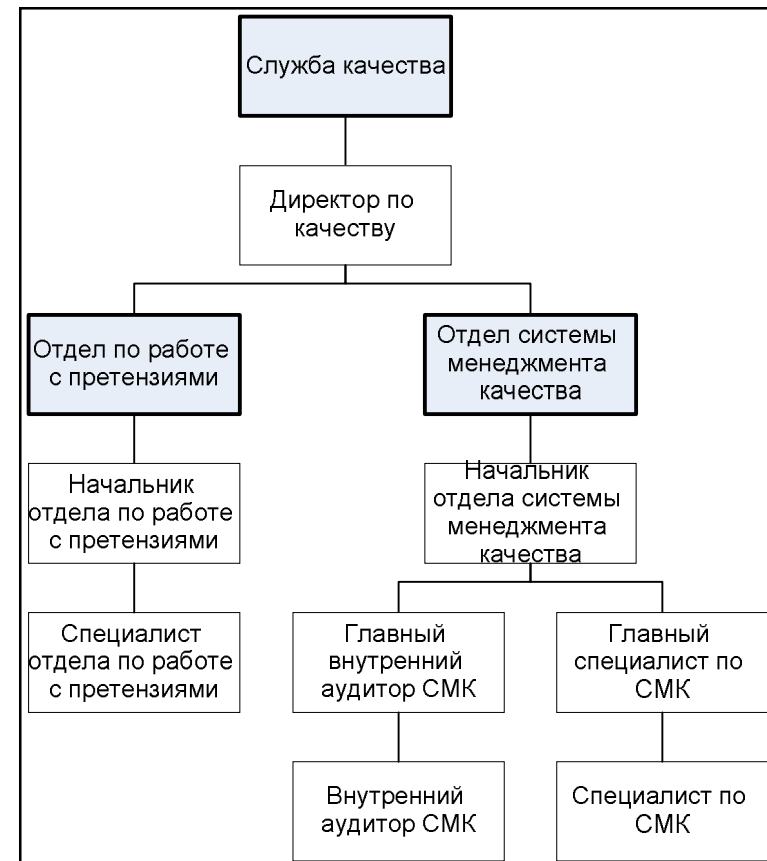
- ▶ При работе в Excel следует использовать
 - функцию «Данные – Группа и структура - Группировать» для группировки БП в раскрывающиеся блоки
 - функцию «Автофильтр» для выборки информации по различным условиям (правилам)

1	Код	Бизнес-процесс	Владелец - подразделение	Ответственный аналитик	Стадия описания	Норматив. документы	Модель	
-	52	2.	Обслуживание физических лиц					
·	53	2.1.	Вклады	Отдел депозитарных операций		В разработке	П-202, П-107	-
-	54	2.2.	Кредитование ФЛ	Управление розничного кредитования				
·	55	2.2.1.	Ипотечное кредитование	Отдел ипотечного кредитования		Утвержден	И-139	Ссылка
·	56	2.2.2.	Потребительское кредитование	Отдел потребительского кредитования		Утвержден	П-134	Ссылка
·	57	2.2.3.	Автокредитование	Группа автокредитования		Утвержден	П-135	Ссылка
·	58	2.2.4.	Кредитные карты ФЛ	Группа кредитных карт		Утвержден	П-221	Ссылка
-	59	2.3.	Расчетно-кассовое обслуживание ФЛ	Управление РКО				
·	60	2.3.1.	Управление текущими счетами ФЛ	Отдел открытия счетов		В разработке	И-20	-
·	61	2.3.2.	Расчетное обслуживание	Операционный отдел		-		-
·	62	2.3.3.	Кассовое обслуживание	Касса		-		-
·	63	2.3.4.	Конверсионные операции	Отдел валютного контроля		-		-
·	64	2.4.	Банковские карты ФЛ (Дебетовые)	Отдел банковских карт		На соглас-ии	И-119, И-100	Ссылка
·	65	2.5.	Индивидуальные банковские сейфы	Операционный отдел		На соглас-ии	П-52	Ссылка
·	66	2.6.	Обслуживание системы Интернет-Банк	Отдел ДБО		В разработке	П-73, П-74	-

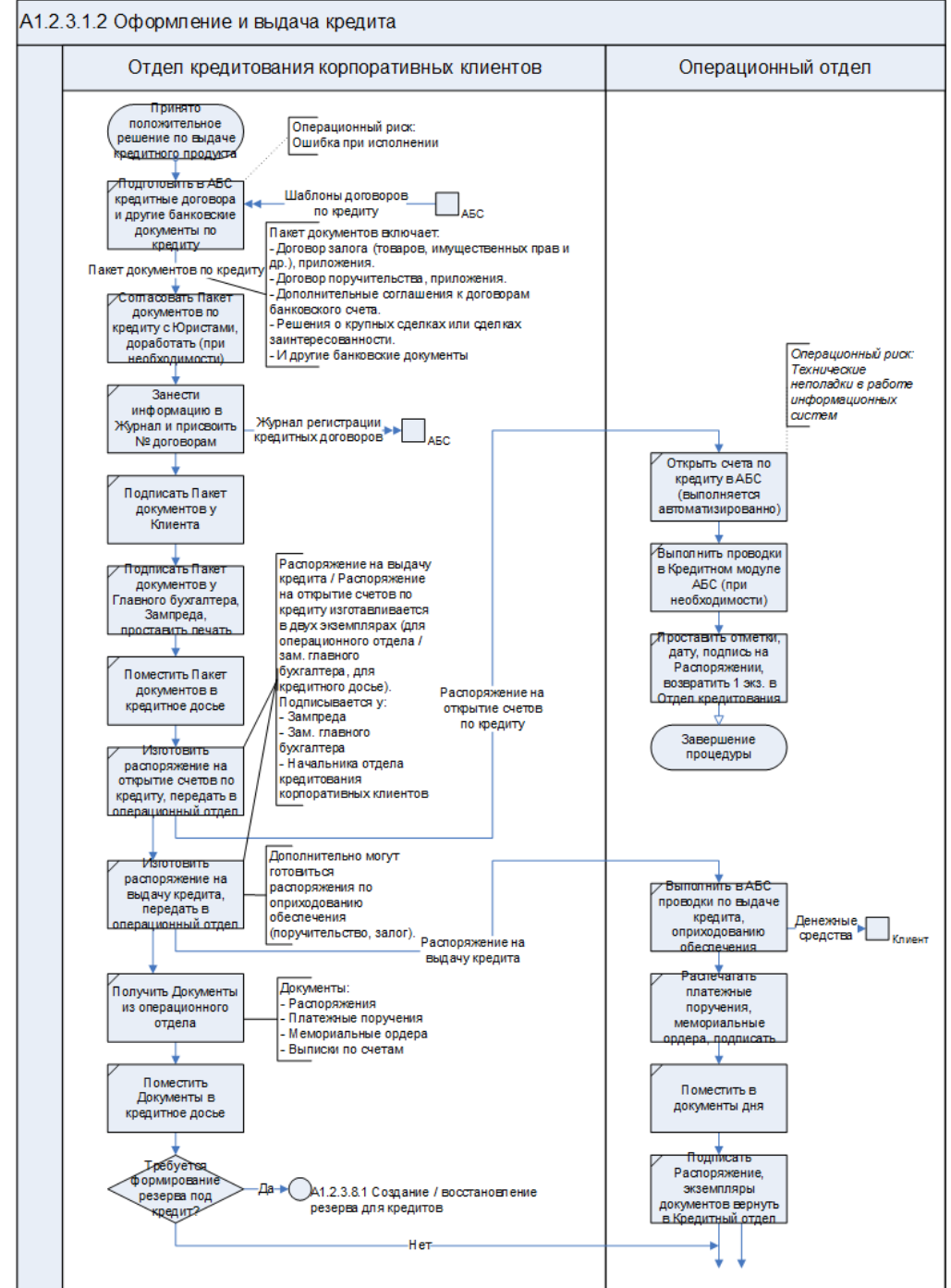
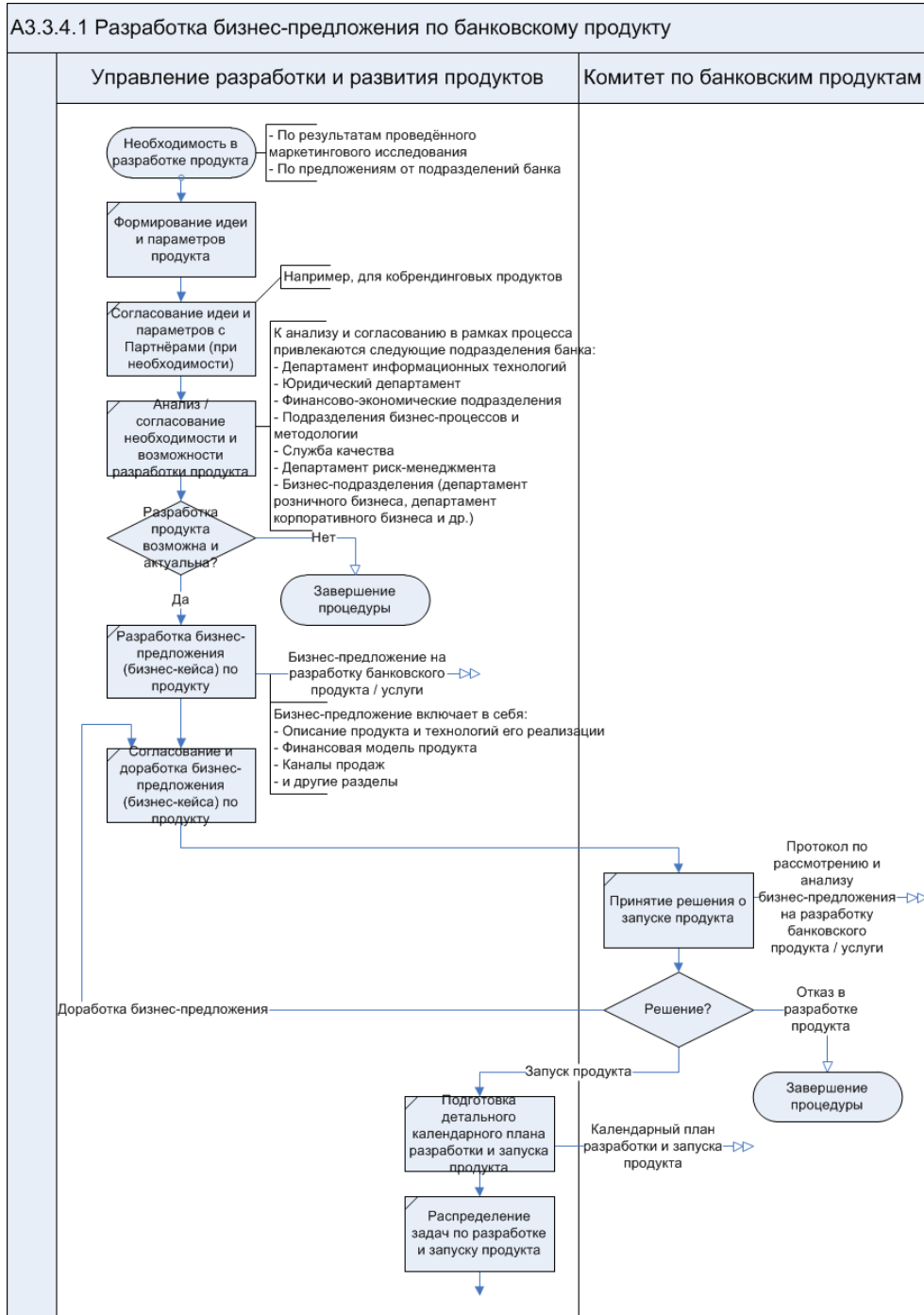
Организационная структура



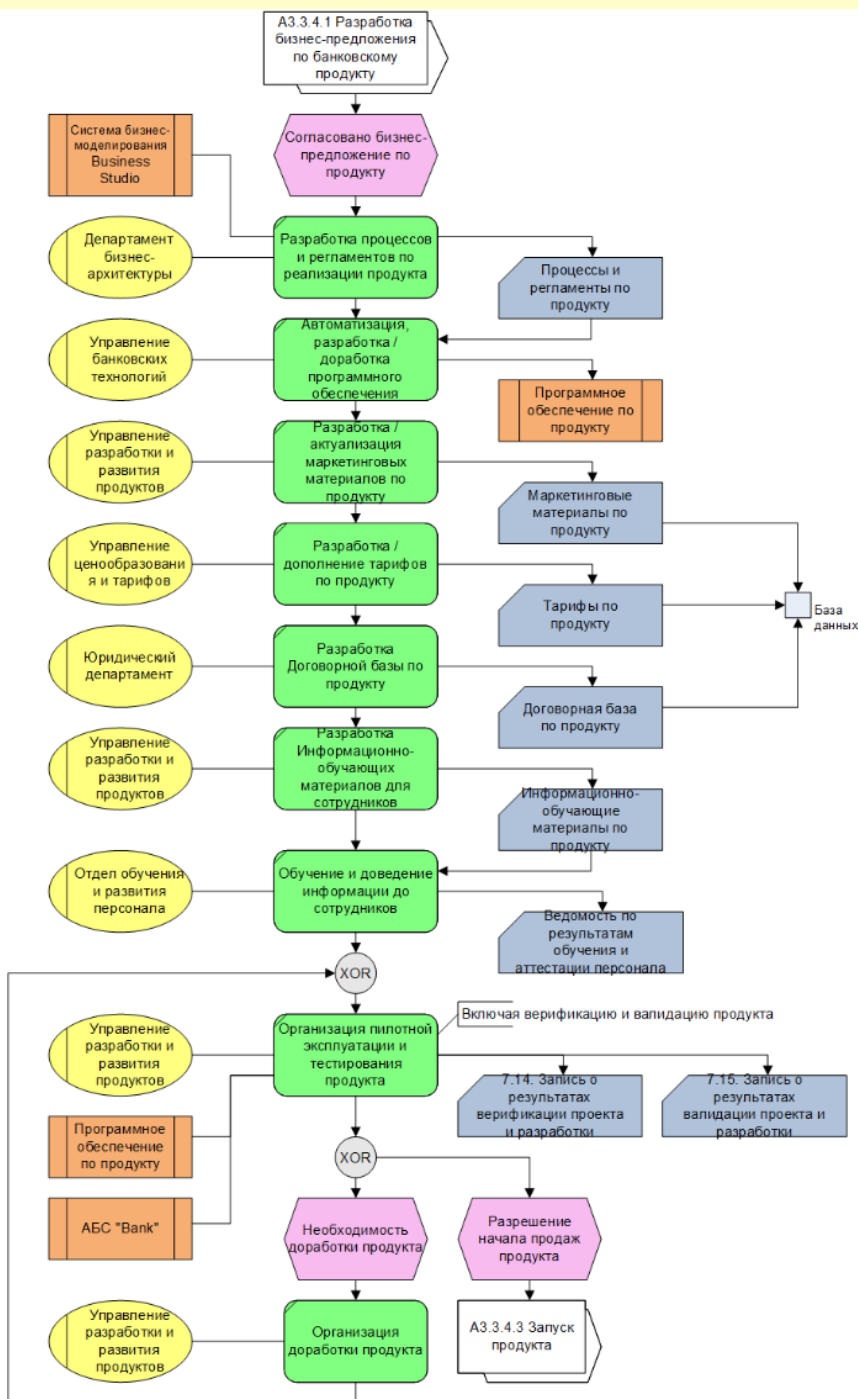
Наличие формализованной модели оргструктуры необходимо для определения ответственных / исполнителей в процессах и процедурах



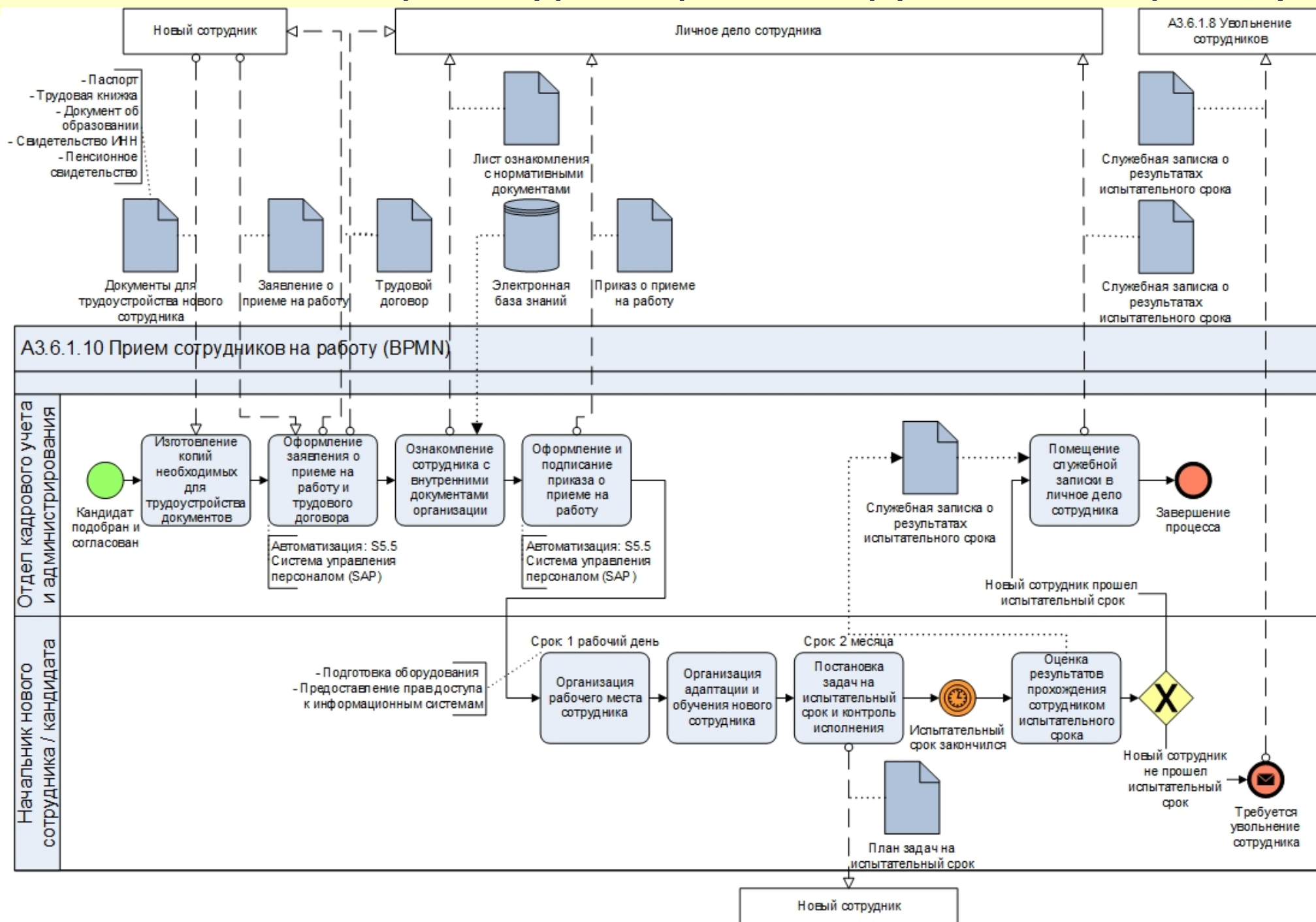
Нотация «Cross Functional Flow Chart» (диаграмма дорожек)



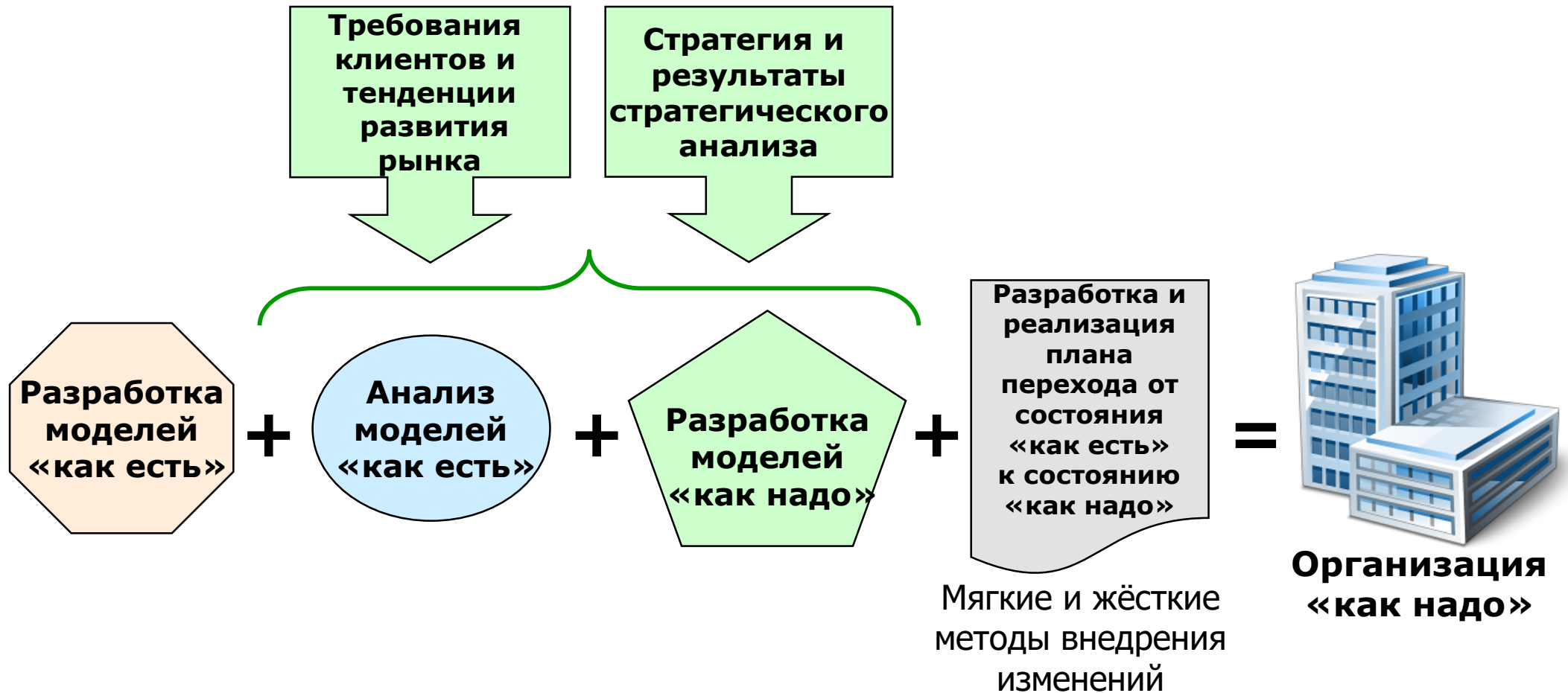
Нотация EPC (Event driven Process Chain) - примеры



Нотация BPMN – процедура «Приём сотрудников на работу»



Формула оптимизации процессов и бизнес-архитектуры



Мягкие и жёсткие методы внедрения изменений

Мягкие методы	Жёсткие методы
Обучение персонала	Тестирование
Нефинансовая мотивация (благодарственные грамоты, доска почёта, рейтинги, символические подарки)	Финансовая мотивация (премии, депремирование)
Индивидуальные консультации + успешные примеры других организаций	Приказы
Обратная мотивация. Когда изменения поддерживает более 50% ключевых сотрудников, остальные начинают подключаться самостоятельно	Создание строгих алгоритмов работы, невозможность работать «по-старому»
Внутренний PR изменений: публикация интервью руководства организации, подготовка видео-фильмов, плакатов и т.п.	Кадровые решения (приём новых сотрудников, смена команды, увольнение)

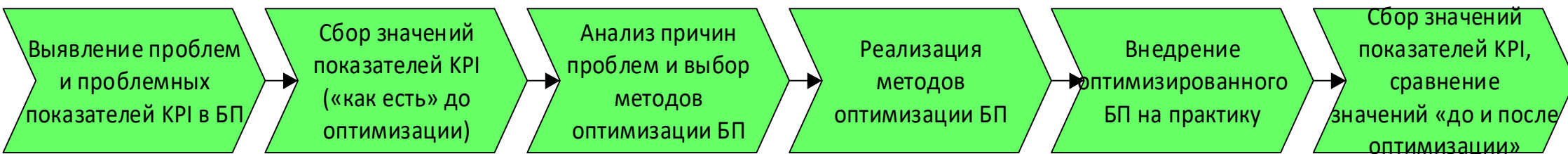
Приказ по описанию и оптимизации бизнес-процессов

Для описания и оптимизации бизнес-процессов на постоянной и систематической основе, ПРИКАЗЫВАЮ:

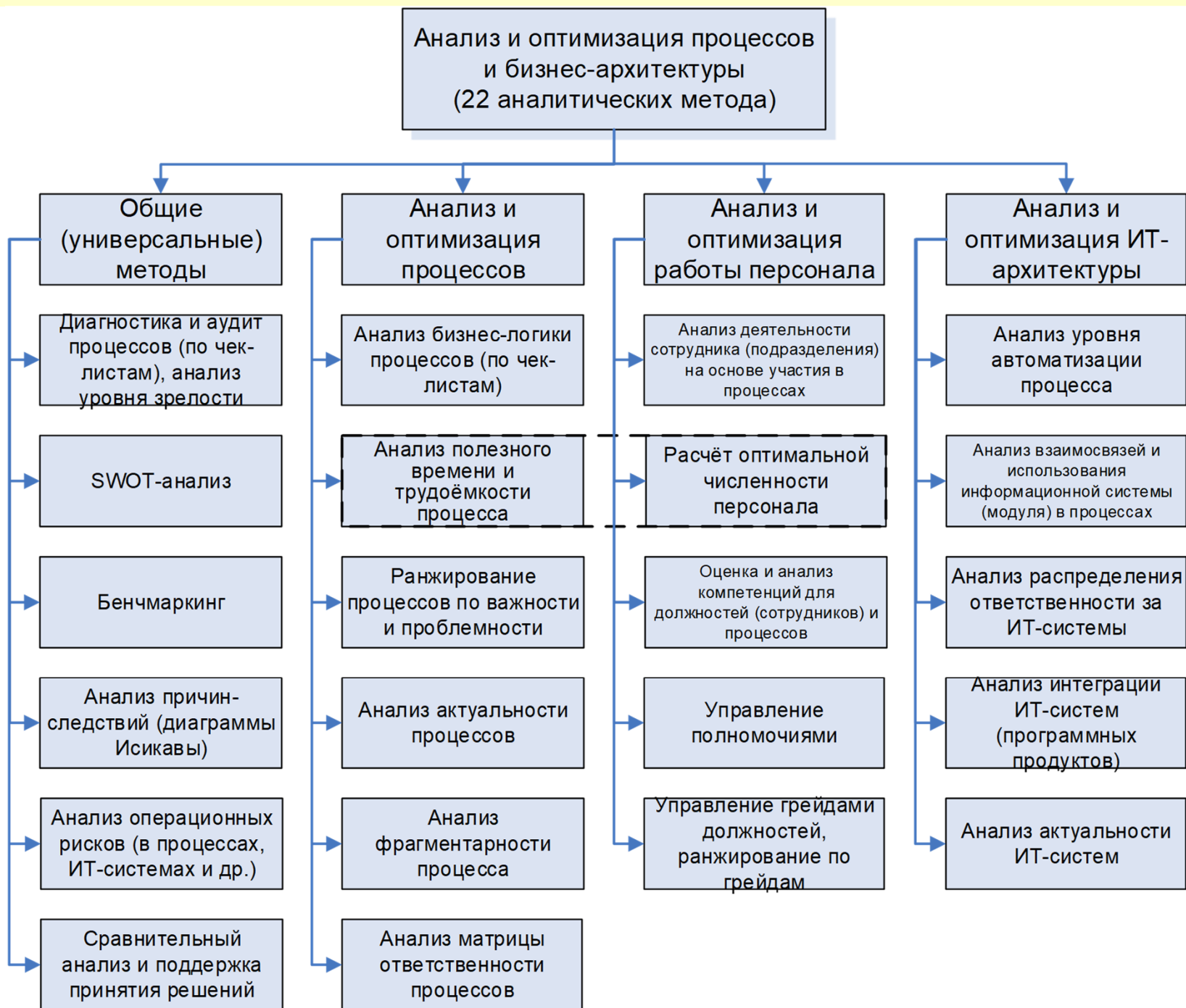
- ▶ 1. С 01.02.2020 все утверждаемые нормативные документы, которые связаны с
 - разработкой и реализацией продуктов (услуг),
 - разработкой и функционированием информационных систем и технологий (автоматизацией),
 - правилами и порядками выполнения внутренней деятельности (управление и обеспечение),должны содержать графические модели по соответствующим им бизнес-процессам.
 - ▶ 2. Описание и оптимизация бизнес-процессов должны выполняться в единой базе данных в системе Business Studio на основании «Соглашения по бизнес-моделированию».
 - ▶ 3. Возложить руководство за описанием и оптимизацией бизнес-процессов на Директора департамента бизнес-процессов и методологии.
 - ▶ 4. Начальникам структурных подразделений, указанным в Приложении 1, назначить ответственных сотрудников для описания и оптимизации бизнес-процессов по своим областям деятельности на постоянной основе.
 - ▶ 5. Контроль за исполнением настоящего Приказа оставляю за собой.
 - ▶ 6. Приказ вступает в силу с даты его подписания.
- Председатель Правления / _____ /

Методика анализа и оптимизации бизнес-процессов

- ▶ 1. Выявление проблем и проблемных показателей KPI в БП
 - ▶ 2. Сбор значений показателей KPI («как есть» до оптимизации)
 - ▶ 3. Анализ причин проблем и выбор методов оптимизации БП
 - ▶ 4. Реализация методов оптимизации БП
 - ▶ 5. Внедрение оптимизированного БП на практику, управление изменениями
 - ▶ 6. Сбор значений показателей KPI, сравнение значений «до и после оптимизации»
- ▶ Для анализа и оптимизации бизнес-процесса необходимо создание рабочей группы в следующем минимальном составе:
- бизнес-аналитик, выполняющий работы в системе бизнес-моделирования
 - владелец бизнес-процесса (руководитель)
 - эксперт, имеющий большой опыт работы в конкретном бизнес-процессе, который требует оптимизации
 - представители других подразделений (например, информационные технологии, операционные риски, служба персонала, служба качества), в зависимости от выбранного направления оптимизации

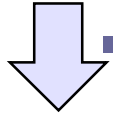


Методы анализа и оптимизации процессов и бизнес-архитектуры

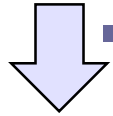


Показатели бизнес-процессов и 4 направления оптимизации

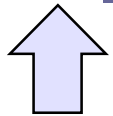
▶ **Ключевые показатели бизнес-процессов (KPI):**



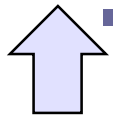
- Время (длительность и своевременность) выполнения бизнес-процесса



- Стоимость бизнес-процесса (издержки)



- Качество: степень удовлетворенности клиента, количество претензий к бизнес-процессу, ошибки, дефекты, сбои в бизнес-процессе (например, количество дооформлений документов, количество фактов операционных рисков)

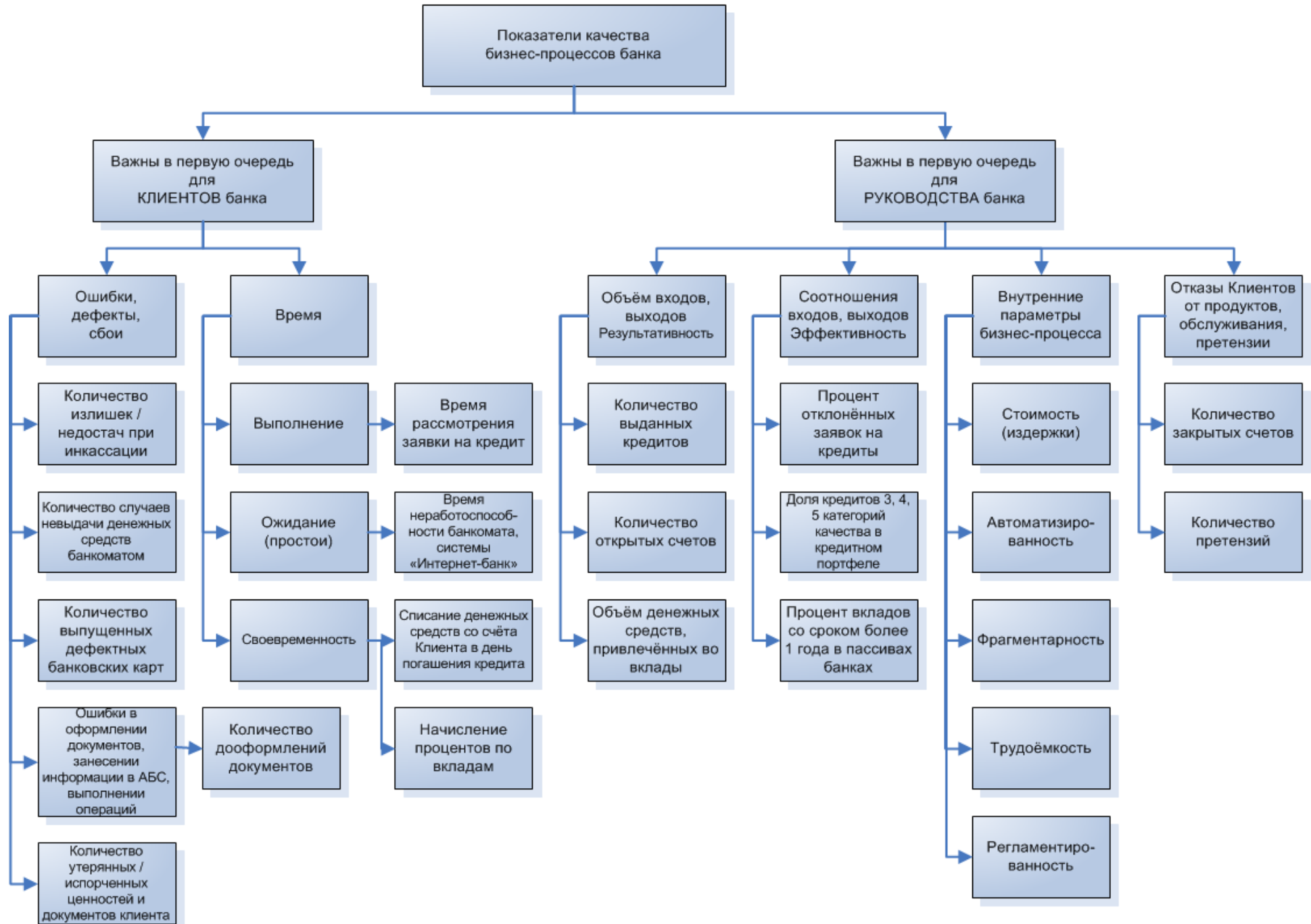


- Результативность и эффективность (например, количество оформленных продуктов, средние трудозатраты на привлечение одного клиента)

- ▶ Анализ значений данных показателей и сравнение с ведущими организациями по отрасли позволяет судить об оптимальности бизнес-процесса.

- ▶ *Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации) [1] содержит более 500 типовых показателей разных бизнес-процессов.*

Показатели КРІ бизнес-процессов



Примеры показателей KPI процессов

A2.1 ИТ-обеспечение и связь (показатели ITIL)

Управление активами и конфигурациями (Service Asset and Configuration Management)

- Количество запросов, которые не выполнены из-за плохой оценки влияния
- Количество инцидентов и проблем, связанных с некорректно обработанными изменениями
- Количество расхождений, выявленных за период
- Среднее время согласования / реализации изменений

Управление доступностью (Availability Management)

- Время простоя, недоступности обслуживания
- Время устранения неполадки
- Количество систем, для которых ведётся управление доступностью

Управление изменениями (Change Management)

- Количество заявок на изменения
- Количество инцидентов и проблем, возникших после выполнения изменений
- Количество успешно выполненных изменений

Управление инцидентами (Incident Management)

- Количество и процент инцидентов, разрешенных удаленно, без посещения
- Общее количество инцидентов
- Процент инцидентов, закрытых без передачи на другие уровни поддержки
- Процент инцидентов, обработанных в рамках согласованного времени реакции (SLA)
- Среднее фактическое время, затраченное на разрешение инцидентов / поиск обходного решения
- Средние затраты на инциденты

Управление мощностями (Capacity Management)

- Доля избыточной производительности ИТ (% нагрузки)
- Доля мощностей, для которых ведется мониторинг производительности
- Количество и стоимость внедрённых мощностей
- Число нарушений SLA из-за недостаточной производительности

Управление проблемами (Problem Management)

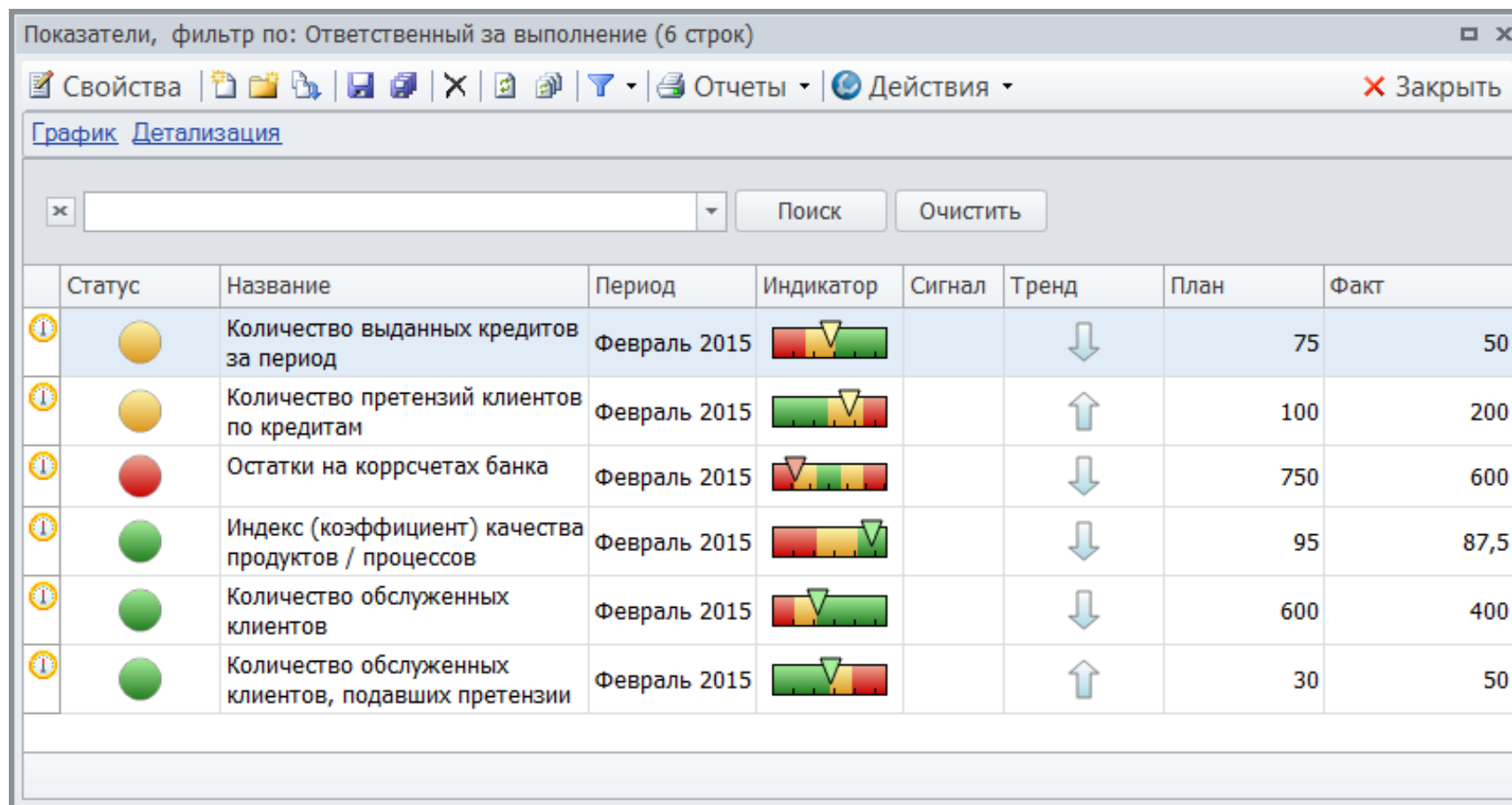
- Количество и влияние инцидентов, возникающих до закрытия корневой проблемы / подтверждения ошибки
- Количество оформленных запросов и их влияние на доступность и надежность предоставляемых услуг
- Количество проблем и ошибок по услуге / влиянию / типу

Примеры показателей KPI процессов

- А3.6 Управление персоналом и оргструктурой
 - 1. Ошибки, дефекты, сбои
 - Количество ошибок при выполнении операций по управлению персоналом (расчёт заработной платы и др.)
 - Количество ошибок при оформлении документов по управлению персоналом
 - Количество случаев нарушения внутреннего трудового распорядка
 - Количество случаев нарушения ТК за период
 - 2. Время (выполнения, ожидания) и своевременность
 - Время (длительность) оформления приёма нового сотрудника (от собеседования до выхода на работу)
 - Своевременность перечисления заработной платы персоналу
 - Своевременность предоставления табелей по учёту фактически отработанного времени
 - Среднее время закрытия вакансии (от подачи заявки на поиск сотрудника до его приёма)
 - 3. Объём входа (выхода) и результативность
 - Затраты на обучение сотрудников
 - Количество выполненных внутренних запросов на HR-услуги (предоставление справок, оформление командировок)
 - Количество переводов сотрудников внутри организации
 - Количество принятых на работу сотрудников за период
 - Количество проведённых тренингов / программ обучения персонала за период
 - Количество сотрудников, повышенных в должности
 - Количество сотрудников, прошедших обучение за период
 - 4. Соотношения входов (выходов) и эффективность
 - Индекс удовлетворённости персонала
 - Процент закрытых вакансий (за период) - значения (!)
 - Процент сотрудников с высшим образованием
 - Процент сотрудников, успешно аттестованных по результатам обучения
 - Соотношение расходов на персонал к прибыли
 - Текущность кадров (отношение числа уволенных сотрудников к числу работающих за период)
 - 5. Внутренние показатели процесса
 - Административные расходы на одного сотрудника
 - Средний возраст сотрудников

Кокпит менеджера (dashboard)

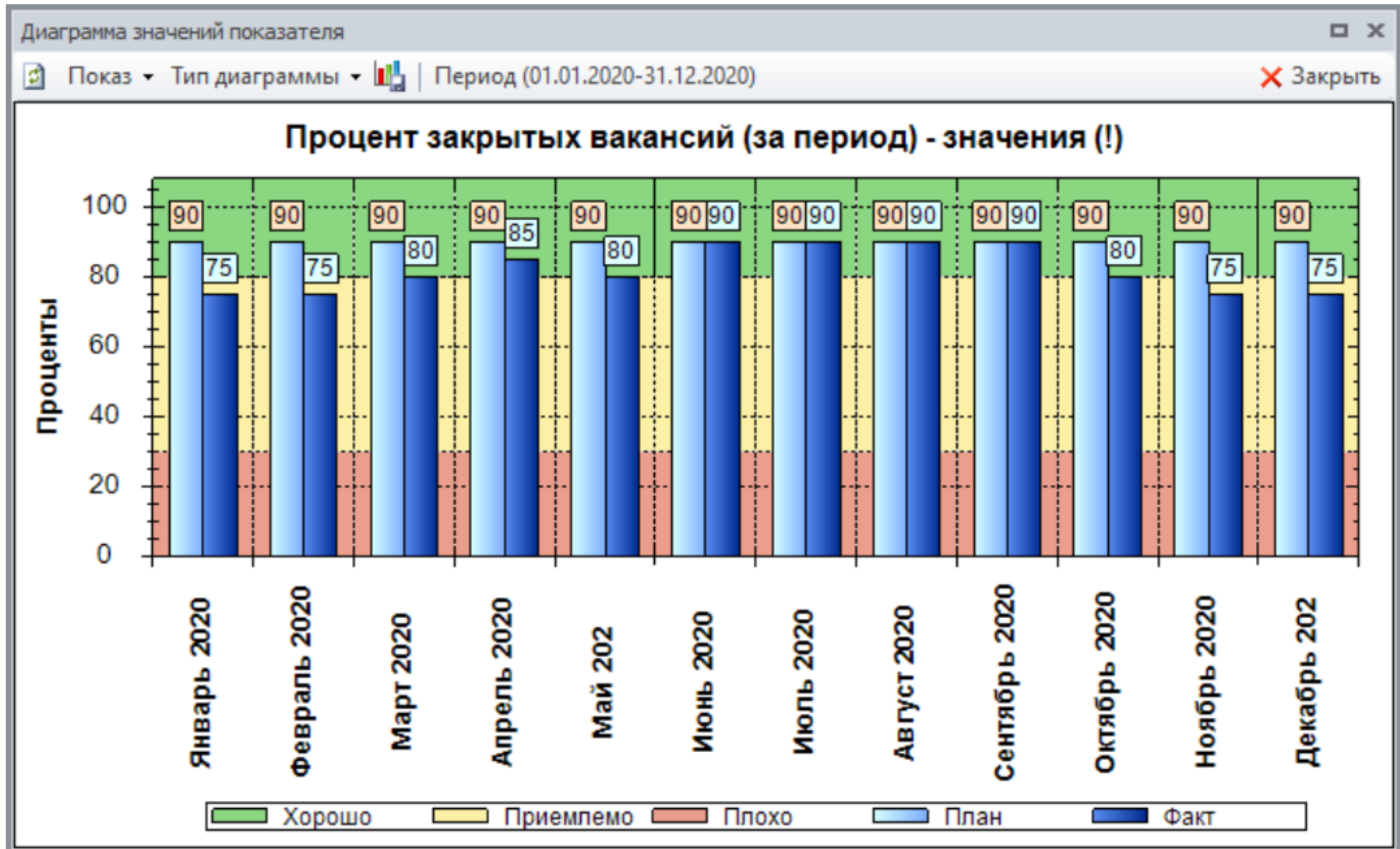
- ▶ Кокпит менеджера – это индивидуальный электронный пульт управления (набор необходимых показателей и функций). Включая компьютер или подключаясь к Интернет, пользователю сразу же будут наглядно представлены данные по выполнению планов и текущему состоянию организации по всем значимым параметрам. Данные кокпиты могут быть разработаны для любых элементов стратегического управления и сотрудников любого уровня (от топ-менеджеров до рядовых сотрудников, например клиентских подразделений).



	Статус	Название	Период	Индикатор	Сигнал	Тренд	План	Факт
		Количество выданных кредитов за период	Февраль 2015				75	50
		Количество претензий клиентов по кредитам	Февраль 2015				100	200
		Остатки на коррсчетах банка	Февраль 2015				750	600
		Индекс (коэффициент) качества продуктов / процессов	Февраль 2015				95	87,5
		Количество обслуженных клиентов	Февраль 2015				600	400
		Количество обслуженных клиентов, подавших претензии	Февраль 2015				30	50

Диаграмма (график) значений показателя

- ▶ Просмотр истории значений любого выбранного показателя за любой период.
- ▶ Прогнозирование значений показателя на будущие периоды.



Глава 2.

Общие (универсальные) методы

Аудит процессов, единый чек-лист

№	Требование	Способ оценки
1.	Документация и модели процесса	
1.1.	Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счётные карты по BSC)	Изучение документации
1.2.	Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу	Изучение документации
1.3.	Полнота (достаточность) форм документов по процессу	Изучение документации
1.4.	Наличие графических моделей процесса	Изучение документации
1.5.	Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	Изучение документации, наблюдение, опрос
1.6.	Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих мест сотрудников	Наблюдение, опрос
1.7.	Соответствие печатных документов их электронными версиям	Изучение документации

Аудит процессов, единый чек-лист

№	Требование	Способ оценки
2.	Выполнение процесса и управление процессом	
2.1.	Наличие официально утверждённого одного ответственного за процесс (владельца)	Изучение документации, опрос
2.2.	Полнота (достаточность) показателей KPI процесса, своевременность и полнота измерения показателей KPI	Изучение документации, наблюдение, опрос
2.3.	Соблюдение регламентов на практике	Наблюдение, опрос
2.4.	Управление операционными рисками процесса (выполнение корректирующих и предупреждающих действий)	Изучение документации, наблюдение, опрос
2.5.	Знание процесса сотрудниками и квалификация по его выполнению	Наблюдение, опрос
2.6.	Соответствие количества сотрудников трудоёмкости процесса	Расчёт трудоёмкости процесса, опрос
2.7.	Периодичность проведения анализа и оптимизации процесса, анализ претензий клиентов к процессу	Изучение документации, опрос
2.8.	Наличие достаточной инфраструктуры, ресурсов и технологий для процесса, их качество: <ul style="list-style-type: none"> - программное обеспечение (автоматизация) - здания (офис), внутренний интерьер - техническое оборудование, телекоммуникации 	Опрос, наблюдение

Пример заполнения чек-листа и анализа уровня зрелости процесса

Анализ уровня зрелости бизнес-процесса

A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)

Требование	Отметка
Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счётные карты по BSC)	Да
Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу	Да
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	Нет
Наличие графических моделей процесса	Да
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	Нет
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих мест сотрудников	Да
Соответствие печатных документов их электронными версиям	Нет
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качества (ISO 9000, APB и др.)	Да
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	Нет
Наличие официально утверждённого одного ответственного за процесс (владельца)	Нет
Полнота (достаточность) показателей KPI процесса	Да
Своевременность и полнота измерения показателей KPI	Нет
Соблюдение регламентов на практике	Да
Управление операционными рисками процесса (учёт рисков, выполнение предупреждающих действий)	Да
Знание процесса сотрудниками и квалифицированность по его выполнению	Нет
Соответствие количества сотрудников трудоёмкости процесса	Нет
Периодичность проведения анализа и оптимизации процесса, анализ претензий клиентов к процессу	Нет
Наличие достаточной инфраструктуры, ресурсов и технологий для процесса, их качество	Да

Количество требований	18
Уровень зрелости бизнес-процесса	0,50
	СРЕДНИЙ

SWOT-анализ

Выявляются факторы по четырём группам, показанным на схеме. Анализ может быть выполнен для различных уровней: организация в целом, бизнес-направление, бизнес-процесс, продукт и др.

На основе SWOT-анализа разрабатываются стратегии, задачи организационного развития, принимаются управленческие решения.

Факторы

Положительные

Отрицательные

O pportunity Возможности	T hreats Угрозы
S trength Сильные стороны	W eakness Слабые стороны

SWOT-анализ

SWOT-анализ (2 строки)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

Экспортировать по составу | Формирование HTML-публикации | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

SWOT-анализ (метод)

- SWOT-анализ (стратегический)
- SWOT-анализ бизнес-процессов
- SWOT-анализ продуктов

Поиск | Очистить

Название	Дата анализа	Исполнитель
SWOT-анализ БП "Дистанционное банковское обслуживание" (SWOT-анализ)		

Сохранить | Закрыть

Экспортировать по составу | Формирование HTML-публикации | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

Название: SWOT-анализ БП "Дистанционное банковское обслуживание"

Комментарий:

Дата анализа: 28.12.2014

Исполнитель: Начальник управления ДБО

Состав | Нормативно-справочные документы | Возможности | Сильные стороны | Слабые стороны | Угрозы

Слабые стороны	Важность	Цели
Низкая доля рынка	4	C2. Увеличение доли клиентов, пользующихся Интернет-банком
Недостаточно рекламных материалов по продукту (усл...)	7	C5. Проведение специальной рекламной кампании для Интернет-банка
Нет поддержки отдельных услуг/продуктов банка в ДБО	9	C1. Увеличение количества услуг и видов платежей, доступных в Интернет-б...
Процесс полностью не регламентирован	6	I3. Разработка, оптимизация необходимых процессов и технологий для Инте...
Недостаточно трудовых ресурсов	3	L4. Расширение состава и функционала подразделений, задействованных в ...
*		

SWOT-анализ

SWOT-анализ бизнес-процесса "ДБО"

Название	SWOT-анализ бизнес-процесса "ДБО"
Комментарий	Анализ проводился в рамках разработки стратегии развития бизнес-процесса
Дата анализа	28.12.2014
Исполнитель	Начальник управления ДБО

Возможности

Факторы	Важность	Цели
Привлечение инвестиций	4	F3.1. Инвестирование в развитие Интернет-банка
Внедрение новых технологий банковского менеджмента, автоматизация	7	I3. Разработка, оптимизация необходимых процессов и технологий для Интернет-банка
Поиск стратегических партнеров	4	C2.1. Распространение и локализация Интернет-банка в регионах
Привлечение и удержание стратегических клиентов	5	C3. Разработка тарифов, стимулирующих клиентов для перехода на Интернет-банк

Сильные стороны

Факторы	Важность	Цели
Детально проработаны финансовые планы	6	I1. Повышения качества, удобства и бесперебойности Интернет-банка
Современная инфраструктура	4	I1. Повышения качества, удобства и бесперебойности Интернет-банка
Поддержка инициатив со стороны высшего руководства банка	3	F3.1. Инвестирование в развитие Интернет-банка

Слабые стороны

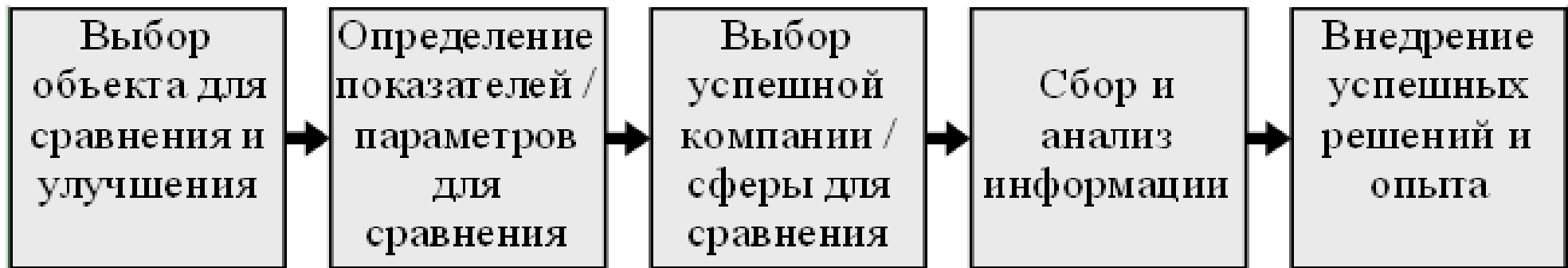
Факторы	Важность	Цели
Низкая доля рынка	4	C2. Увеличение доли клиентов, пользующихся Интернет-банком
Недостаточно рекламных материалов по продукту (услуге)	7	C5. Проведение специальной рекламной кампании для Интернет-банка
Нет поддержки отдельных услуг/продуктов банка в ДБО	9	C1. Увеличение количества услуг и видов платежей, доступных в Интернет-банке
Процесс полностью не регламентирован	6	I3. Разработка, оптимизация необходимых процессов и технологий для Интернет-банка
Недостаточно трудовых ресурсов	3	L4. Расширение состава и функционала подразделений, задействованных в Интернет-банке

Угрозы

Факторы	Важность	Цели
Высокая конкуренция	4	C2.1. Распространение и локализация Интернет-банка в регионах
Информационная безопасность на стороне клиента	7	I1.2. Обеспечение и развитие информационной безопасности Интернет-банка
Информационная безопасность на стороне банка	8	I1.2. Обеспечение и развитие информационной безопасности Интернет-банка
Трудности с подбором персонала	3	L4. Расширение состава и функционала подразделений, задействованных в Интернет-банке

Бенчмаркинг

- ▶ Бенчмаркинг – это методика изучения, сравнительного анализа и внедрения лучших методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг применяется в различных отраслях экономики и областях менеджмента (управление персоналом, процессы, маркетинг, информационные технологии и т.д.).
- ▶ Источники информации для бенчмаркинга:
 - Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации) [1]
 - Партнёры из группы (холдинга)
 - Профессиональная литература, журналы по отраслевой тематике, конференции
 - Открытые информационные материалы конкурентов
 - Личные связи, деловая разведка
 - Технология Mystery Shopper (тайный покупатель или контрольная закупка)
 - Экспертный опыт и консалтинговые компании



Методика бенчмаркинга, детальное описание в [2]

Бенчмаркинг

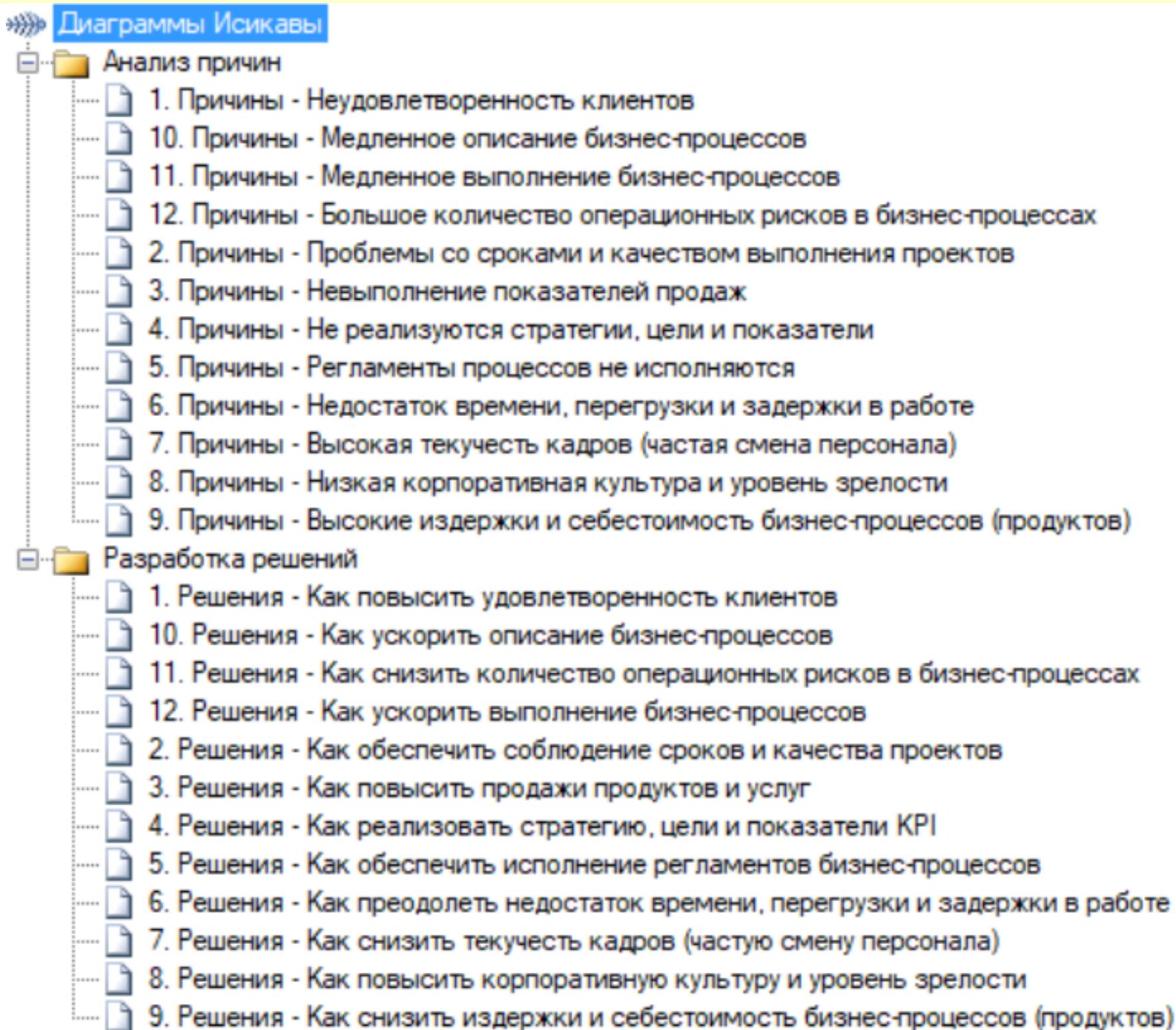
Бенчмаркинг бизнес-процесса «Зарплатные проекты»

Бизнес-процесс	A1.2.4.1 Зарплатные проекты
Название	Бенчмаркинг бизнес-процесса «Зарплатные проекты»
Комментарий	Результаты бенчмаркинга.
Дата обновления информации	17.09.2019
Исполнитель	Начальник управления зарплатных проектов

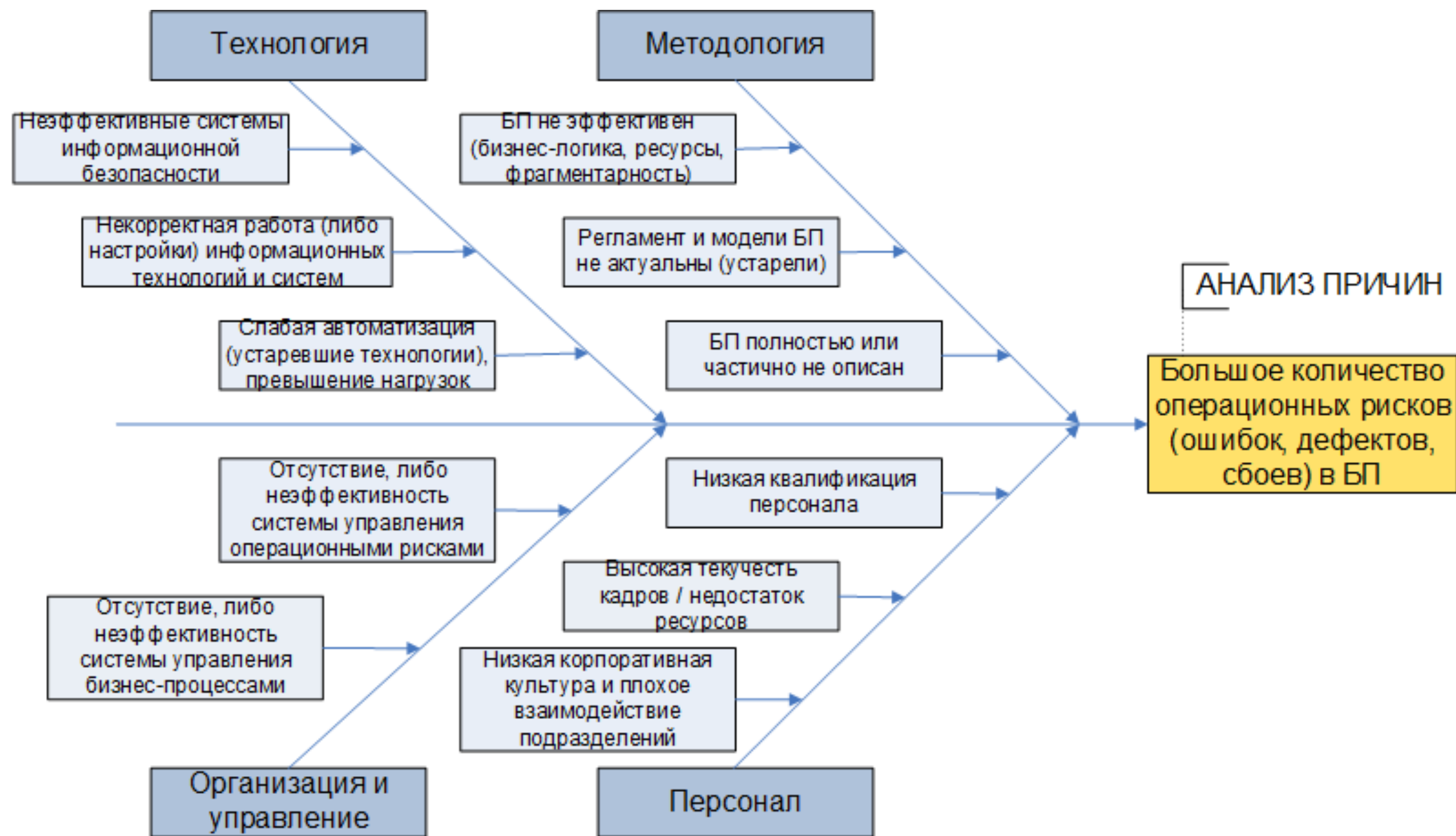
Анализ конкурентов

Фактор	Детальное описание	Конкурент (организация)	Источник информации	Внедрено у себя
1	Сотрудники организации получают уже заполненные анкеты на выпуск карт (на подпись) вместе с готовыми картами	Банк Н	сайт	Да
2	Для организации назначается менеджер по зарплатному проекту, который лично выезжает в офис организации для решения всех вопросов.	Банк Н	сайт	
6	Возможность открытия зарплатной карты для сотрудника без заключения договора с организацией.	Банк А	консалтинговая компания	
5	Интеграция с банкоматными сетями других банков (снятие зарплаты без комиссии).	Банк А	консалтинговая компания	Да
3	Перечисление зарплаты на карты сотрудников выполняется в день направления в банк электронного реестра.	Банк Б	личные контакты	
4	Для сотрудников организации составляются индивидуальные предложения по продуктам / услугам банка на льготных условиях (прежде всего, кредитование).	Банк Б	личные контакты	Да

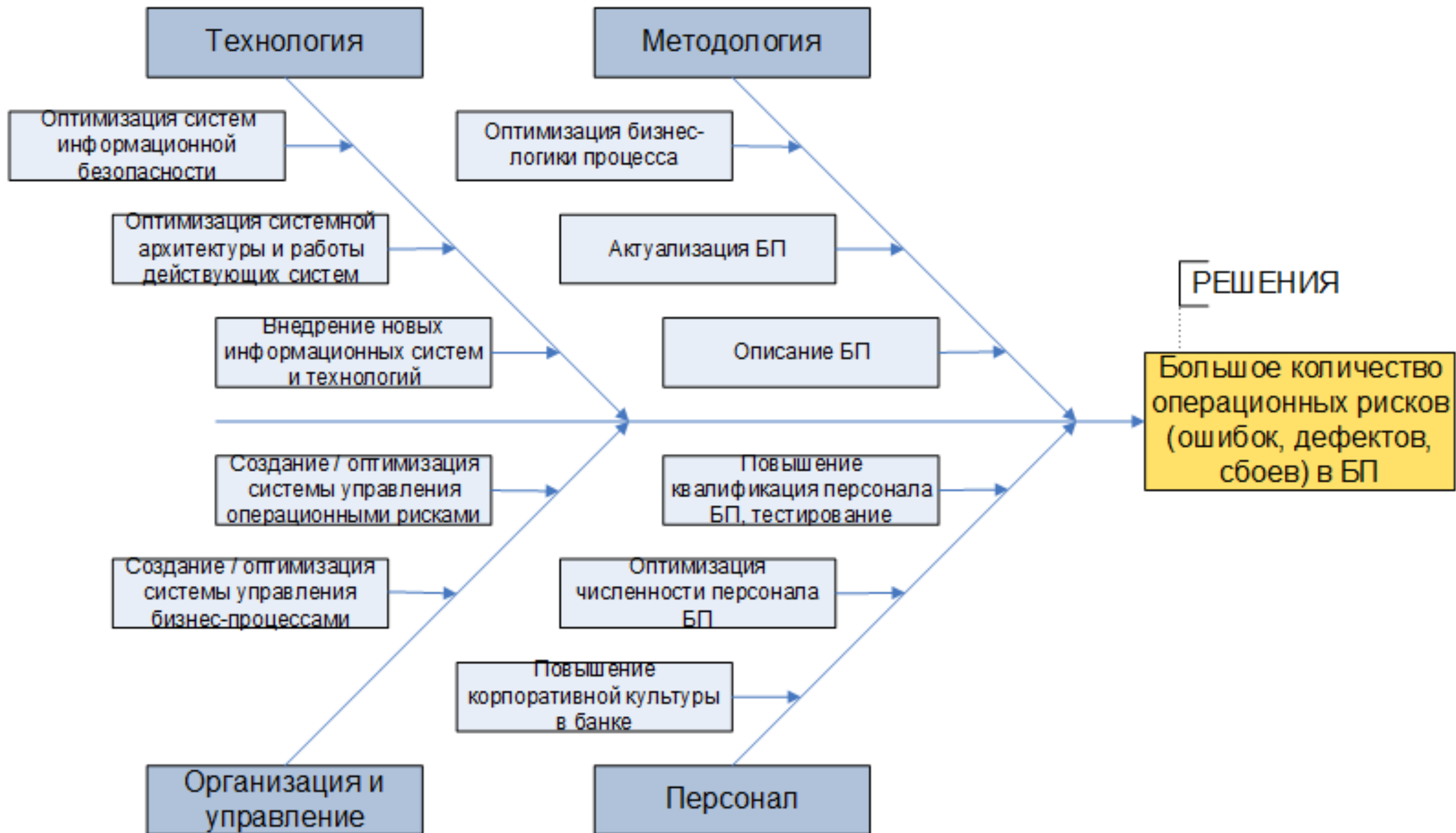
Метод анализа причин-следствий (Cause and Effect Diagram)



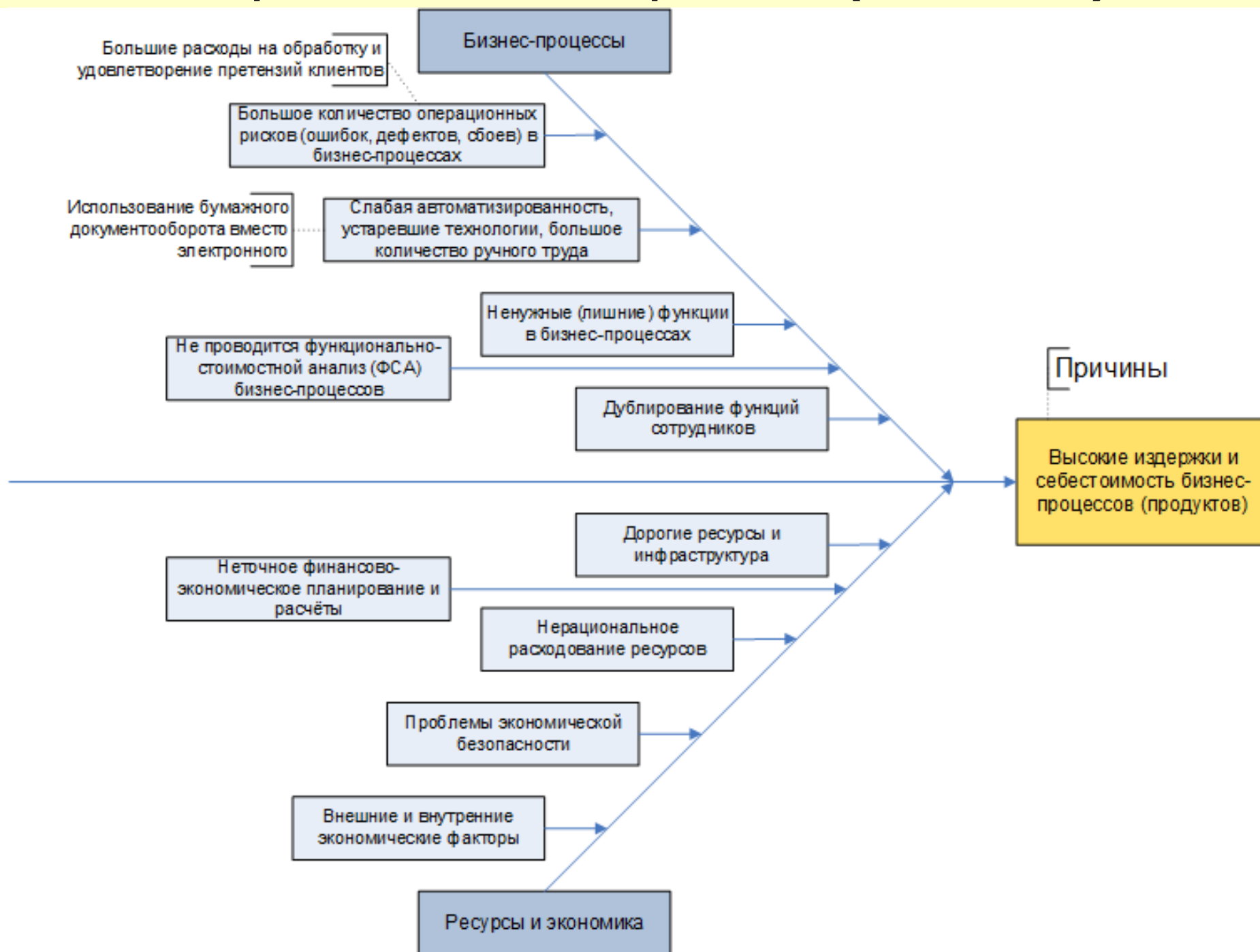
Карта анализа причин (типовая)



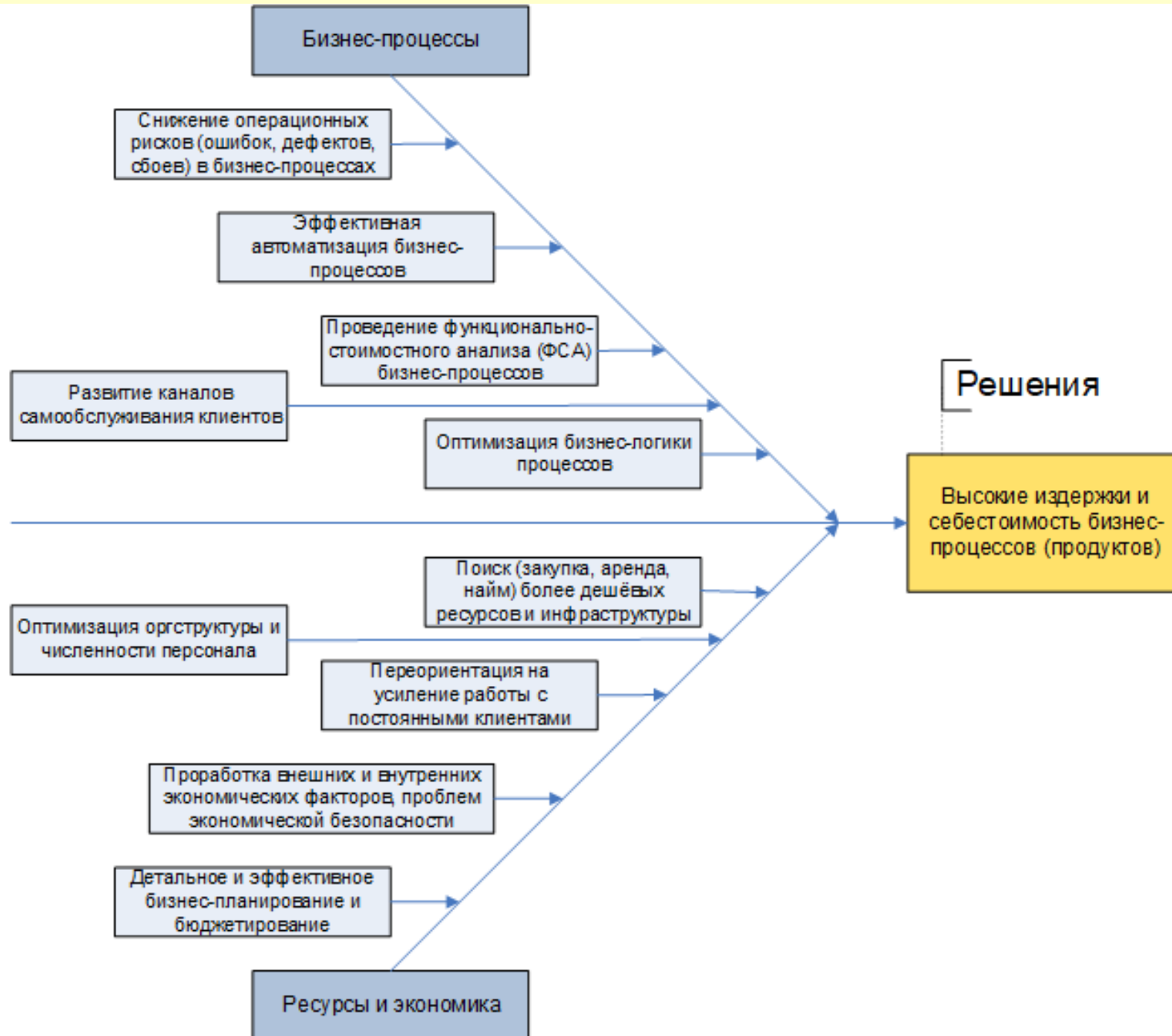
Карта решений (типовая)



Карта анализа причин (типовая)



Карта решений (типовая)



Пример оптимизации бизнес-процесса «Зарплатные проекты»

Было (версия 1.0) - недостатки	Стало (версия 2.0) - решения
Сотрудники организации вручную заполняли заявления на зарплатные карты	Сотрудники организации стали получать уже заполненные анкеты на подпись вместе с готовыми картами
Представитель организации несколько раз выезжал в банк для консультаций и оформления зарплатного проекта	Для организации назначается менеджер по зарплатному проекту, который лично выезжает в офис организации для решения всех вопросов
Перечисление зарплаты на карты сотрудников выполнялось в течение 2-х дней после получения банком необходимых документов	Перечисление зарплаты на карты сотрудников выполняется в день направления в банк электронного реестра
Отсутствие кросс-продаж	Для сотрудников организации составляются индивидуальные предложения по продуктам / услугам банка на льготных условиях (прежде всего, кредитование)
Возможность снятия наличных (зарплаты) без комиссии только в банкоматах банка	Интеграция с банкоматными сетями других банков (снятие зарплаты без комиссии)
Открытие индивидуальных зарплатных карт не предусмотрено	Возможность открытия зарплатной карты для сотрудника без заключения договора с организацией

Анализ операционных рисков процесса (на основе моделей)

Операционные риски (типовые) (12 строк)

Свойства | | | | Отчеты | Действия | Закрыть

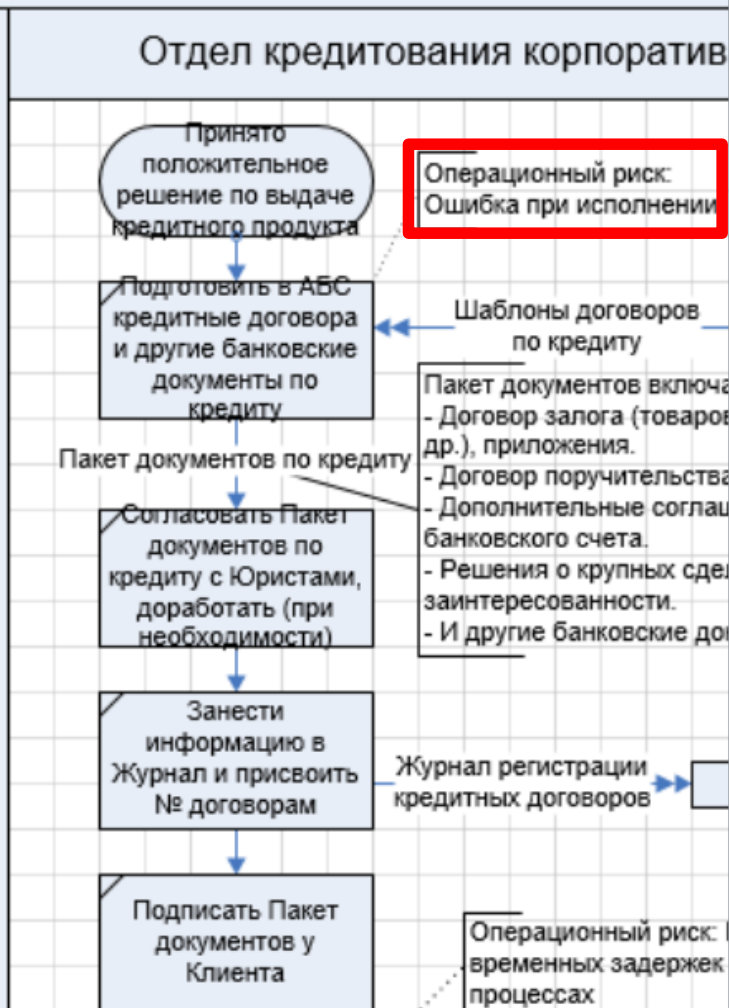
[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#) [Добавить отчет для экспорта](#)

- Другие риски
- Риск персонала
- Риск процесса
- Риск технологий и оборудования
- Риск физического вмешательства

Номер	Название	Корректирующие действия
2	Риск процесса	
2.1.	Риск невыполнения регламента процесса, процедуры	
2.10.	Риск временных задержек в процессах	
2.11.	Риск некорректных управляющих воздействий и решений	
2.2.	Риск в документации (оформление, хранение, логистика)	
2.3.	Риск транзакции	
2.4.	Риск превышения установленных лимитов	
2.5.	Сложность финансового инструмента	
2.6.	Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	
2.7.	Риск невыполнения процедур контроля	
2.8.	Риск нарушения требований клиентов процесса	
2.9.	Риск недостаточности / некорректности информации на входе процесса	

Анализ операционных рисков процесса (на основе моделей)

A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита



A1.2.3.1.2.1 Подготовить в АБС кредитные договора и другие банковские документы по кредиту (Про...

Отчеты | Действия | Закрыть

Контролинг | Открыть документы в DIRECTUM | Свойства модели

Основные

Параметры ФСА

Название: A1.2.3.1.2.1 Подготовить в АБС кредитные договора

Требования к срокам: 30 минут

Комментарий: × Правила оформления договоров ...

Важность процесса:

Проблемность процесса:

Периодичность актуализации (в днях):

Операционный риск (для вывода на модель): × Ошибка при исполнении ...

Субъекты | Нормативно-справочные документы | Показатели | Программные продукты | Or < >

Программный продукт	Тип связи
▶ F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кр...	поддерживает
*	

Анализ операционных рисков процесса (на основе моделей)

Анализ операционных рисков процесса

A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита

Подпроцессы / процедуры / функции	Операционный риск
A1.2.3.1.2.1 Подготовить в АБС кредитные договора и другие банковские документы по кредиту	Ошибка при исполнении
A1.2.3.1.2.2 Согласовать Пакет документов по кредиту с Юристами, доработать (при необходимости)	
A1.2.3.1.2.3 Занести информацию в Журнал и присвоить № договорам	
A1.2.3.1.2.4 Открыть счета по кредиту в АБС (выполняется автоматизированно)	Технические неполадки в работе информационных систем
A1.2.3.1.2.5 Подписать Пакет документов у Клиента	
A1.2.3.1.2.6 Выполнить проводки в Кредитном модуле АБС (при необходимости)	
A1.2.3.1.2.7 Подписать Пакет документов у Главного бухгалтера, Зампреда, проставить печать	Риск временных задержек в процессах
A1.2.3.1.2.8 Проставить отметки, дату, подпись на Распоряжении, возвратить 1 экз. в Отдел кредитования	
A1.2.3.1.2.9 Поместить Пакет документов в кредитное досье	
A1.2.3.1.2.10 Изготовить распоряжение на открытие счетов по кредиту, передать в операционный отдел	
A1.2.3.1.2.11 Изготовить распоряжение на выдачу кредита, передать в операционный отдел	
A1.2.3.1.2.12 Выполнить в АБС проводки по выдаче кредита, оприходованию обеспечения	
A1.2.3.1.2.13 Получить Документы из операционного отдела	
A1.2.3.1.2.14 Распечатать платежные поручения, мемориальные ордера, подписать	
A1.2.3.1.2.15 Поместить Документы в кредитное досье	
A1.2.3.1.2.16 Поместить в документы дня	
A1.2.3.1.2.17 Требуется формирование резерва под кредит?	
A1.2.3.1.2.18 Подписать Распоряжение, экземпляры документов вернуть в Кредитный отдел	

Количество подпроцессов / процедур / действий **18**

Количество операционных рисков **3**

Уровень рискованности процесса **17%**

НИЗКИЙ

Сравнительный анализ и поддержка принятия решений

- ▶ Выбираются объекты для сравнения. Например, несколько сценариев (моделей) бизнес-процесса.
- ▶ В первом столбце таблицы перечисляются критерии сравнения, которые могут быть объединены в несколько групп.
- ▶ Эксперты проставляют оценки по каждому критерию для каждого сравниваемого объекта. Шкала оценок:
 - 0 – критерий полностью не удовлетворяет
 - 1 – критерий удовлетворяет частично
 - 2 – критерий полностью удовлетворяет
- ▶ Эксперты задают веса критериев.
- ▶ Таблица сравнительного анализа на основе заданных в неё формул автоматически определяет оптимальный выбор (с учётом весов и без учёта весов).

Сравнительный анализ и поддержка принятия решений

Выбор сценариев бизнес-процесса "ДБО"

Критерий	Вес критерия	Объекты для сравнительного анализа			
		Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3	Сценарий 4
Качество и операционные риски (ошибки, дефекты, сбои)	0,16	0	2	0	1
Объём продаж (доход)	0,16	1	2	0	1
Реализация утверждённой стратегии организации	0,16	1	2	1	2
Необходимость и достаточность ресурсов (ИТ, персонал, другое)	0,16	1	2	1	1
Время выполнения бизнес-процесса	0,16	2	1	2	0
Себестоимость бизнес-процесса (издержки)	0,2	2	2	0	0
Сумма (без учёта весов)	1	7	11	4	5
Сумма (с учётом весов)		1,2	1,84	0,64	0,8
Результат (без учёта весов)			ВЫБОР		
Результат (с учётом весов)			ВЫБОР		

Значения оценок критериев

- 0 критерий полностью не удовлетворяет
- 1 критерий удовлетворяет частично
- 2 критерий полностью удовлетворяет

Глава 3.

Анализ и оптимизация процессов

Анализ и оптимизация бизнес-логики процесса

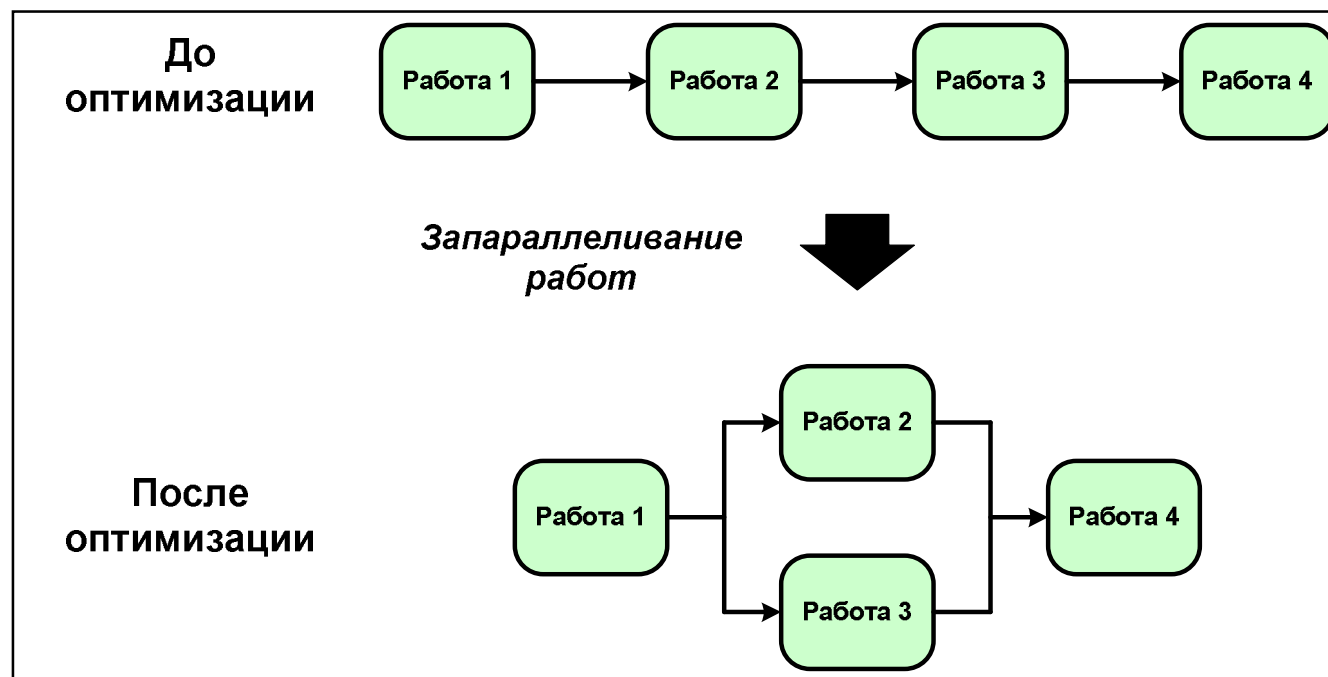
- ▶ Бизнес-логика – это ход выполнения бизнес-процесса, взаимосвязь и очередность выполнения его процедур и функций.
Для анализа бизнес-логики целесообразно привлечь отраслевого эксперта, который может дать консультацию о том, как наиболее правильно и эффективно организовать выполнение бизнес-процесса.

Необходимо ответить на следующие вопросы

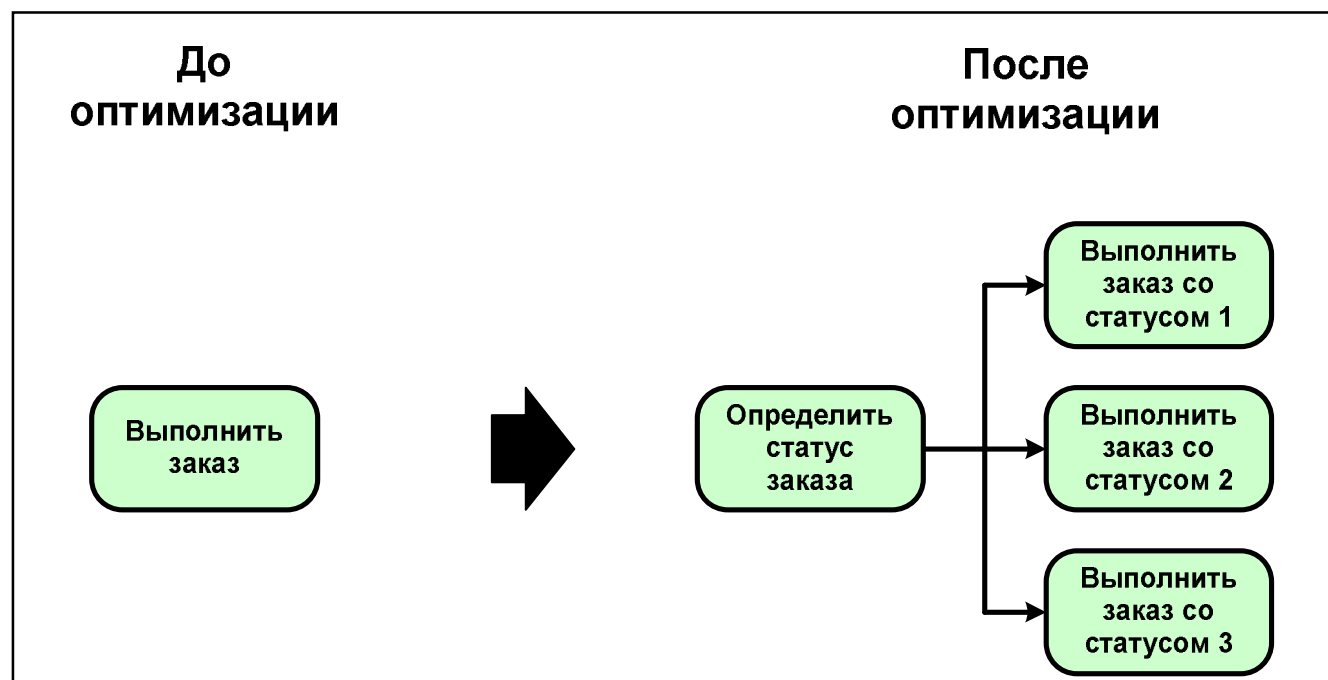
- ▶ 1. Какие функции детализировать (создать дочерние модели).
Например, идентификация клиента, анализ финансового состояния клиента, оформление кредитной документации и т.д.
- ▶ 2. Какие функции удалить, как ненужные.
Пример закрытия пластиковых карт в банках некоторых стран. Они не уничтожаются сразу при клиенте, а отправляются в кассу, хранятся, перевозятся в головной офис, затем уничтожаются. При этом выполняется большое количество дополнительных операций, не имеющих ценности.
- ▶ 3. Какие функции дублируются в нескольких процедурах бизнес-процесса.
Иногда встречается ситуация, когда в рамках бизнес-процесса (например «Кредитование») несколько подразделений (участников) выполняет одну и ту же функцию два раза (например, проверки).

Анализ и оптимизация бизнес-логики процесса

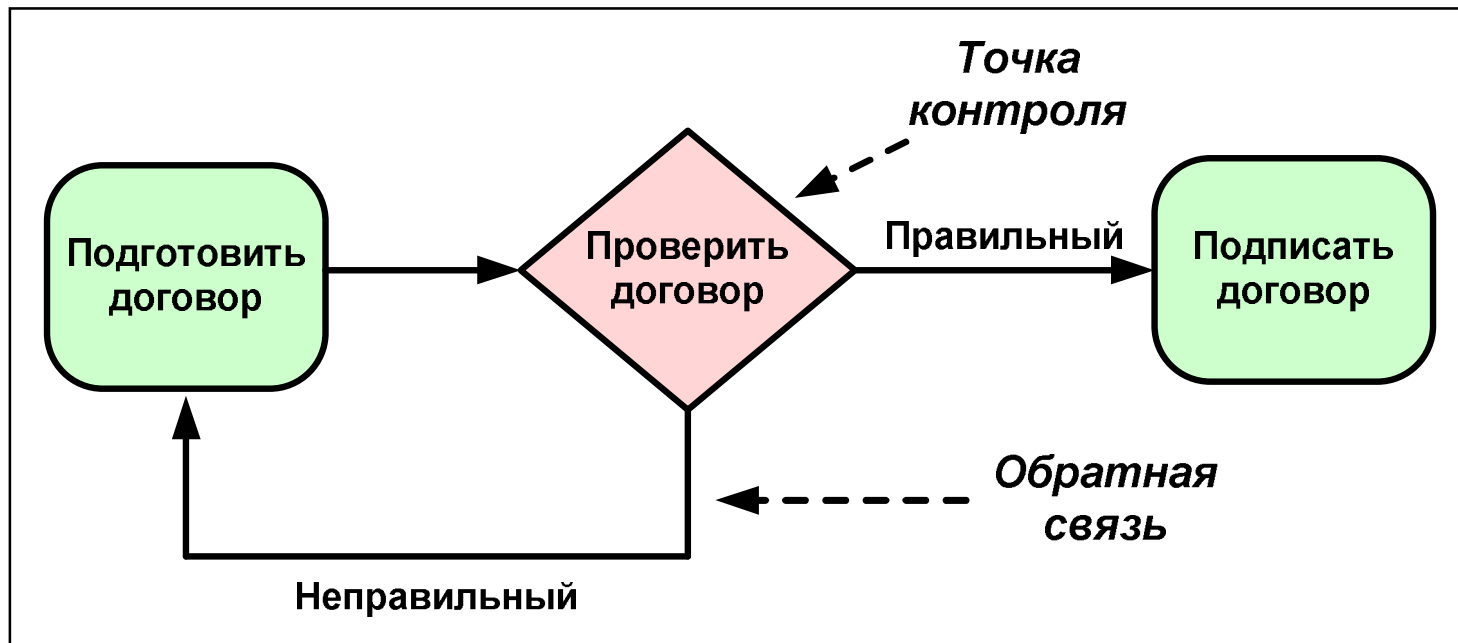
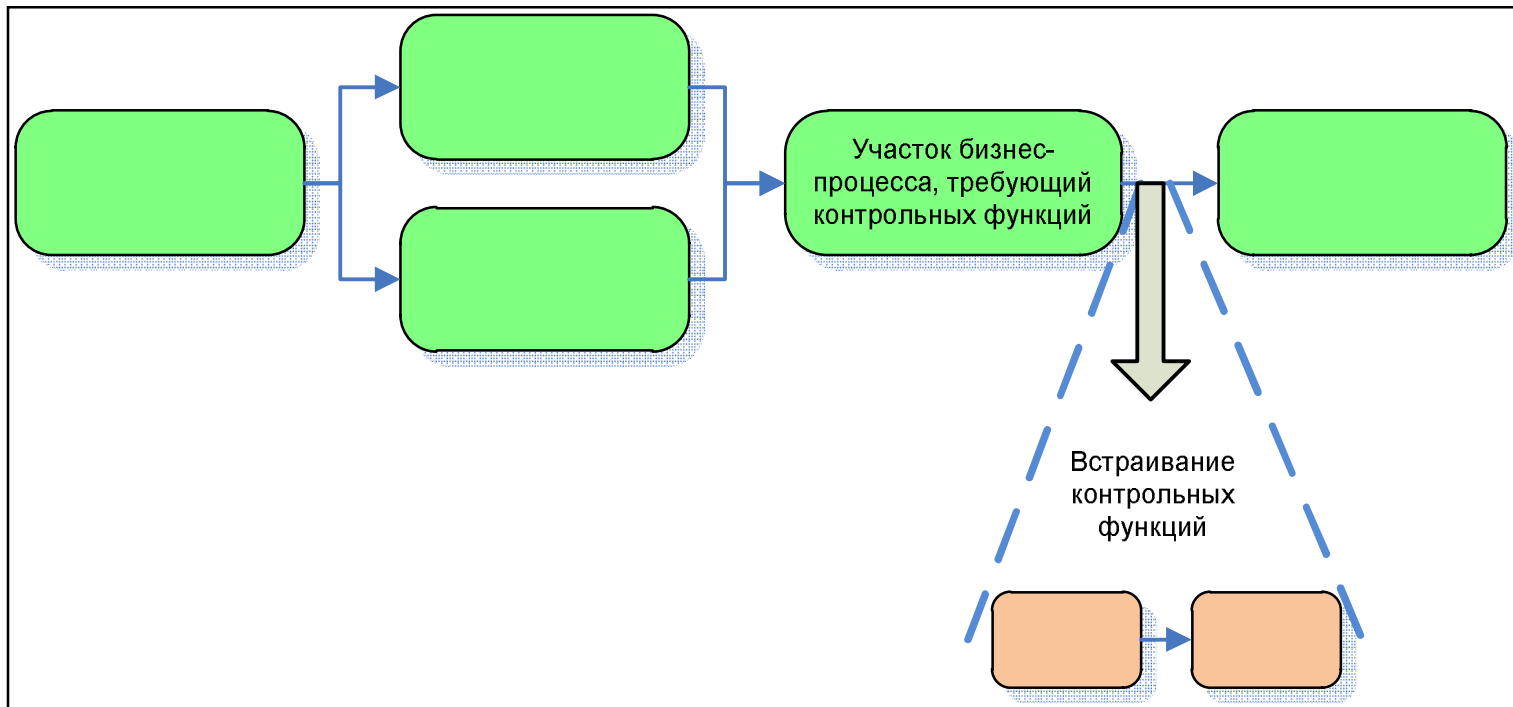
4. Установление параллельного выполнения функций в бизнес-процессе



5. Разработка нескольких вариантов выполнения бизнес-процесса



Встраивание контрольных функций в бизнес-логику процесса



► Пример

В крупных банках около 5-10% проблемных кредитов не могут быть взысканы из-за утери документов (оригиналов) при логистике из операционных офисов, либо при неправильном оформлении документов.

► Таким образом, для повышения качества бизнес-процесса в него добавляются дополнительные контрольные (проверочные) функции.

Анализ бизнес-логики процесса

Анализ бизнес-логики процесса "ДБО" (Чек-листы)

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

Название: Анализ бизнес-логики процесса "ДБО"

Комментарий:

Дата заполнения: 15.09.2019

Ответственный: X Начальник управления ДБО

Бизнес-процесс: X А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)

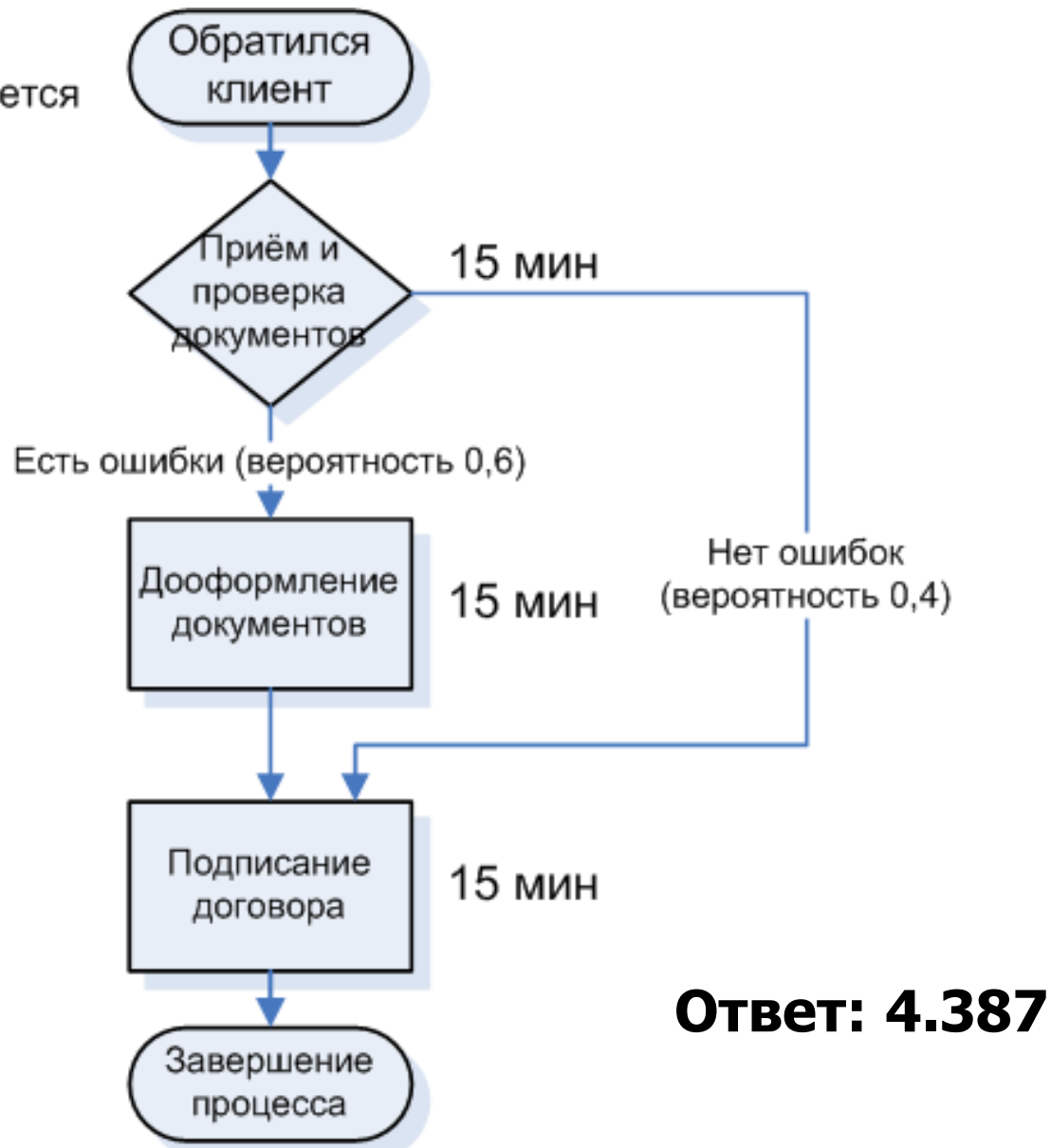
Тип чек-листа: Анализ бизнес-логики

Состав | Нормативно-справочные документы | Требования

Требование	Отметка	Комментарий
▶ Требуется детализация подпроцессов	<input checked="" type="checkbox"/>	Список подпроцессов.
Требуется удаление ненужных функций	<input type="checkbox"/>	
Выявлено дублирование процедур / функций	<input checked="" type="checkbox"/>	Список функций.
Требуется запараллелить процедуры / действия	<input type="checkbox"/>	
Требуется разработать несколько вариантов выполнения процесса...	<input type="checkbox"/>	
Требуется встроить контрольные функции в бизнес-процесс	<input checked="" type="checkbox"/>	Список функций и пояснения.
Требуется встроить недостающие функции в бизнес-процесс	<input type="checkbox"/>	
*	<input type="checkbox"/>	

Расчёт трудоёмкости процесса и численности персонала (вручную)

- ▶ Рассчитать оптимальную численность Операционистов для 2-х бизнес-процессов по формуле $N = T / W$. График работы операциониста 9.00-18.00, перерыв 13.00-14.00.



Расчёт трудоёмкости процесса и численности персонала (Excel)

► **Формула: $N = (T / F) / (W * U * (1 - R))$, упрощённо $N = T / W$**

N – Рекомендуемое количество сотрудников

T – Трудоемкость бизнес-процесса (за месяц), вычисляется автоматизированно с помощью имитационного моделирования бизнес-процесса, либо вручную.

T (для линейного бизнес-процесса) = Сумма длительностей его функций *

Количество выполнений (количество обслуженных клиентов в рамках процесса)

W – Количество рабочих часов (за месяц) для одного сотрудника

F – Индекс формализованности бизнес-процесса (0-1)

U – Индекс полезного использования рабочего времени (0-1)

R – Индекс для рисков сокращения трудового времени: болезни, простои (0-1)

Трудоемкость процессов и процедур, которые выполняет Управление (в часах) - T	252
Количество рабочих часов для 1 сотрудника в месяц - W	168
Поправочные коэффициенты для расчета численности сотрудников	
Индекс формализованности бизнес-процессов Управления - F	0,7
Индекс полезного использования рабочего времени - U	0,9
Индекс для рисков сокращения трудового времени - R	0,1
Рекомендуемое количество сотрудников для данных трудозатрат	2,6
Текущее количество сотрудников Управления	2
Требуется прием новых сотрудников?	Да
Сколько требуется новых сотрудников?	1

Расчёт трудоёмкости процесса и численности персонала (Excel)

Процедуры и функции, в которых участвует Управление корпоративного кредитования	Расход ресурсов (на 1 функцию)			
	Длительность (ч)	Частота (в мес)	Лист бумаги	Сумма за месяц
A1.3.1. Прием документов и выдача кредитного продукта				
A1.3.1.1. Получение и обработка Заявки на выдачу кредита	1	24	4	96
A1.3.1.2. Предварительная оценка возможности выдачи кредита	2	24	2	48
A1.3.1.3. Получение и проверка Комплекта документов	2	16	5	80
A1.3.1.4. Организация проверки заемщика в подразделениях банка	2	16	1	16
A1.3.1.5. Детальный финансовый анализ заемщика	3	16	5	80
A1.3.1.6. Подготовка документов на Кредитный комитет	2	16	3	48
A1.3.1.7. Принятие решения Кредитным комитетом	1	16	1	16
...				
A1.3.1.5. Оформление и выдача кредита	2	10	10	100
Общая длительность (трудоёмкость):	252 часов		31	484

Ресурсы (руб.)	Стоимость за 1 ед.	Стоимость в БП
Лист бумаги (шт.)	1	484
Операционист (зарплата в час)	100	25200
Стоимость рабочего места (аренда, электричество) за 1 час	40	10080
	Итог за 1 месяц	35764
	Итог на 1 клиента	3576

без учёта других участников бизнес-процесса

Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса + расчёт численности персонала

Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса + расчёт численности персонала
 А3.6.1.9 Подбор персонала (BPMN)

Процесс / процедура / действие	Исполнитель	Время выполнения	Дни	Часы	Минуты	Сумма (в минутах)	Отметка (+)
А3.6.1.9.1 Поиск кандидата на вакансию	Отдел подбора персонала	Константа (2:05:00)	0	2	05	125	+
А3.6.1.9.2 Отправка резюме кандидата его будущему руководителю	Отдел подбора персонала	Константа (0:05:00)	0	0	05	5	+
А3.6.1.9.3 Просмотр резюме кандидата	Начальник нового сотрудника / кандидат	Константа (0:25:00)	0	0	25	25	
А3.6.1.9.4 Подготовка листа согласования и назначение встречи кандидата	Отдел подбора персонала	Константа (0:35:00)	0	0	35	35	+
А3.6.1.9.5 Проведение собеседования с кандидатом, проставление отметки	Начальник нового сотрудника / кандидат	Константа (1:25:00)	0	1	25	85	
А3.6.1.9.6 Передача информации в ОЭБ на проверку	Начальник нового сотрудника / кандидат	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	
А3.6.1.9.7 Проведение собеседования с кандидатом, запрос необх	Отдел экономической безопасности	Константа (1:40:00)	0	1	40	100	
А3.6.1.9.8 Проведение проверки кандидата, проставление отметки	Отдел экономической безопасности	Константа (1:25:00)	0	1	25	85	
А3.6.1.9.9 Информирование кандидата об отказе в приеме на работу	Отдел подбора персонала	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	+
А3.6.1.9.10 Информирование кандидата о положительном решении	Отдел подбора персонала	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	+

Сумма (трудоёмкость процесса), с учётом коэффициента (К) 490
 Сумма (трудоёмкость для исполнителя с отметкой "+"), с учётом коэффициента (К) 185
 Срок на весь процесс (факт) Константа (12:00:00) 0 12 00 720

Коэффициент полезного использования времени 68,06% **СРЕДНИЙ**

Коэффициент (К) поправки на логические операторы и другие факторы (повышающий / понижающий) (задаётся вручную)	1
Количество рабочих дней в месяце (задаётся вручную)	21
Количество выполнений процесса в течение месяца (задаётся вручную)	55
Рекомендуемое количество сотрудников для данной трудоёмкости процесса (если один исполнитель на весь процесс)	2,7
Для исполнителя с отметкой "+" (правый столбец верхней таблицы)	1,0

ФСА-анализ + имитационное моделирование

Этапы методики (требуются профессиональные системы, например Business Studio)

- ▶ 1. Разработать модель процедуры (технологическую карту), для которой будет проводиться ФСА-анализ и имитационное моделирование.
- ▶ 2. Указать количество запусков процедуры за период или формулу (правило) для стартовых событий.
- ▶ 3. Указать время выполнения каждого действия внутри процедуры.
- ▶ 4. Указать вероятность для всех стрелок-выходов из блока «Решение (шлюз)».
- ▶ 5. Заполнить справочник «Ресурсы» и указать параметры каждого ресурса (единица измерения, стоимость и др.).
- ▶ 6. Назначить ресурсы для каждого действия процедуры и указать их параметры (количество: штук, минут). Типы ресурсов:
 - временной (сотрудник), расход ресурса зависит от времени выполнения действия внутри процедуры
 - материальный (лист бумаги), расход ресурса зависит от количества повторений действия внутри процедуры
 - постоянный (аренда, электроэнергия) за период
- ▶ 7. Указать длительность имитации. Рекомендуется 1 неделя (7 календарных дней), чтобы учесть рабочее и нерабочее время исполнителей процедуры.
- ▶ 8. Запустить автоматическую имитацию процедуры или сделать расчёты вручную.

ФСА-анализ + имитационное моделирование

- ▶ Функционально-стоимостной анализ (ФСА) вместе с имитационным моделированием бизнес-процессов позволяют сделать следующие расчёты:
 - среднее время выполнения и средняя стоимость бизнес-процесса
 - средняя стоимость ресурсов для одного выполнения бизнес-процесса
 - суммарная стоимость ресурсов для определённого числа выполнений бизнес-процесса
 - рекомендуемое количество сотрудников (исполнителей) для бизнес-процесса
 - математическая модель потока клиентов, размер очереди клиентов на всех этапах (шагах) выполнения бизнес-процесса
- ▶ На основе этого можно выполнить следующие практические задачи:
 - разработать более точные тарифы для продуктов и услуг
 - более точное планирование доходов-расходов
 - снизить издержки в бизнес-процессах
 - выбрать оптимальные алгоритмы и параметры выполнения бизнес-процессов (самые быстрые и самые дешёвые)
 - оптимизировать загрузку операционных офисов, разработать оптимальные графики работы сотрудников

ФСА-анализ + имитационное моделирование

Ход имитации

▶ || ▶ ▾ | ⌚ ▾ | ⚙️ +

✖ Закрыть

Дата начала имитации: **10.06.2016** Текущая дата имитации: **11.06.2016** Скорос

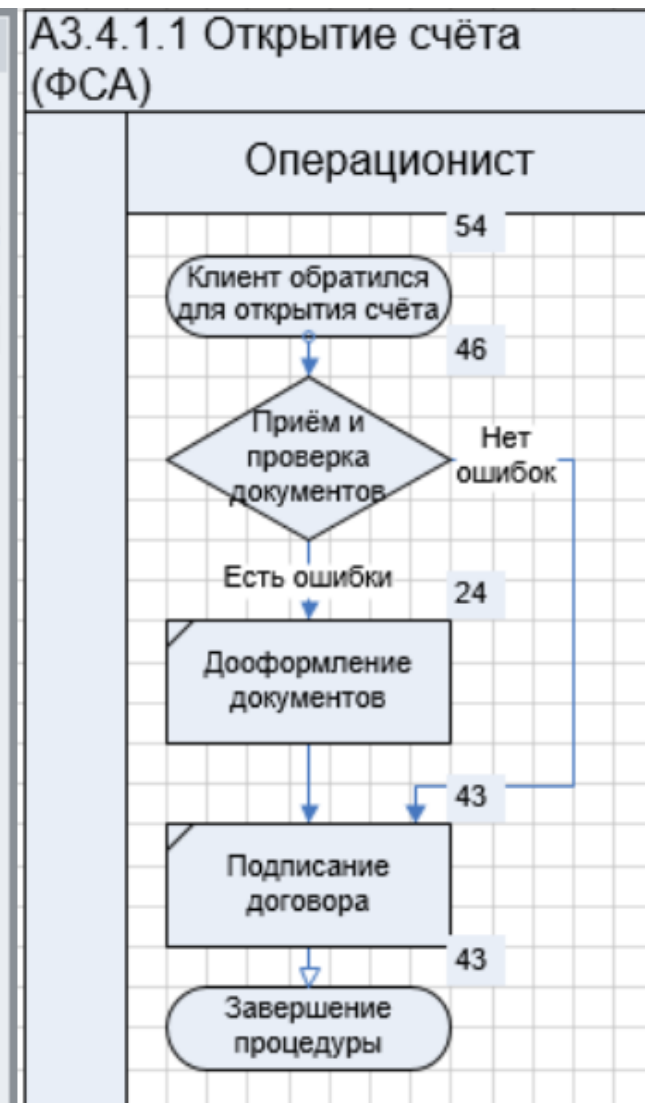
Время начала имитации: **0:00:00** Текущее время имитации: **0:00:00**

Имитация окончена

Процессы | Временные ресурсы | Переменные

Показать конечные процессы

Процесс	Запущено	Завершено	Выполняется	Ожидает в очереди
[-] А3.4.1.1 Открытие счёта (ФСА)	54	43	11	-
А3.4.1.1.1 Приём и проверка документов	54	46	0	8
А3.4.1.1.2 Дооформление документов	24	24	0	0
А3.4.1.1.3 Подписание договора	46	43	0	3
ВСЕГО	124	113	0	11



ФСА-анализ + имитационное моделирование

(Статистика по процессам имитации)

Отчеты Действия Закреть

[Линейный список операций](#) [Хронология выполнения процесса](#)

Процесс: × А3.4.1.1 Открытие счёта (ФСА) ...

Количество запусков: 54

Количество выполнений: 43

Частота в рамках вышележащего: ...

Длительность: × 1:32:05 ...

Время выполнения: × 0:49:46 ...

Время ожидания: × 0:00:00 ...

Время в очереди: × 0:42:19 ...

Время в ожидании материальных ресурсов: × 0:00:00 ...

Полное время: × 1:32:05 ...

Стоимость: × 172,11 ...

Средняя стоимость с пост. расходами: 194,14

Используемые временные ресурсы | Используемые материальные ресурсы | Постоянные расходы | Производимые

[Статистика по материальному ресурсу](#)

Ресурс	Средняя стоимость испо...	Суммарная стоимость испо...	Среднее ...	Суммарное ...	Единица изм...
▶ Лист бумаги	6,22	290,00	12,442	580	Штуки

ФСА-анализ + имитационное моделирование

(Статистика по временным ресурсам)

Отчеты | Действия ✖ Закрыть

Использованное количество экземпляров: 6

Ресурс: **Операционист**

Тип объекта: Субъекты

Время доступности: 10д. 00:00:00

Время использования: 9д. 10:30:00

Стоимость: 45300

Ср. кол-во операций в очереди: 5,7133

Ср. длина очереди: 1:05:24

Ср. время ожидания операции в очереди: 1:23:57

Макс. кол-во операций в очереди: 11

Макс. длина очереди: 2:15:00

Длина очереди на конец имитации: 1:30:00

Процент загрузки: 94,375

Перегрузка: 0:00:00

Текущее кол-во экземпляров: 6

Кол-во рабочих часов в день: 8

Кол-во рабочих дней в месяц: 20,75

Дополнительно необходимое кол-во экземпляров: 0

Рекомендуемое кол-во экземпляров: 6

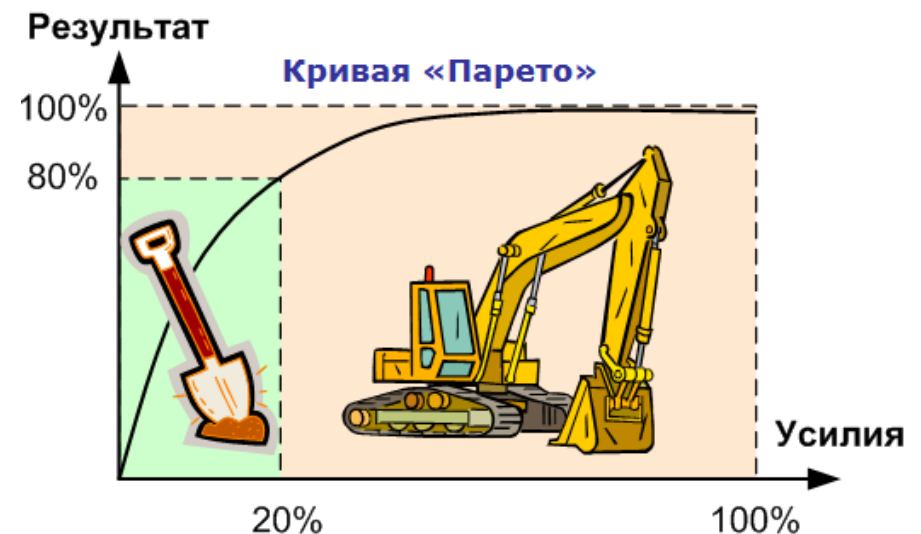
Процессы | Загруженность временного ресурса

[Статистика по процессу](#)

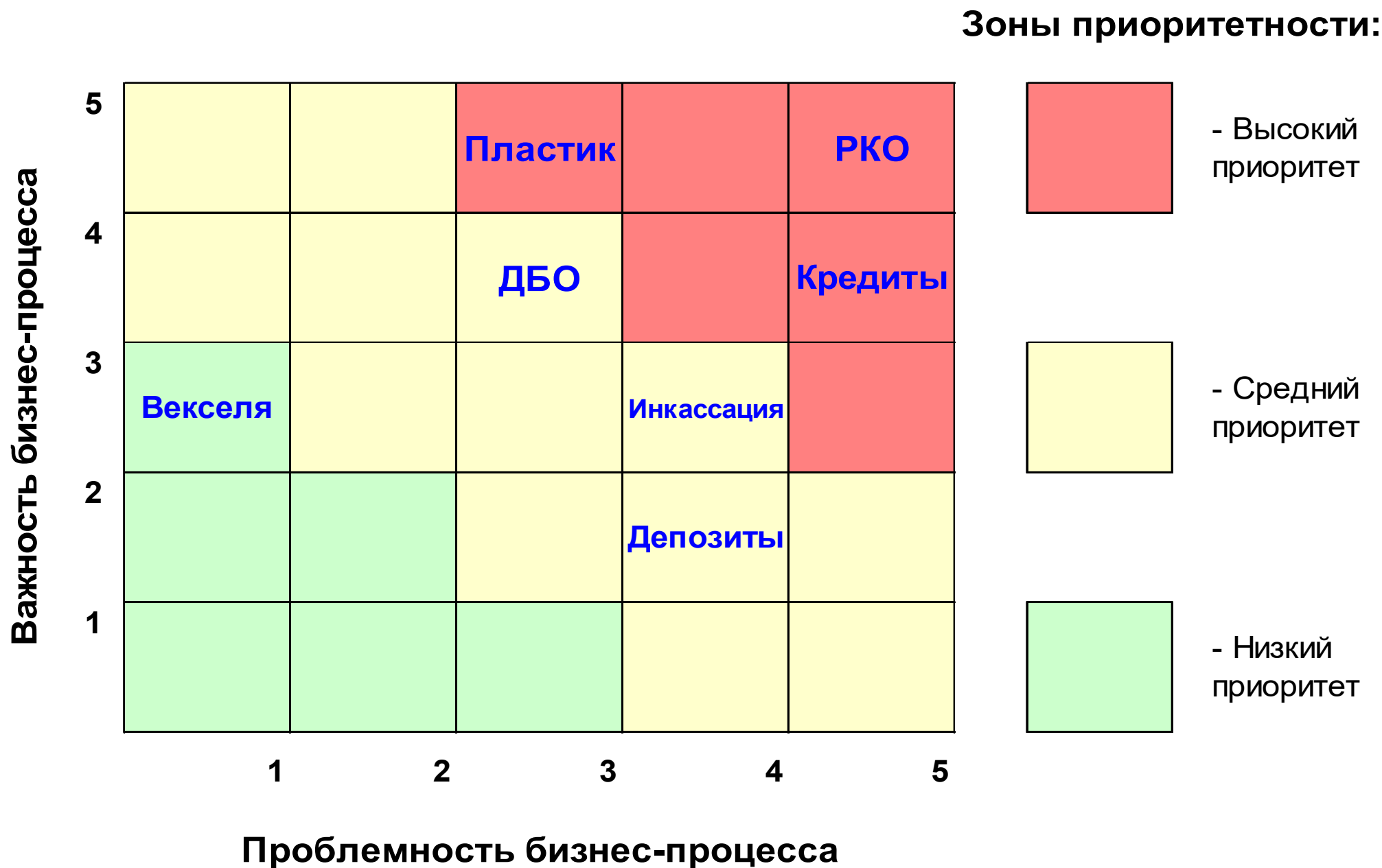
Процесс	Количество выполнений	Средняя стоимость...	Суммарная стоимость...	Среднее время использования	Суммарное ...	Среднее ...	Суммарное ...
▶ АЗ.4.2.1 Открытие...	257	174,58	45300,00	0:52:22	9д. 10:30:00	2:02:20	39д. 23:50:00

Ранжирование бизнес-процессов

- ▶ Цель ранжирования: выбрать самые приоритетные для описания и оптимизации бизнес-процессы, составить последовательность их проработки.
- ▶ Варианты ранжирования бизнес-процессов
 - По параметрам: важность, проблемность, качество, результативность.
 - Сопоставление критическим факторам успеха / стратегическим целям.
- ▶ Алгоритм ранжирования
 - Определить варианты / параметры ранжирования
 - Разработать методику измерения и сбора значений параметров
 - Собрать значения параметров
 - Рассчитать интегральные показатели (при необходимости)
 - Построить матрицу ранжирования
- ▶ Принцип (закон) Парето: 20% правильно приложенных усилий дают 80% необходимого результата.



Ранжирование бизнес-процессов



Ранжирование процессов по важности и проблемности

Ранжирование процессов (важность, проблемность): А1 Основные бизнес-процессы

Название	Важность	Проблемность	Индекс
А1.1.10 Клиентский сервис ФЛ (работа с клиентами и продажи)	3	3	9
А1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ	3	3	9
А1.2.3 Кредитование ЮЛ	3	3	9
А1.2.10 Клиентский сервис ЮЛ (работа с клиентами и продажи)	3	3	9
А1.1.3 Кредитование ФЛ	2	3	6
А1.1.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ФЛ	3	2	6
А1.1.9 Пакеты услуг ФЛ (универсальный договор с банком)	2	3	6
А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)	3	2	6
А1.3 Privat Banking	3	2	6
А1.2.4 Услуги с пластиковыми картами ЮЛ	2	2	4
А1.1.4 Банковские карты ФЛ	3	1	3
А1.1.8 Обслуживание VIP-Клиентов ФЛ	3	1	3
А1.2.9 Пакеты услуг ЮЛ	3	1	3
А1.1.1 Расчетно-кассовое обслуживание ФЛ	1	2	2
А1.2.6 Инкассация ЮЛ	1	2	2
А1.1.2 Привлечение денежных средств ФЛ	1	1	1
А1.1.5 Индивидуальные банковские сейфы (ИБС) ФЛ	1	1	1
А1.1.6 Инкассация ценностей ФЛ	1	1	1
А1.2.2 Привлечение денежных средств ЮЛ	1	1	1
А1.2.5 Индивидуальные банковские сейфы ЮЛ (ИБС)	1	1	1
А1.2.8 Депозитарная деятельность и ценные бумаги	1	1	1
А1.4 Инвестиционный бизнес	1	1	1

Анализ актуальности процессов

- ▶ Даты актуализации процессов автоматически сохраняются при обновлении соответствующих графических моделей. Также можно использовать официальные даты утверждения регламентов процессов.
- ▶ Для каждого процесса задаётся параметр «Периодичность актуализации».
- ▶ С помощью специальных таблиц можно сортировать процессы по датам актуальности и выявлять устаревшие.

Анализ актуальности процессов

А3.6.1 Работа с кадрами

Процессы / процедуры	Дата / время актуализации модели	Периодичность актуализации (дней)	Контроль
А3.6.1 Работа с кадрами	06.08.2017 19:53:20		Модель устарела
А3.6.1.3 Подбор персонала	31.05.2017 12:37:11		Модель устарела
А3.6.1.4 Прием сотрудников на работу	31.05.2017 12:39:44		Модель устарела
А3.6.1.5 Обучение и аттестация сотрудников	31.05.2017 12:37:34	150	Модель устарела
А3.6.1.6 Кадровые перемещения / изменение условий трудовых договоров	05.02.2018 16:47:52		Модель устарела
А3.6.1.7 Оценка удовлетворённости персонала банка	05.02.2018 16:48:14		Модель устарела
А3.6.1.8 Увольнение сотрудников	05.02.2018 16:48:25		Модель устарела
А3.6.1.9 Подбор персонала (BPMN)	23.09.2019 17:49:35	150	ОК
А3.6.1.10 Прием сотрудников на работу (BPMN)	23.09.2019 17:49:47	150	ОК

Периодичность актуализации (дней) - для незаполненных ячеек **180**

Доля актуальных процессов **22%**

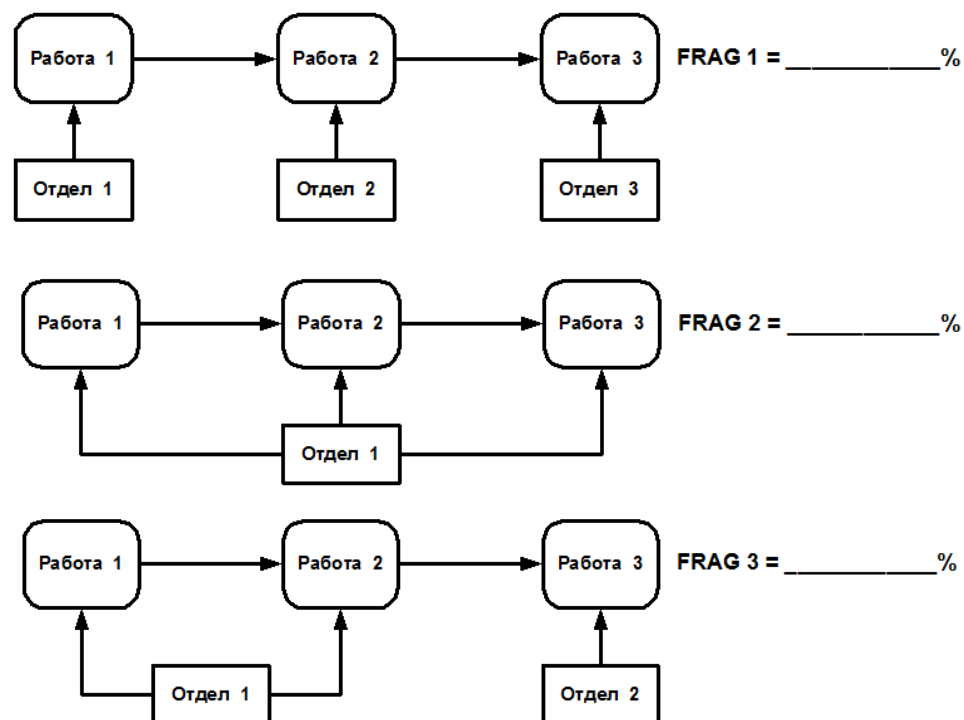
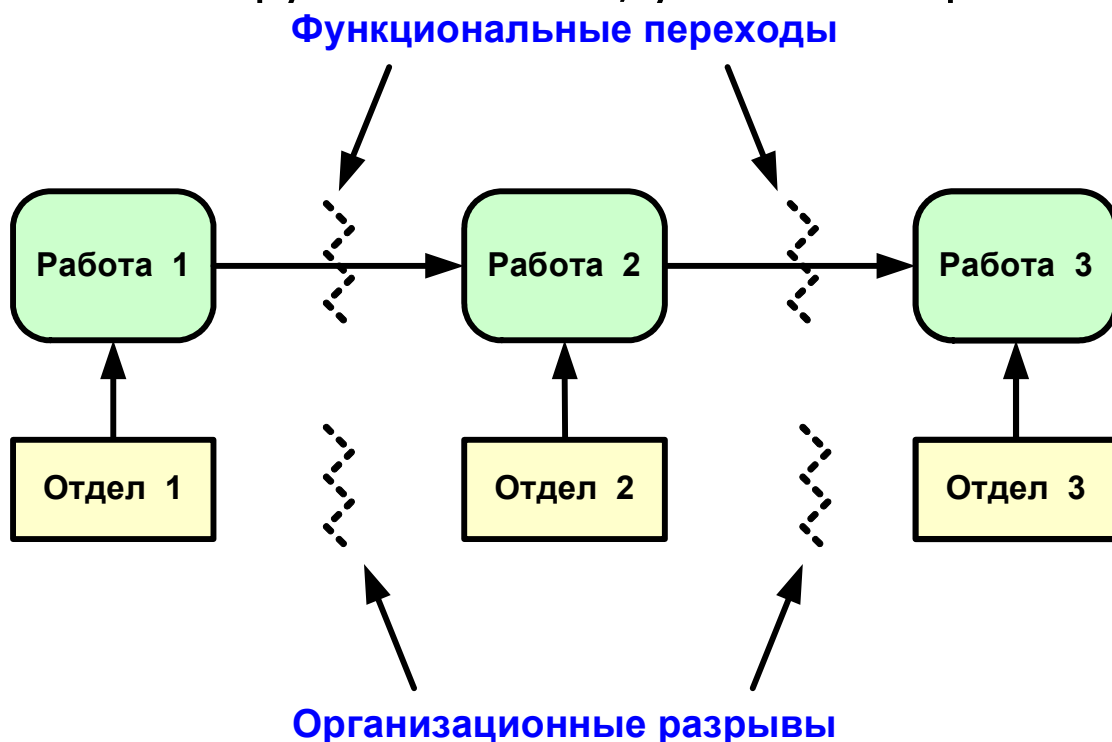
Показываются только процессы / процедуры, которые имеют модели.

В отчёте выводятся 2 уровня из дерева бизнес-процессов.

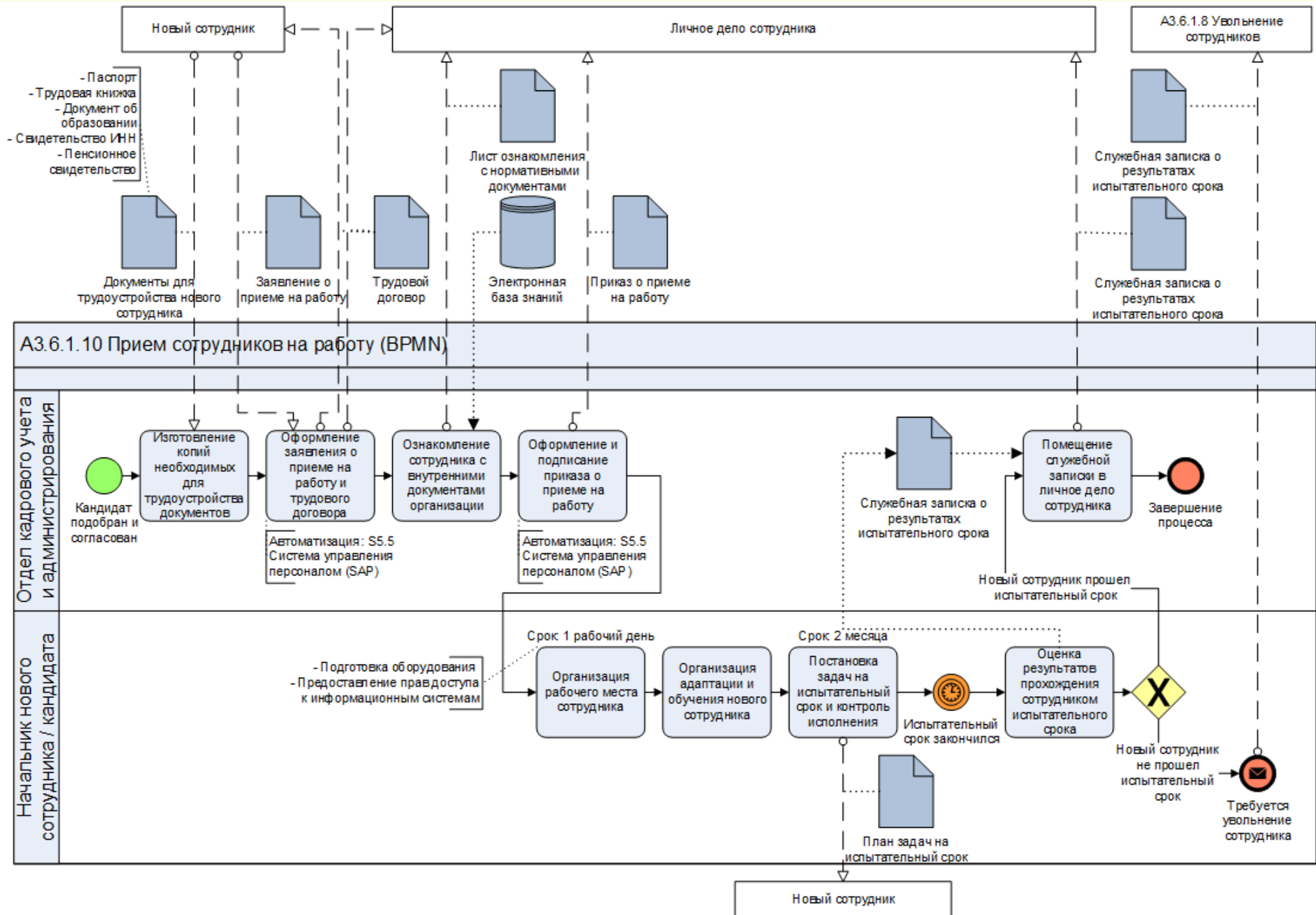
Для вывода большего количества уровней необходимо изменить параметр "Глубина дерева" в настройках привязки типа "Дерево".

Анализ фрагментарности процесса

- ▶ Фрагментарность бизнес-процесса (FRAG) = OBR / FTR
 - Функциональный переход (FTR) – переход от одной функции к следующей
 - Организационный разрыв (OBR) – это функциональный переход в бизнес-процессе, при котором меняются исполнители функций
- ▶ На основе показателя FRAG можно определить к какому типу управления относится организация – к процессному (FRAG => 0) или к функциональному (FRAG => 1)
- ▶ Методы сокращения фрагментарности бизнес-процесса
 - Повышение универсальности исполнителей бизнес-процесса (сотрудников)
 - Автоматизация процедур бизнес-процесса
 - «Разрушение стен», участники процесса работают в одном открытом помещении



Анализ фрагментарности процесса



Анализ фрагментарности процесса

Анализ фрагментарности процесса А3.6.1.10 Прием сотрудников на работу (BPMN)

Процессы / процедуры / действия	Исполнитель
А3.6.1.10.1 Изготовление копий необходимых для трудоустройства документов	Отдел кадрового учета и администрирования
А3.6.1.10.2 Оформление заявления о приеме на работу и трудового договора	Отдел кадрового учета и администрирования
А3.6.1.10.3 Ознакомление сотрудника с внутренними документами организации	Отдел кадрового учета и администрирования
А3.6.1.10.4 Оформление и подписание приказа о приеме на работу	Отдел кадрового учета и администрирования
А3.6.1.10.5 Организация рабочего места сотрудника	Начальник нового сотрудника / кандидата
А3.6.1.10.6 Организация адаптации и обучения нового сотрудника	Начальник нового сотрудника / кандидата
А3.6.1.10.7 Постановка задач на испытательный срок и контроль исполнения	Начальник нового сотрудника / кандидата
А3.6.1.10.8 Оценка результатов прохождения сотрудником испытательного срока	Начальник нового сотрудника / кандидата
А3.6.1.10.9 Помещение служебной записки в личное дело сотрудника	Отдел кадрового учета и администрирования

Количество функциональных переходов 8

Количество организационных разрывов 2

Фрагментарность 25,00%

НИЗКАЯ

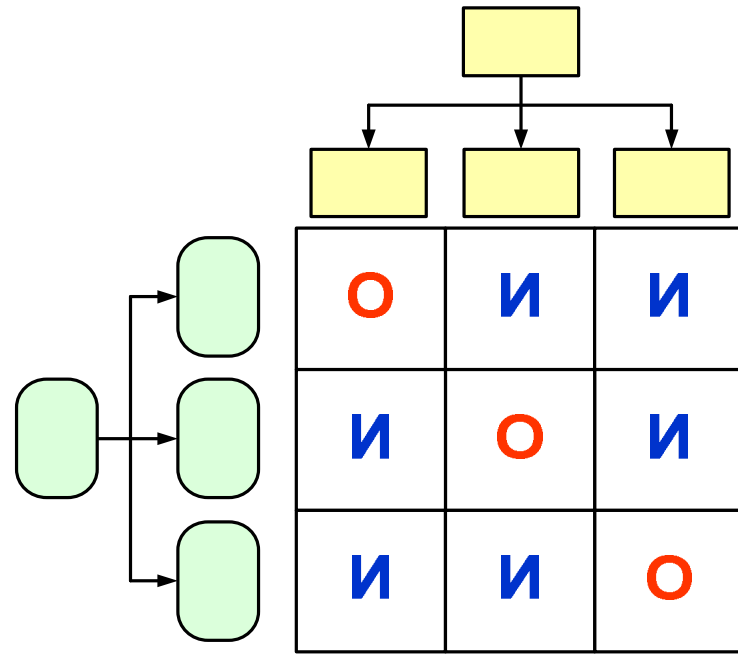
Дата формирования отчёта 24.09.2019

Отчёт работает корректно при двух условиях:

- 1) у выбранного процесса нумерация подпроцессов точно соответствует последовательности их выполнения
- 2) для каждого подпроцесса привязано не более одного исполнителя

Матрица распределения ответственности в бизнес-процессах

Оргструктура



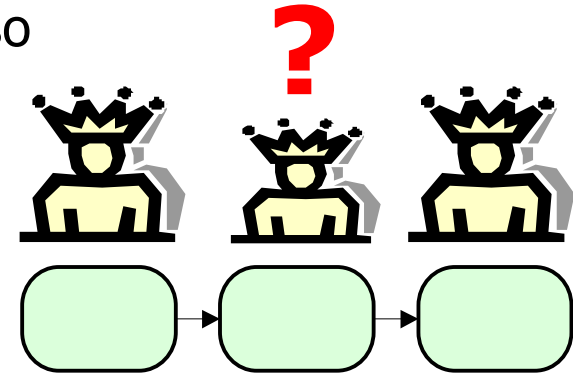
Обозначения:

O - ответственный, И - исполнитель

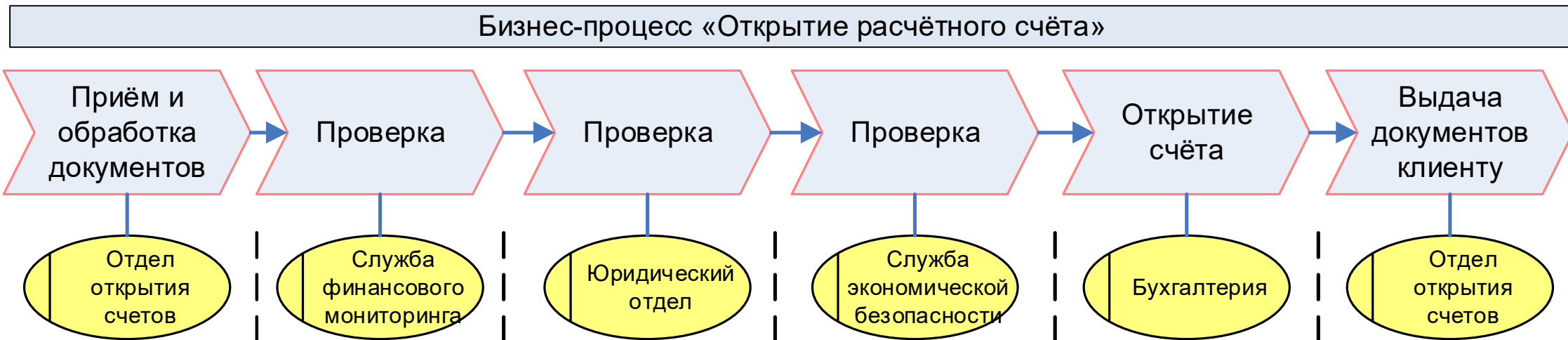
		Организационная структура верхнего уровня																
		Управление операционно-кассового обслуживания	Управление по работе с корпоративными клиентами	Управление корпоративного кредитования	Управление оформления финансовых операций	Управление информационных технологий	Служба безопасности	Юридическое управление	Административно-хозяйственное управление	Служба финансового мониторинга	Финансово-экономическое управление	Служба персонала	Управление бизнес-процессов и методологии	Департамент маркетинга				
Бизнес-процессы верхнего уровня																		
Основные (ОЛ)	1	Расчетно-кассовое обслуживание	ОИ															
	2	Депозиты	ОИ	И														
	3	Кредитование	И	И	ОИ	И												
	4	Зарплатные проекты	И	И		И												
	5	Инкассация	ОИ	ОИ						ОИ								
	6	Дистанционное банковское обслуживание	ОИ	ОИ					ОИ									
Обеспечивающие	1	ИТ-обеспечение и связь						ОИ				И						
	2	Юридическое обеспечение								ОИ								
	3	Административно-хоз. обеспечение									ОИ		И					
	4	Обеспечение безопасности						И	ОИ	И		И						
	5	Финансовый мониторинг (ПОД/ФТ)	И						И				ОИ					
	6	Управление филиальной сетью		И								И	И	ОИ				
Управляющие	1	Управление финансами					И							ОИ				
	2	Управление персоналом							И		И		И	И	ОИ			
	3	Управление бизнес-процессами							И							ОИ		
	4	Управление маркетингом и продуктами																ОИ
	5	Стратегическое управление																

Владельцы бизнес-процессов

- ▶ Владелец процесса - руководитель, несущий ответственность за результативность и эффективность процесса (включая показатели KPI процесса), обеспечение ресурсами и улучшение процесса.
- ▶ Критерии определения владельца процесса
 - Компетентность – выполнение или знание большей части процесса
 - Знание потребностей клиента, близость к нему и мотивированность на результат
 - Наличие полномочий по управлению процессом, лидерство
 - Наличие в распоряжении ресурсов для процесса



- ▶ Кто владелец БП в указанном ниже примере?



Анализ матрицы распределения ответственности

▶ В рамках данного метода необходимо проанализировать матрицу распределения ответственности процессов выбранного уровня по следующим правилам и выполнить необходимые корректирующие воздействия.

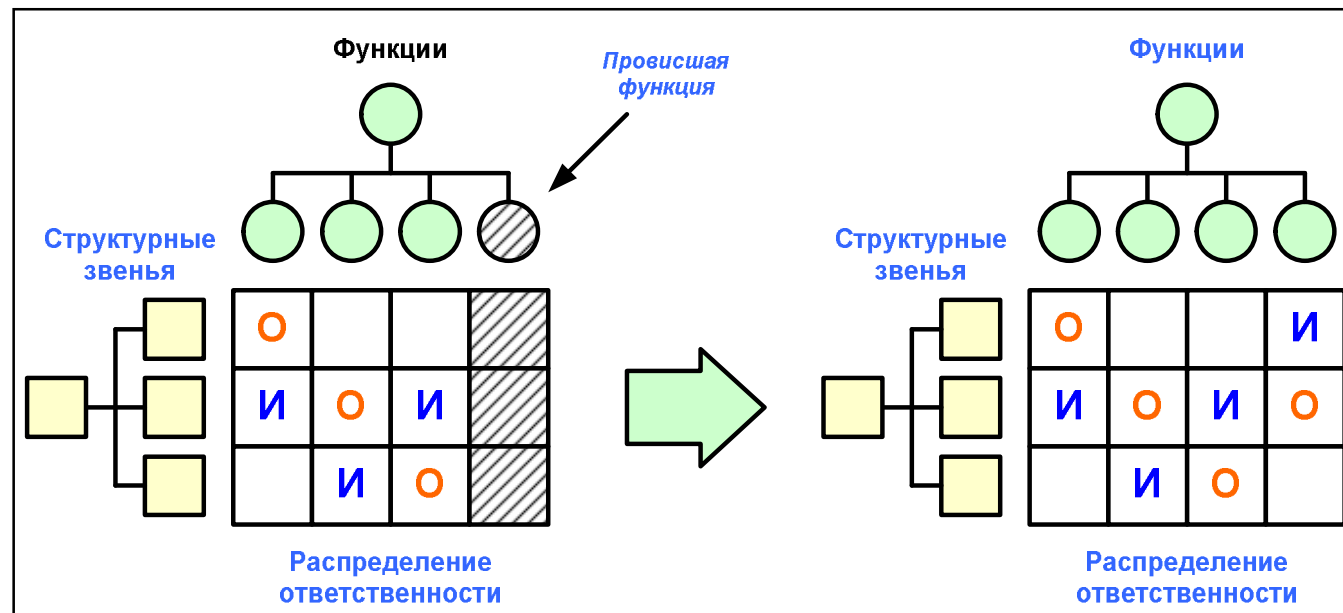
▶ 1. Горизонтальный анализ (по строкам матрицы)

В рамках данного метода анализируются строки матрицы распределения ответственности (бизнес-процессы) для выявления следующих случаев.

▶ 1.1. У бизнес-процесса / функции нет либо исполнителей, либо ответственных, либо и тех и других (т.е. он является полностью, либо частично «провисшим»).

Рекомендуется устранить проблему с помощью следующих действий:

- бизнес-процесс удаляется, либо объединяется с другими бизнес-процессами;
- назначить исполнителей и ответственных (возможно введение дополнительного структурного звена в штат).

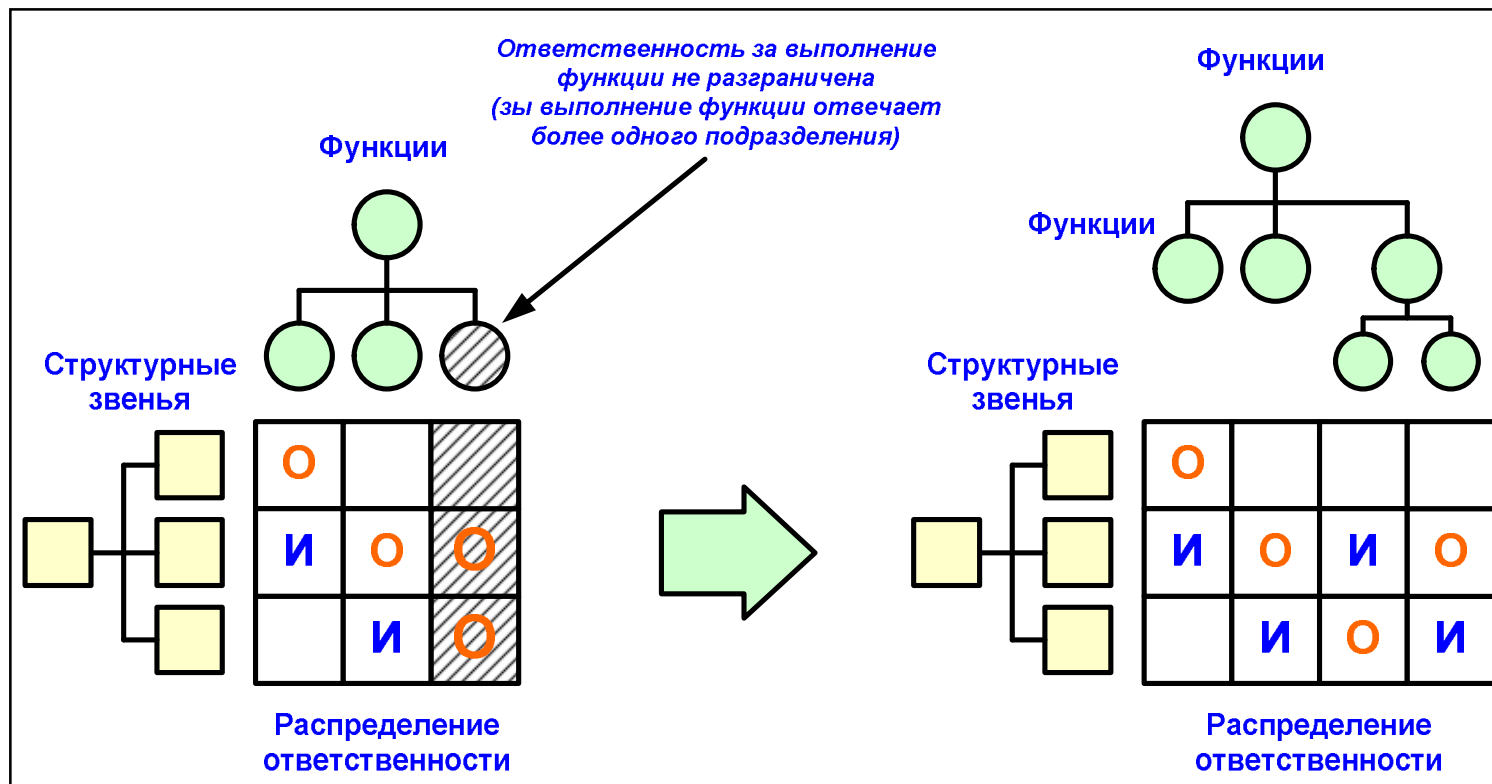


Анализ матрицы распределения ответственности

1.2. Несколько ответственных за 1 бизнес-процесс

В каждой строке матрицы, соответствующей определённому бизнес-процессу, должен стоять только один символ ответственности (О). Там, где обнаружено более одного ответственного, рекомендуется принять одно из решений:

- бизнес-процесс / функция декомпозируется на подпроцессы и по каждому из них назначается один ответственный;
- назначается один ответственный, а остальные участники бизнес-процесса / функции становятся исполнителями (символ «И»).



Анализ матрицы распределения ответственности

▶ 1.3. Слишком много исполнителей у одного бизнес-процесса

Высокая фрагментарность бизнес-процесса. В этом случае, как правило, затрудняются взаимодействия между подразделениями-исполнителями, возможны ошибки и задержки при выполнении бизнес-процесса. Оптимальное количество исполнителей обычно определяется экспертно, либо с помощью специальных формул по расчету фрагментарности бизнес-процесса.

▶ 1.4. Владелец бизнес-процесса назначен неправильно

▶ **2. Вертикальный анализ (по столбцам матрицы)**

В рамках данного метода анализируются столбцы матрицы распределения ответственности (структурные звенья) для выявления следующих случаев.

▶ 2.1. У одного структурного звена слишком много ответственности, либо исполнения бизнес-процессов / функций.

Обычно это свойственно руководителям, которые курируют несколько бизнес-направлений и отвечают за различные бизнес-процессы. Если объем их работы превышает физические возможности, то следует делегировать полномочия.

▶ 2.2. Структурное звено не участвует в бизнес-процессах / функциях, либо его функции не формализованы.

Для решения этой проблемы следует формализовать деятельность структурного звена. Если в результате формализации выяснится, что нет потребности в самостоятельном структурном звене, то его функции можно распределить по другим структурным звеньям, а само структурное звено упразднить.

Анализ матрицы распределения ответственности

Анализ матрицы процессов верхнего уровня (Чек-листы)

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

Экспортировать по составу Формирование HTML-публикации Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название: Анализ матрицы процессов верхнего уровня

Комментарий:

Дата заполнения: 08.01.2020

Ответственный: X Начальник управления бизнес-процессов

Бизнес-процесс: X A0 Бизнес-процессы банка

Тип чек-листа: Анализ матрицы процессов

Состав Нормативно-справочные документы Требования

Требование	Отметка	Комментарий
У процесса нет либо исполнителей, либо ответственных	<input type="checkbox"/>	
Несколько ответственных за один процесс	<input checked="" type="checkbox"/>	Список процессов: ____
Слишком много исполнителей (более 5) у одного процесса	<input type="checkbox"/>	
Владелец процесса назначен неправильно	<input type="checkbox"/>	
У одного субъекта слишком много ответственности, либо исполнения процессов	<input type="checkbox"/>	
▶ Субъект не участвует в процессах, либо его функции не формализованы	<input checked="" type="checkbox"/>	Список субъектов: ____
* <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Практическое задание

▶ **Анализ матрицы распределения ответственности в бизнес-процессах банка**

Проанализировать матрицу распределения ответственности (см. следующую страницу) по указанным правилам. Можно добавлять новые столбцы при составлении рекомендаций.

▶ **Горизонтальный анализ (по строкам матрицы)**

1. У бизнес-процесса нет либо исполнителей, либо ответственных, либо и тех, и других

Ответы: _____

Рекомендации: _____

для назначения ответственных можно добавлять новые столбцы (должности)

2. Несколько ответственных за 1 бизнес-процесс

Ответы: _____

Рекомендации: _____

3. Слишком много исполнителей (6 и более) у одного бизнес-процесса

Ответы: _____

Рекомендации: _____

▶ **Вертикальный анализ (по столбцам матрицы)**

1. У одного структурного звена слишком много ответственности/исполнения (6 и более)

Ответы: _____

Рекомендации: _____

2. Структурное звено не участвует в бизнес-процессах, либо функции не формализованы.

Ответы: _____

Рекомендации: _____

Практическое задание

Бизнес-процессы верхнего уровня		Организационная структура верхнего уровня														
		Управление операционно-кассового обслуживания	Управление по работе с корпоративными клиентами	Управление корпоративного кредитования	Управление оформления финансовых операций	Управление информационных технологий	Служба безопасности	Юридическое управление	Административно-хозяйственное управление	Служба финансового мониторинга	Финансово-экономическое управление	Служба персонала	Управление бизнес-процессов и методологии	Департамент маркетинга		
Основные (ЮЛ)	1	Расчетно-кассовое обслуживание	ОИ						И	И						
	2	Депозиты	ОИ	И												
	3	Кредитование	И	И	ОИ	И			И	И		И				
	4	Зарплатные проекты	И	И		И				И		И				
	5	Инкассация	ОИ	ОИ					ОИ							
	6	Дистанционное банковское обслуживание	ОИ	ОИ				ОИ								
Обеспечивающие	1	ИТ-обеспечение и связь					ОИ				И					
	2	Юридическое обеспечение							ОИ							
	3	Административно-хоз. обеспечение									ОИ		И			
	4	Обеспечение безопасности					И	ОИ	И			И				
	5	Финансовый мониторинг (ПОД/ФТ)	И					И				ОИ				
	6	Управление филиальной сетью		И							И		И			
Управляющие	1	Управление финансами				И							ОИ			
	2	Управление персоналом						И		И		И	ОИ			
	3	Управление бизнес-процессами						И							ОИ	
	4	Управление маркетингом и продуктами														
	5	Стратегическое управление														

О – ответственный, И – исполнитель

Глава 4. Анализ и оптимизация работы персонала

- ▶ Выполняется в двух вариантах.
 - Разрабатываются детальные графические модели процессов (с указанием ответственных и исполнителей). С помощью профессиональных систем (например, Business Studio) автоматически формируются необходимые отчёты и расчёты.
 - Описание процессов выполняется вручную в виде таблиц Excel (с указанием ответственных и исполнителей). Настраиваются необходимые формулы для расчёта.
- ▶ Обязательно рассчитываются параметры
 - Норма управления (количество процессов в ответственности). Если значение больше 7, то принято считать, что сотрудник перегружен.
 - Норма исполнения (количество процессов на исполнении). Если значение больше 7, то принято считать, что сотрудник перегружен.
- ▶ На основе значений данных параметров по всем должностям выполняется ранжирование, принимаются необходимые решения по оптимизации и управлению.

Анализ деятельности сотрудника (подразделения) на основе участия в процессах

Анализ деятельности сотрудника (подразделения) на основе участия в процессах
Директор филиала

Владелец

Название процесса

A3.7.1.4 Подготовка материально-технического и информационного обеспечения филиала

A3.7.2 Функционирование филиала

Количество процессов на владении **2**

ДОПУСТИМАЯ норма управления

Исполнитель

Название процесса	Процедура / функция	Время выполнения
A1.2.10 Клиентский сервис ЮЛ (работа с клиентами и продажи)	A1.2.10.1 Привлечение корпоративных клиентов	Константа (12:00:00)
	A1.2.10.4 Консультации корпоративных клиентов в операционных офисах	Константа (1:00:00)
A2.6.1 Логистика и хранение документации из операционных офисов банка	A2.6.1.1 Сбор и проверка документов от сотрудников	Константа (2:00:00)
	A2.6.1.2 Оформление Описи документов	Константа (1:15:00)
	A2.6.1.3 Вызов сотрудника курьерской службы	Константа (0:15:00)
	A2.6.1.4 Упаковка документов и отправка в головной офис банка	Константа (1:10:00)
A3.7.1.4 Подготовка материально-технического и информационного обеспечения филиала	A3.7.1.4.6 Подготовить Заявку на приобретение мебели и материальных средств в филиал	Константа (0:30:00)
	A3.7.1.4.8 Согласовать Заявку с Административно-хозяйственным управлением банка	Константа (1:00:00)
	A3.7.1.4.10 Организовать работы по приобретению мебели и материальных средств в филиал	Константа (10:00:00)
	A3.7.1.4.12 Оказать содействие ИТ-специалистам банка по установке / настройке ИТ-систем в филиале	Константа (5:30:00)
	A3.7.1.4.14 Оказать содействие специалистам по установке средств защиты и безопасности в филиале	Константа (10:10:00)
	A3.7.1.4.16 Получить из банка маркетинговые материалы	Константа (0:45:00)
	A3.7.1.4.17 Проинформировать Отдел развития филиальной сети о завершении работ	Константа (0:10:00)
A3.7.1.4.19 Организовать в регионе / городе рекламную кампанию по открытию филиала	Константа (16:40:00)	
A3.7.2.3 Подготовка отчётности и анализ результатов работы филиала	A3.7.2.3.1 Сбор необходимой информации от сотрудников и из информационных систем филиала	Константа (3:00:00)
	A3.7.2.3.2 Оценка результатов работы сотрудников	Константа (8:00:00)
	A3.7.2.3.3 Распределение фонда системы мотивации среди сотрудников	Константа (8:20:00)
	A3.7.2.3.4 Анализ результатов выполнения проектов и задач филиала	Константа (10:30:00)
	A3.7.2.3.5 Анализ исполнения плана продаж филиала	Константа (4:15:00)
	A3.7.2.3.6 Разработка необходимых корректирующих и предупреждающих действий	Константа (6:00:00)
	A3.7.2.3.7 Подготовка Отчётов о результатах работы филиала за период и отправка в головной офис бан	Константа (16:50:00)

Количество процессов на исполнении

6

ДОПУСТИМАЯ норма исполнения

Количество процедур / функций

38

Загрузка (сумма, мин)

11880

Рекомендуемое количество сотрудников **1,2**
без учёта количества выполнений процессов в месяце

Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

- ▶ Составляется справочник (каталог) всех компетенций для должностей.
- ▶ Для каждой должности в организационной структуре составляется оценочный лист с указанием необходимых компетенций и оценок (баллов) на текущий момент.
- ▶ Для процессов, процедур и функций указываются компетенции, которые необходимы соответствующим исполнителям для успешной работы. Формируются карты компетенций для процессов.
- ▶ Главная задача состоит в том, чтобы для выполнения каждого процесса выбрать и назначить лучших сотрудников, т.е. имеющих максимальные компетенции по соответствующим процедурам и функциям процесса. Это позволит минимизировать операционные риски и задержки по времени в процессах.
- ▶ Данные работы можно выполнить вручную в таблицах Excel, либо автоматизированно с помощью профессиональных систем (например, Business Studio).

Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

Требования (7 строк)

Свойства | Поиск | Отчеты | Действия | Закрыть

- Анализ бизнес-логики процессов
- Анализ компетенций сотрудников
 - Компетенции в области бизнес-моделирования и бизнес-анализа
 - Компетенции в области ИТ и системного анализа
 - Компетенции в области управления процессами (для владельцев)
 - Компетенции по финансовому анализу и планированию
- Диагностика и аудит HR-процессов
- Диагностика и аудит бизнес-процессов (общее)
- Диагностика и аудит ИТ-процессов
- Для сравнительного анализа

Номер	Название
	Компетенции в области бизнес-моделирования и бизнес-анализа
1	Знание системы Business Studio
2	Знание нотаций бизнес-моделирования
3	Знание отраслевой специфики процессов
4	Знание бизнес-архитектуры организации в целом
5	Знание методик организационного развития / оптимизации
6	Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества

Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

30.10.2019 - Рязанов О.Е. (ведущий специалист управления бизнес-процессов) (Оценка и анализ компетенций)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

Название: 30.10.2019 - Рязанов О.Е. (ведущий специалист управления бизнес-процессов)

Комментарий:

Дата: 30.10.2019

Ответственный (кто оценивает): X Директор департамента бизнес-архитектуры

Физлицо (кто оценивается): X Рязанов Олег Евгеньевич

Состав Нормативно-справочные документы **Компетенции**

Компетенция	Оценка
Знание системы Business Studio	5
Знание нотаций бизнес-моделирования	4
Знание отраслевой специфики процессов	3
Знание бизнес-архитектуры организации в целом	3
Знание методик организационного развития / оптимиза...	4
Знание стандартов в области проектов, процессов, мен...	3
*	

Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации продукта (Процессы)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

Контроллинг Открыть документы в DIRECTUM Свойства модели

Основные

Параметры ФСА

Название: А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации пр

Требования к срокам: 5 дней

Комментарий: X Методика описания, оптимизации бизнес-процессов банка ...

Важность процесса:

Проблемность процесса:

Периодичность актуализации (в днях):

Операционный риск (для вывода на модель): X Риск временных задержек в процессах ...

Программные продукты Статусы процесса Нормативно-справочные документы **Компетенции**

Компетенции
▶ Знание системы Business Studio
Знание нотаций бизнес-моделирования
Знание отраслевой специфики процессов
*

Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

Карта компетенций для процесса

«А3.3.4.2 Разработка / модификация продукта банка»

Процедура, действие, функция	Необходимые компетенции исполнителей
А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации продукта	Знание системы Business Studio
	Знание нотаций бизнес-моделирования
	Знание отраслевой специфики процессов
А3.3.4.2.2 Автоматизация, разработка / доработка программного обеспечения	Знание АБС (автоматизированной банковской системы)
	Навыки разработки технических заданий и бизнес-требований
А3.3.4.2.3 Разработка / актуализация маркетинговых материалов по продукту	
А3.3.4.2.4 Разработка /дополнение тарифов по продукту	Знание бизнес-планирования
	Знание функционально-стоимостного анализа (ФСА)
А3.3.4.2.5 Разработка Договорной базы по продукту	
А3.3.4.2.6 Разработка Информационно-обучающих материалов для сотрудников	
А3.3.4.2.7 Обучение и доведение информации до сотрудников	
А3.3.4.2.8 Организация пилотной эксплуатации и тестирования продукта	Навыки тестирования ИТ-систем
	Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества
А3.3.4.2.9 Организация доработки продукта	

Карта компетенций сотрудника

Рязанов Олег Евгеньевич

Дата оценки: 30.10.2019

Компетенция	Оценка
Знание системы Business Studio	5
Знание нотаций бизнес-моделирования	4
Знание отраслевой специфики процессов	3
Знание бизнес-архитектуры организации в целом	3
Знание методик организационного развития / оптимизации	4
Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества	3

Лучшие сотрудники с выбранной компетенцией

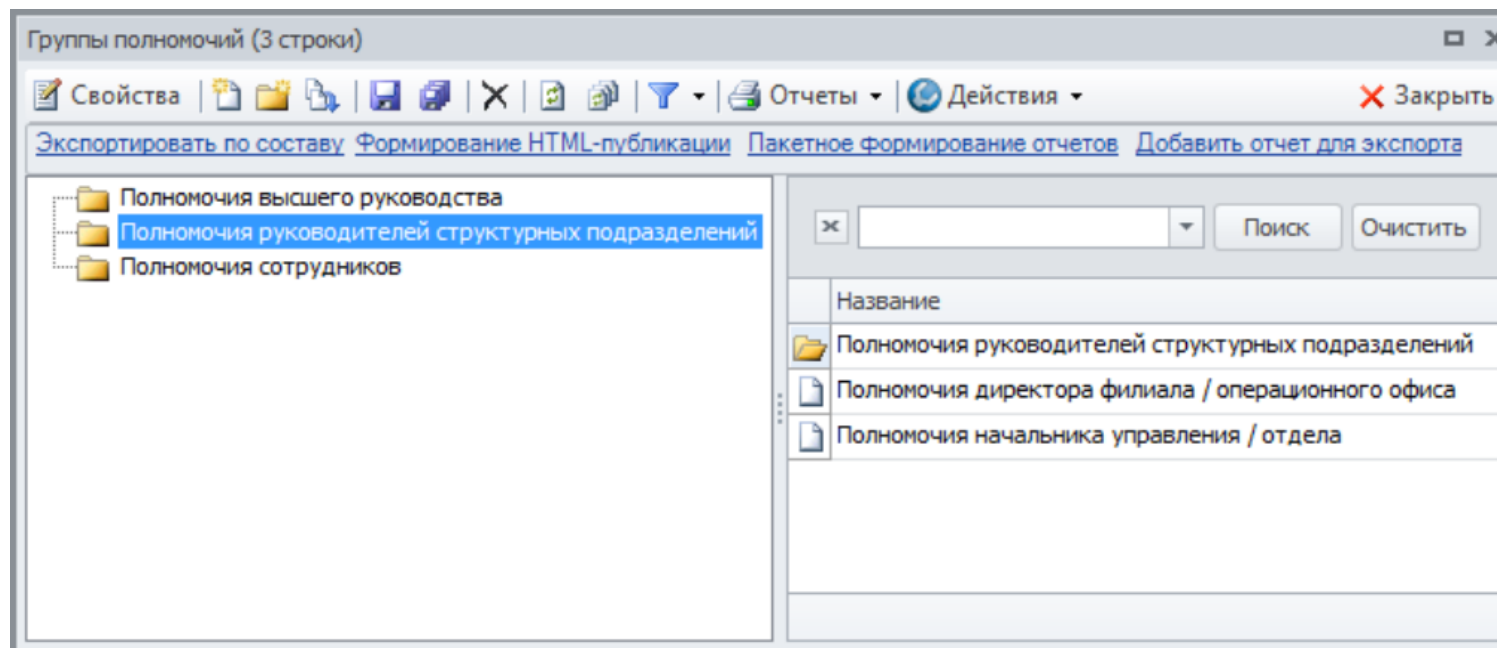
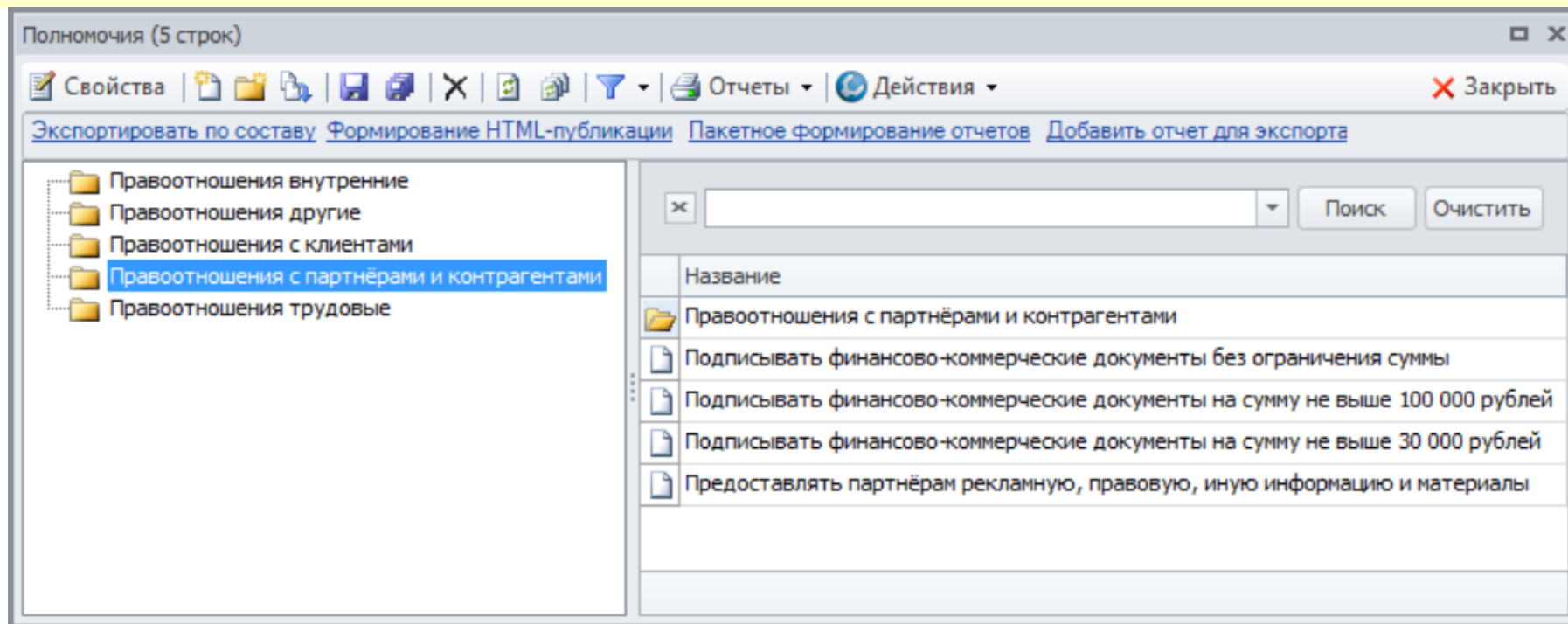
«Знание системы Business Studio», оценка = 5

ФИО
Михайлов Сергей Петрович
Рязанов Олег Евгеньевич

Управление полномочиями

- ▶ Составляется справочник (каталог) типовых полномочий.
- ▶ Полномочия объединяются в группы.
- ▶ Для каждой должности в организационной структуре привязываются группы полномочий или отдельные полномочия с указанием подтверждающего документа и срока действия.
- ▶ Формируются необходимые отчёты для контроля полномочий, принятия управленческих решений, оптимизации.
- ▶ Данные работы можно выполнить вручную в таблицах Excel, либо автоматизированно с помощью профессиональных систем (например, Business Studio).

Управление полномочиями



Управление полномочиями

Начальник управления персонала (Субъекты)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

Основное

Рассылка по сотрудникам

Название:

*Тип субъекта:

Комментарий:

....

Физлица Нормативно-справочные документы Роли субъекта **Группы полномочий** Полномочия

Полномочия	Подтверждающий документ	Срок действия (до)
Заключать трудовые договора, контракты	Приказ по полномочиям	31.12.2026
Принимать решения по материальному поощрению сот...	Приказ по полномочиям	31.12.2026
▶ Принимать решения о привлечении к ответственности ...	Приказ по полномочиям	31.12.2026
*		

Параметры должности

Параметры ФСА

Управление полномочиями

Карточка полномочий (с группами) - «Начальник управления персонала»

Группа полномочий	Полномочие	Подтверждающий документ	Срок действия (до)
Полномочия начальника управления / отдела	Привлекать к решению задач напрямую специалистов других подразделений	Приказ по полномочиям	31.12.2026
	Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности организации		
	Представлять интересы организации при контактах со средствами массовой информации		
	Подписывать финансово-коммерческие документы на сумму не выше 100 000 рублей		
	Предоставлять партнёрам рекламную, правовую, иную информацию и материалы		
	Заключать трудовые договора, контракты		
	Принимать решения по материальному поощрению сотрудников		
	Принимать решения о привлечении к ответственности сотрудников за различные виды нарушений		

Управление грейдами должностей

- ▶ Составляется справочник (каталог) факторов для оценки должностей.
- ▶ Для каждой должности в организационной структуре привязываются соответствующие значения по каждому фактору.
- ▶ Рассчитывается сумма баллов по факторам и определяется значение грейда для должности.
- ▶ Все должности сортируются (ранжируются) по значениям грейдов, принимаются необходимые управленческие решения, выполняются задачи по оптимизации.

- ▶ Данные работы можно выполнить вручную в таблицах Excel, либо автоматизированно с помощью профессиональных систем (например, Business Studio).

Управление грейдами должностей

Факторы оценки должностей (6 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | **Закреть**

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#) [Добавить отчет для экспорта](#)

- Фактор 1. Управление сотрудниками
- Фактор 2. Ответственность, цена ошибки
- Фактор 3. Самостоятельность в работе
- Фактор 4. Опыт работы
- Фактор 5. Уровень знаний (квалификация)
- Фактор 6. Коммуникации
- Фактор 7. Сложность работы

Название	Балл
Фактор 1. Управление сотрудниками	
1. Отсутствуют подчиненные, нет необходимости управлять сотрудниками	1
1. Координация действий рабочей группы или отдельных сотрудников	2
1. Управление рабочей группой или комитетом на постоянной основе	3
1. Управление подразделением	4
1. Управление группой подразделений	5

Управление грейдами должностей

Начальник управления персонала (Субъекты)

Сохранить ✕ Закреть

Отчеты Действия

Основное

Рассылка по сотрудникам

Название:

*Тип субъекта:

Комментарий:

Грейд:

Роли субъекта | Группы полномочий | Полномочия | **Оценка должности**

Фактор
▶ 1. Управление подразделением
2. Полная ответственность за финансовые результаты подразделения, материальные ценности, бюджеты
3. Принятие решений и полномочия по управлению компанией или направлением
4. Большой серьезный опыт работы в данной области и в смежных областях
5. Несколько высших образований (по профессии)
6. Постоянное активное взаимодействие с клиентами / сотрудниками
7. Работа высокой сложности, связанная с интеллектуальными, творческими, техническими нагрузками
*

Управление грейдами должностей

Оценка должности и расчёт грейда Начальник управления персонала

Фактор	Балл
1. Управление подразделением	4
2. Полная ответственность за финансовые результаты подразделения, материальные ценности, бюджеты	4
3. Принятие решений и полномочия по управлению компанией или направлением	5
4. Большой серьезный опыт работы в данной области и в смежных областях	4
5. Несколько высших образований (по профессии)	5
6. Постоянное активное взаимодействие с клиентами / сотрудниками	4
7. Работа высокой сложности, связанная с интеллектуальными, творческими, техническими нагрузками	4

Сумма баллов 30
Грейд 5

Формула для расчёта грейдов (баллы)	Грейд
1-7	1
8-14	2
15-21	3
22-28	4
29-35	5

Управление грейдами должностей

Грейды должностей

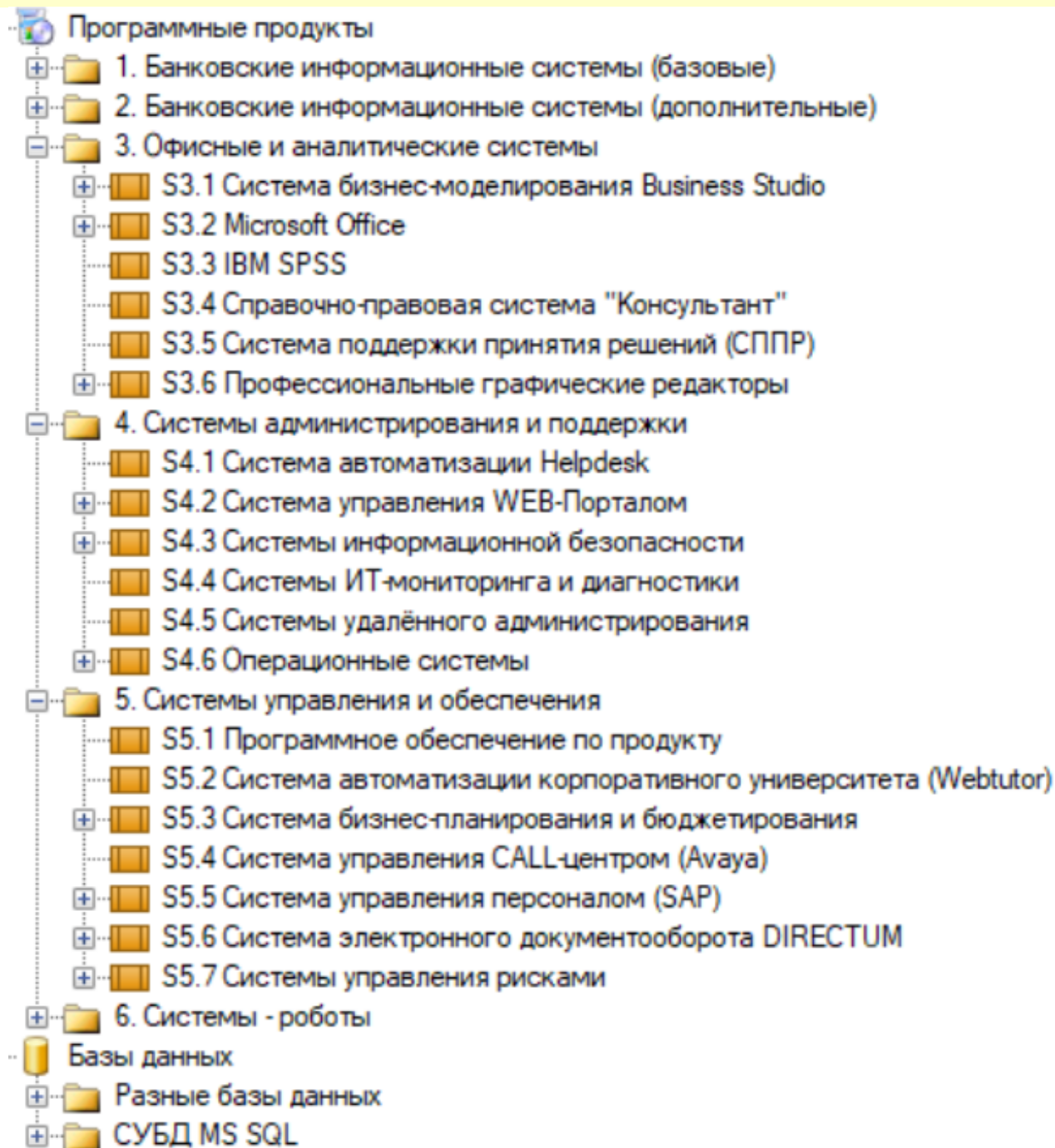
отчёт сформирован от субъекта

3-й заместитель председателя правления

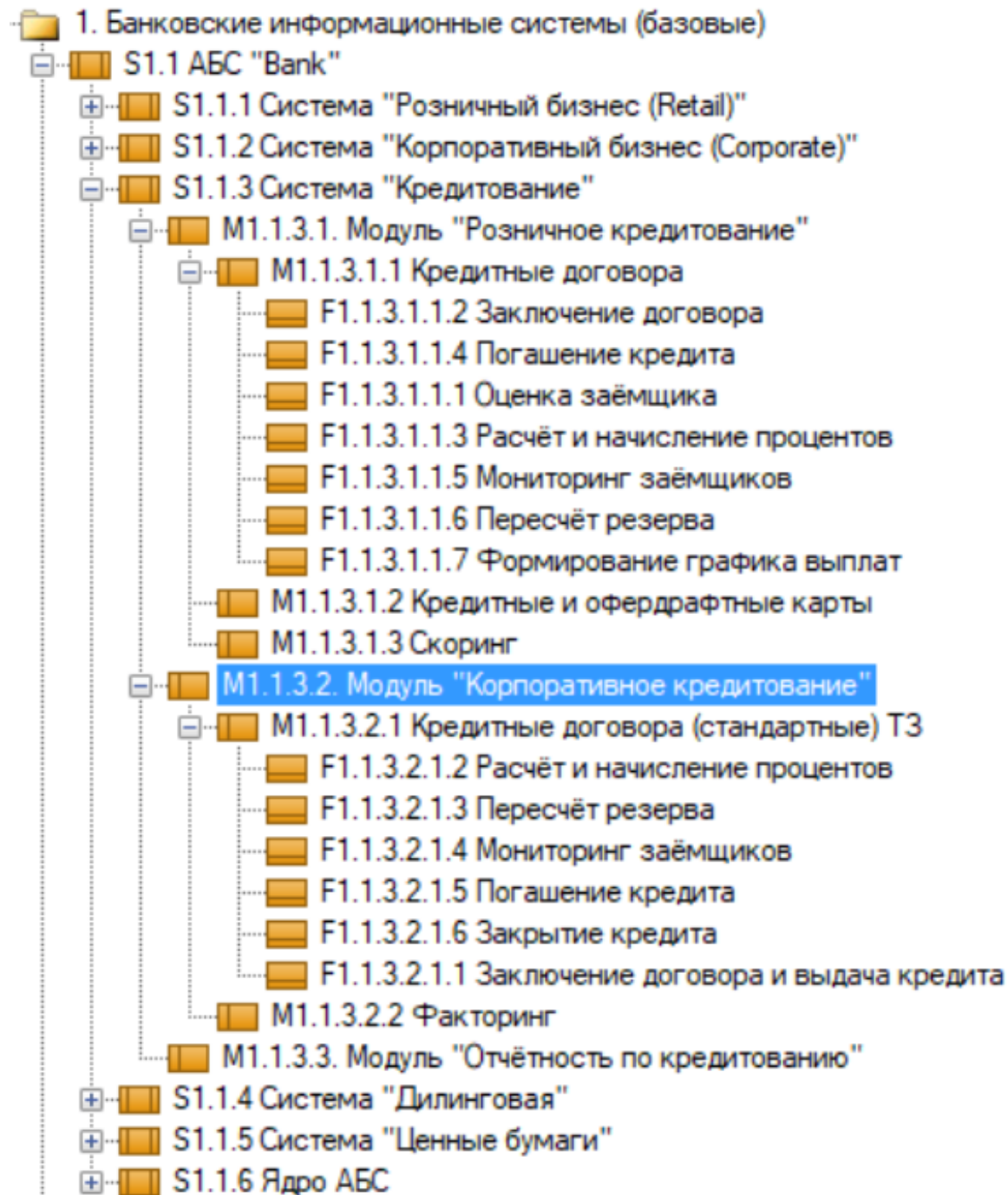
Должность	Грейд
3-й заместитель председателя правления	5
Директор службы безопасности	5
Начальник управления персонала	5
Директор юридического департамента	5
Директор департамента маркетинга	4
Директор по риск-менеджменту	4
Начальник управления операционных рисков	4
Начальник управления рыночных рисков	4
Директор департамента управления делами банка	4
Корпоративный секретарь	4
Начальник службы физической безопасности и средств защиты	4
Начальник отдела организационного развития и методологии HR	4
Начальник управления маркетинговых исследований	3
Начальник управления по работе с клиентской базой и CRM	3
Начальник управления по связям с общественностью и PR	3
Начальник управления рекламы	3
Начальник управления ценообразования и тарифов	3
Начальник управления кредитных рисков	3
Начальник отдела экономической безопасности	3
Начальник службы инкассации	3
Начальник отдела кадрового учета и администрирования	3
Начальник отдела обучения и развития персонала	3
Начальник отдела подбора персонала	3
Начальник управления правового обеспечения	3
Начальник управления делопроизводства и документооборота	2
Начальник управления претензионно-исковой работы	2

Глава 5. Анализ и оптимизация ИТ-архитектуры

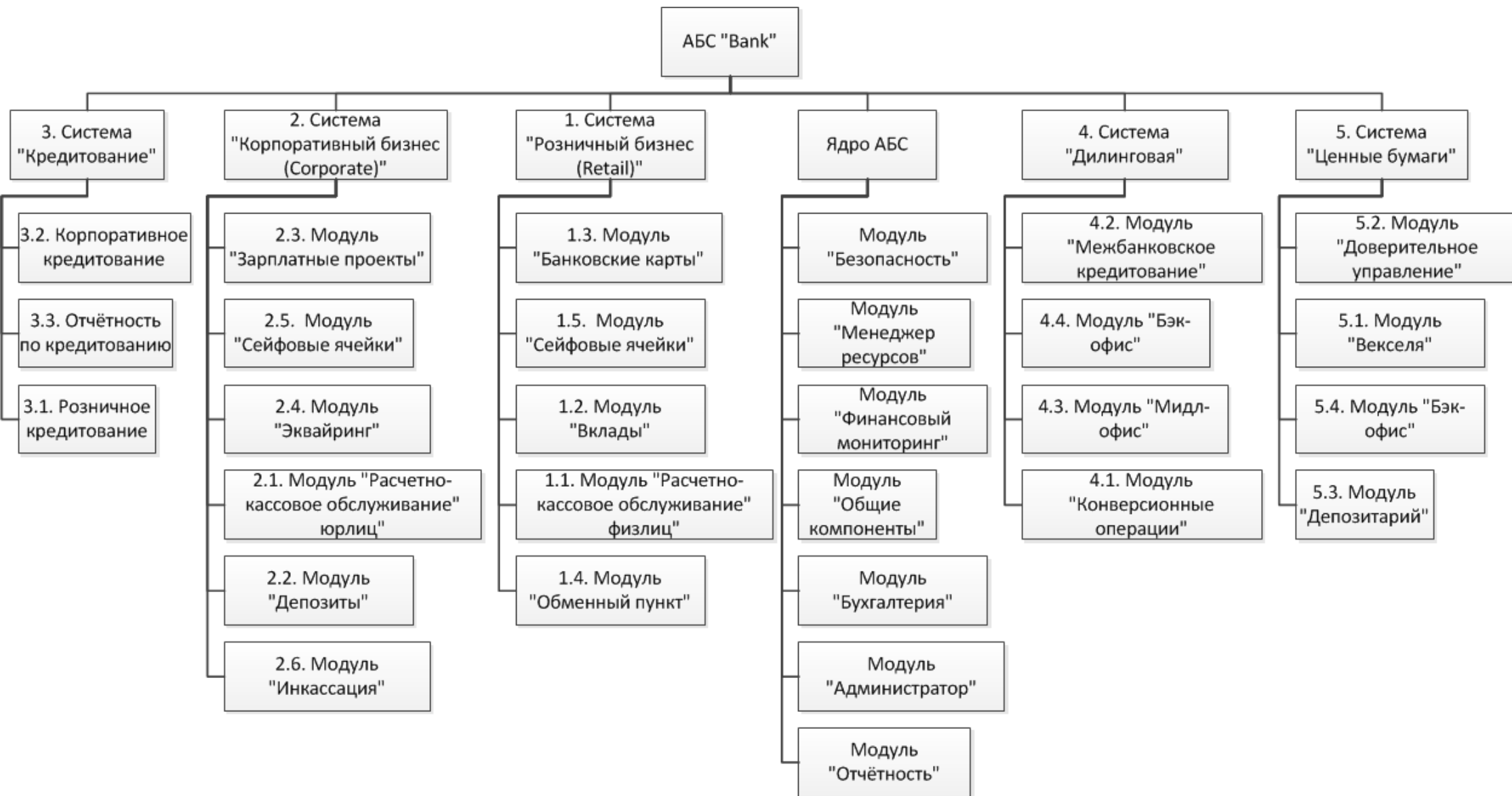
ИТ-архитектура (пример)



ИТ-архитектура (пример) – детализация



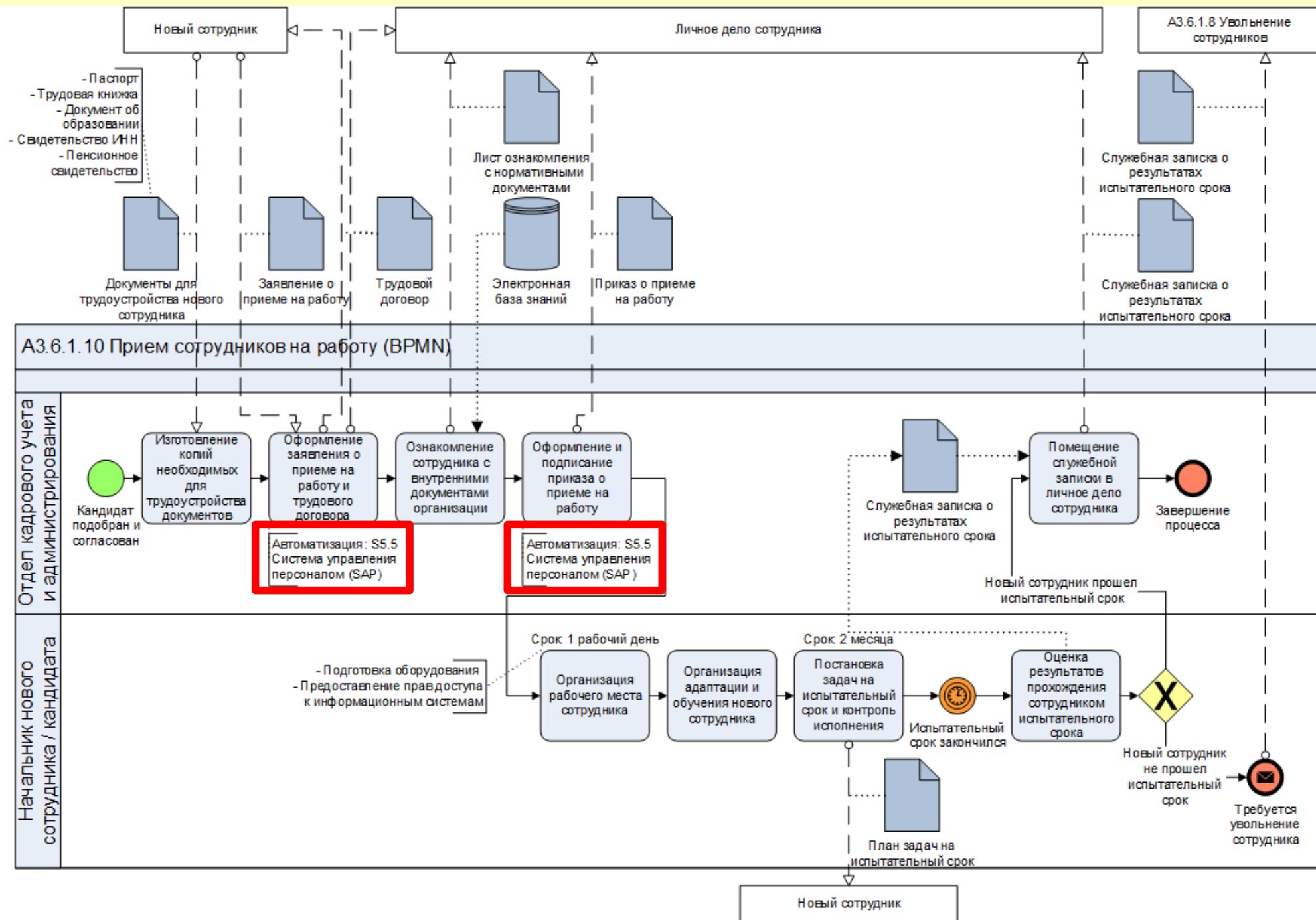
ИТ-архитектура (пример)



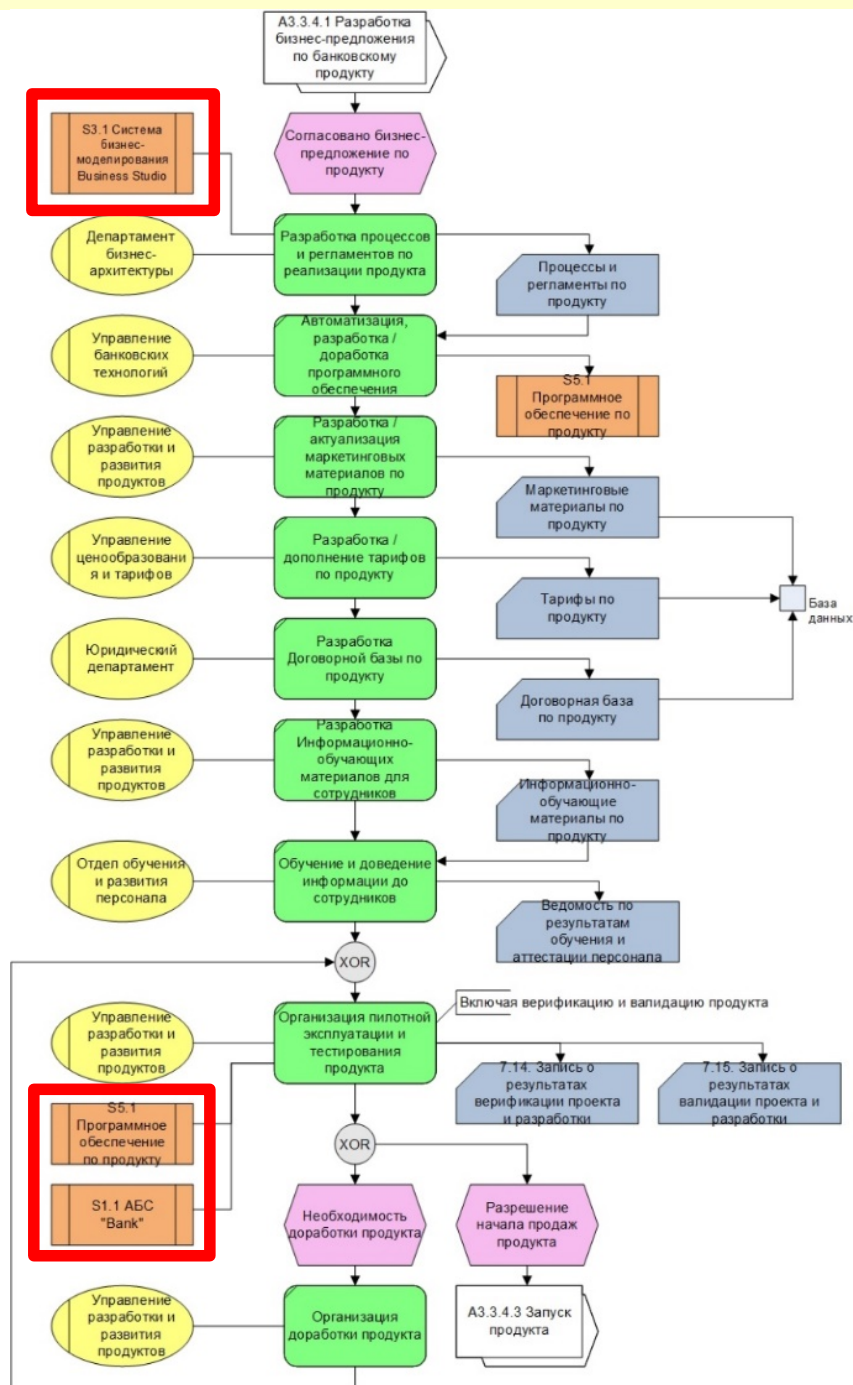
Анализ уровня автоматизации процесса

- ▶ Разрабатывается подробная модель ИТ-архитектуры организации с детализацией: ИТ-системы => ИТ-модули => ИТ-функции. Для каждого элемента указываются необходимые параметры (карточки).
- ▶ Разрабатываются графические модели процессов или табличные описания (технологические карты). Для процедур и функций указываются ИТ-системы и ИТ-модули, которые их автоматизируют.
- ▶ Формируются необходимые отчёты по каждому процессу, рассчитывается уровень автоматизации процесса.
- ▶ Можно выполнить сортировку (ранжирование) всех процессов организации для выявления самых слабо автоматизированных процессов, либо различных проблем в автоматизации.
- ▶ Данные работы можно выполнить вручную в таблицах Excel, либо автоматизированно с помощью профессиональных систем (например, Business Studio).

Анализ уровня автоматизации процесса



Анализ уровня автоматизации процесса



Анализ уровня автоматизации процесса

А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации продукта (Процессы)

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

Контроллинг | Открыть документы в DIRECTUM | Свойства модели

Основные

Название: А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализац

Требования к срокам: 5 дней

Комментарий: X Методика описания, оптимизации бизнес-процессов ...

Важность процесса:

Проблемность процесса:

Периодичность актуализации (в днях):

Операционный риск (для вывода на модель): X Риск временных задержек в процессах

....

Программные продукты | Статусы процесса | Нормативно-справочные документы | Компетенции

Программный продукт	Тип связи
S3.1 Система бизнес-моделирования Business Studio	поддерживает
▶ S3.2 Microsoft Office	поддерживает
*	

Анализ уровня автоматизации процесса

Анализ уровня автоматизации процесса
A3.3.4.2 Разработка / модификация продукта банка

Дата формирования отчёта
 28.12.2019

Процесс / процедура / действие	Программный продукт / модуль / ИТ-функция	Требуется ИТ-доработка	Бизнес-требования
A3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации продукта	S3.1 Система бизнес-моделирования Business Studio		Требуются дополнительные шаблоны отчётов.
	S3.2 Microsoft Office		
A3.3.4.2.2 Автоматизация, разработка / доработка программного обеспечения	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTUM	Да	Требуются дополнительные шаблоны отчётов.
	S5.1 Программное обеспечение по продукту	Да	Детальные требования, спецификации и задачи.
	S1.1 АБС "Bank"		
A3.3.4.2.3 Разработка / актуализация маркетинговых материалов по продукту	S3.6 Профессиональные графические редакторы		
	S3.2 Microsoft Office		
A3.3.4.2.4 Разработка /дополнение тарифов по продукту	S3.2 Microsoft Office		
	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTUM	Да	Требуются дополнительные шаблоны отчётов.
A3.3.4.2.5 Разработка Договорной базы по продукту	S3.2 Microsoft Office		
	S3.4 Справочно-правовая система "Консультант"		
A3.3.4.2.6 Разработка Информационно-обучающих материалов для сотрудников			
A3.3.4.2.7 Обучение и доведение информации до сотрудников	S5.2 Система автоматизации корпоративного университета	Да	Детальные требования, спецификации и задачи.
	S5.1 Программное обеспечение по продукту	Да	Детальные требования, спецификации и задачи.
A3.3.4.2.8 Организация пилотной эксплуатации и тестирования продукта	S1.1 АБС "Bank"		
	S3.1 Система бизнес-моделирования Business Studio		Требуются дополнительные шаблоны отчётов.
	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTUM	Да	Требуются дополнительные шаблоны отчётов.
A3.3.4.2.9 Организация доработки продукта	S3.2 Microsoft Office		

Количество процессов / процедур / действий 9

Количество неавтоматизированных процессов / процедур / действий 1

Уровень автоматизации 89%

ВЫСОКИЙ

- ▶ В качестве продолжения предыдущего метода формируются отчёты (таблицы) в разрезе ИТ-систем и ИТ-модулей.
- ▶ В данных отчётах показывается полный перечень процессов и процедур, которые автоматизированы с помощью выбранной ИТ-системы (модуля) с указанием бизнес-требований или других деталей.
- ▶ На основе этой информации можно проанализировать работу ИТ-системы (модуля): загруженность, эффективность, уровень развития. И затем подготовить технические задания на доработку.

- ▶ Данные работы можно выполнить вручную в таблицах Excel, либо автоматизированно с помощью профессиональных систем (например, Business Studio).

Анализ взаимосвязей и использования информационной системы (модуля) в процессах

Анализ взаимосвязей и использования программного продукта (модуля) в процессах

M1.1.3.2.1 Кредитные договора (стандартные) ТЗ

A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита

Подпроцессы, процедуры, действия	Программный продукт / модуль / функция	Требуется ИТ-доработка	Бизнес-требования
A1.2.3.1.2.1 Подготовить в АБС кредитные договора и другие банковские до	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
A1.2.3.1.2.2 Согласовать Пакет документов по кредиту с Юристами, дорабо	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTU	Да	Требуются дополнительные шаблоны отчётов.
A1.2.3.1.2.3 Занести информацию в Журнал и присвоить № договорам	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
A1.2.3.1.2.4 Открыть счета по кредиту в АБС (выполняется автоматизирова	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
A1.2.3.1.2.5 Подписать Пакет документов у Клиента			
A1.2.3.1.2.6 Выполнить проводки в Кредитном модуле АБС (при необходим	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
A1.2.3.1.2.7 Подписать Пакет документов у Главного бухгалтера, Зампреда, проставить печать			
A1.2.3.1.2.8 Проставить отметки, дату, подпись на Распоряжении, возратить 1 экз. в Отдел кредитования			
A1.2.3.1.2.9 Поместить Пакет документов в кредитное досье			
	S3.2 Microsoft Office		
A1.2.3.1.2.10 Изготовить распоряжение на открытие счетов по кредиту, пер	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
A1.2.3.1.2.11 Изготовить распоряжение на выдачу кредита, передать в опер	S3.2 Microsoft Office		
A1.2.3.1.2.12 Выполнить в АБС проводки по выдаче кредита, оприходовани	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
A1.2.3.1.2.13 Получить Документы из операционного отдела			
	F1.1.3.2.1.1 Заключение договора и выдача кредита	Да	Требования, спецификации, экранные формы
A1.2.3.1.2.14 Распечатать платежные поручения, мемориальные ордера, п	S3.2 Microsoft Office		
A1.2.3.1.2.15 Поместить Документы в кредитное досье			
A1.2.3.1.2.16 Поместить в документы дня			
A1.2.3.1.2.17 Требуется формирование резерва под кредит?			
A1.2.3.1.2.18 Подписать Распоряжение, экземпляры документов вернуть в И	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTU	Да	Требуются дополнительные шаблоны отчётов.

A1.2.3.1.5 Частичное погашение кредита

Подпроцессы, процедуры, действия	Программный продукт / модуль / функция	Требуется ИТ-доработка	Бизнес-требования
A1.2.3.1.5.1 Выполнить в АБС проводки по погашению ссудной задолженно	F1.1.3.2.1.5 Погашение кредита		
A1.2.3.1.5.2 Проинформировать Клиента о наступлении срока частичного погашения кредита			
A1.2.3.1.5.3 Распечатать мемориальные ордера, платежные требования, подписать			
A1.2.3.1.5.4 Контролировать достаточность денежных средств на счете Кли	S1.1 АБС "Bank"		
A1.2.3.1.5.5 Подписать Распоряжение, проставить штамп			
A1.2.3.1.5.6 Достаточно?			
A1.2.3.1.5.7 Передать Документы (по 1 экз.) в Отдел кредитования			
A1.2.3.1.5.8 В кредитном модуле АБС выполнить операцию «Погасить ссуд	F1.1.3.2.1.5 Погашение кредита		
A1.2.3.1.5.9 Поместить Документы (по 1 экз.) в документы дня			
A1.2.3.1.5.10 Изготовить Распоряжение, подписать, передать в Операционный отдел			
A1.2.3.1.5.11 Проинформировать Отдел кредитования, завести платежное п	S1.1 АБС "Bank"		
A1.2.3.1.5.12 Сделать выписку по ссудному счету			
A1.2.3.1.5.13 В кредитном модуле АБС выполнить операцию «Погасить ссуд	F1.1.3.2.1.5 Погашение кредита		
A1.2.3.1.5.14 Исполнить платежное поручение, подписать, распечатать (при необходимости)			

Анализ распределения ответственности за ИТ-системы

- ▶ Для каждой ИТ-системы в организации указывается владелец (ответственный).
- ▶ По всем уровням ИТ-архитектуры формируются соответствующие отчёты (таблицы). На их основе можно выявить ИТ-системы, за которые не назначены ответственные, и различные проблемы в ИТ-архитектуре. Затем составить план оптимизации.
- ▶ Для должностей или подразделений в организационной структуре формируются отчёты (таблицы), которые выводят список ИТ-систем в ответственности выбранной должности. На их основе можно также принимать необходимые управленческие решения.
- ▶ Данные работы можно выполнить вручную в таблицах Excel, либо автоматизированно с помощью профессиональных систем (например, Business Studio).

Анализ распределения ответственности за ИТ-системы

S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой) (Программные продукты)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

Основные

Параметры ФСА

Название: S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)

*Тип: Информационная система

Версия: 3.0

Категория: X

Требуется реализация:

Комментарий:

Владелец (ответственный): X Начальник управления банковских технологий

Дата обновления: 01.11.2019

Дата завершения техподдержки: 01.12.2019

Задачи и требования | Операционные риски | Интеграция: исходящие связи с ПП | Интеграция: входящие связи с ПП

Интеграция: исходящие связи с ПП	Тип связи
M1.1.3.2.1 Кредитные договора (стандартные) ТЗ	
S1.1.1 Система "Розничный бизнес (Retail)"	
S1.1.2 Система "Корпоративный бизнес (Corporate)"	
S1.1.3 Система "Кредитование"	
▶ S1.1.4 Система "Дилинговая"	

Анализ распределения ответственности за ИТ-системы

Программные продукты в ответственности субъекта

Должность / подразделение: Начальник управления банковских технологий

Программный продукт / модуль
S3.3 IBM SPSS
S1.1 АБС "Bank"
M1.1.3.2.1 Кредитные договора (стандартные) ТЗ
S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)
S1.5 Торгово-аналитические системы
S5.3 Система бизнес-планирования и бюджетирования
S2.3 Система процессинга Smart Visa
S2.4 Системы денежных переводов

Анализ распределения ответственности за ИТ-системы

Распределение ответственности за программные продукты (ИТ-системы)

Отчёт построен для уровня «Программные продукты»

Выводятся два нижестоящих уровня в иерархии.

Программный продукт (ИТ-система, модуль)	Владелец (ответственный)
1. Банковские информационные системы (базовые)	Директор департамента ИТ
S1.1 АБС "Bank"	Начальник управления банковских технологий
S1.2 Система ДБО "Клиент-Банк"	Начальник управления ДБО
S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)	Начальник управления банковских технологий
S1.4 Программный комплекс SWIFT	Начальник управления системного администрирования
S1.5 Торгово-аналитические системы	Начальник управления банковских технологий
2. Банковские информационные системы (дополнительные)	Директор департамента ИТ
S2.1 НБКИ Online	Начальник управления системного администрирования
S2.2 Система взыскания просроченной задолженности	
S2.3 Система процессинга Smart Visa	Начальник управления банковских технологий
S2.4 Системы денежных переводов	Начальник управления банковских технологий
S2.5 ТБСВК "Контракты"	
3. Офисные и аналитические системы	
S3.1 Система бизнес-моделирования Business Studio	Начальник управления бизнес-процессов
S3.2 Microsoft Office	
S3.3 IBM SPSS	Начальник управления банковских технологий
S3.4 Справочно-правовая система "Консультант"	

Анализ актуальности ИТ-систем

S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой) (Программные продукты)

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

Основные

Параметры ФСА

Название: S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)

*Тип: Информационная система

Версия: 3.0

Категория: ✕ ...

Требуется реализация:

Комментарий:

Владелец (ответственный): ✕ Начальник управления банковских технологий

Дата обновления: 01.11.2019

Дата завершения техподдержки: 01.12.2019

Задачи и требования | Операционные риски | Интеграция: исходящие связи с ПП | Интеграция: входящие связи с ПП

Интеграция: исходящие связи с ПП	Тип связи
M1.1.3.2.1 Кредитные договора (стандартные) ТЗ	
S1.1.1 Система "Розничный бизнес (Retail)"	
S1.1.2 Система "Корпоративный бизнес (Corporate)"	
S1.1.3 Система "Кредитование"	
▶ S1.1.4 Система "Дилинговая"	

Анализ актуальности ИТ-систем

Анализ актуальности ИТ-систем

S1.1 АБС "Bank"

Название	Дата завершения техподдержки (ТП)	Дата обновления ИТ-системы	Количество дней до завершения ТП
S1.1 АБС "Bank"			
S1.1.1 Система "Розничный бизнес (Retail)"	01.11.2019	01.10.2019	Техподдержка просрочена
S1.1.2 Система "Корпоративный бизнес (Corporate)"	01.11.2019	01.10.2019	Техподдержка просрочена
S1.1.3 Система "Кредитование"	01.11.2019	01.10.2019	Техподдержка просрочена
S1.1.4 Система "Дилинговая"	01.11.2019	01.10.2019	Техподдержка просрочена
S1.1.5 Система "Ценные бумаги"	01.11.2019	01.10.2019	Техподдержка просрочена
S1.1.6 Ядро АБС	30.12.2022	01.10.2019	1098

Дата формирования отчёта **28.12.2019**

Количество ИТ-систем с просроченной техподдержкой **5**

Анализ интеграции ИТ-систем (программных продуктов)

- ▶ ИТ-архитектура, показанная в начале данного раздела, имеет только вертикальные связи между ИТ-системами, т.е. представляет иерархию.
- ▶ Также необходимо показать горизонтальные связи (интеграцию) между системами, которые находятся в разных частях (блоках) ИТ-архитектуры. Возможно два способа.
 - В таблице Excel, в которой ведётся модель ИТ-архитектуры, добавить новый столбец для указания ссылок на ИТ-системы в рамках интеграции. В качестве комментариев необходимо указать механизмы интеграции (например, обмена данными между системами).
 - При работе в Business Studio для каждой ИТ-системы достаточно заполнить вкладку «Интеграция: исходящие связи с ПП». В таком случае у других ИТ-систем, на которые поставлены ссылки, автоматически заполнится вкладка «Интеграция: входящие связи с ПП».
- ▶ На основе анализа информации по интеграции ИТ-систем выполняются задачи по оптимизации, принимаются необходимые управленческие решения.

Анализ интеграции ИТ-систем (программных продуктов)

S1.1.3 Система "Кредитование" (Программные продукты)

Отчеты Действия Сохранить Закреть

Основные

Параметры ФСА

Название: S1.1.3 Система "Кредитование"

*Тип: Информационная система

Версия: 4.0

Категория: X

Требуется реализация:

Комментарий:

Владелец (ответственный): X Начальник управления банковских технологий

Дата обновления: 01.10.2019

Дата завершения техподдержки: 01.11.2019

Операционные риски

Интеграция: исходящие связи с ПП

Интеграция: входящие связи с ПП

Интеграция: входящие связи с ПП	Тип связи
S2.1 НБКИ Online	
S3.5 Система поддержки принятия решений (СППР)	
S5.6 Система электронного документооборота DIRECTUM	
S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)	
*	

Анализ интеграции ИТ-систем (программных продуктов)

S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой) (Программные продукты)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

Основные

Название: S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)

*Тип: Информационная система

Версия: 3.0

Категория: X

Требуется реализация:

Комментарий:

Владелец (ответственный): X Начальник управления банковских технологий

Дата обновления: 01.11.2019

Дата завершения техподдержки: 01.12.2019

Операционные риски | Интеграция: исходящие связи с ПП | **Интеграция: входящие связи с ПП**

Интеграция: исходящие связи с ПП	Тип связи
M1.1.3.2.1 Кредитные договора (стандартные...	
S1.1.1 Система "Розничный бизнес (Retail)"	
S1.1.2 Система "Корпоративный бизнес (Corpo...	
S1.1.3 Система "Кредитование"	
S1.1.4 Система "Дилинговая"	

Анализ интеграции ИТ-систем (программных продуктов)

Интеграция программных продуктов

Отчёт построен для объекта «**S1.1 АБС Bank**»

Выводится один нижестоящий уровень в иерархии (ИТ-архитектуре)

Программный продукт	Исходящие связи	Входящие связи
S1.1 АБС "Bank"		
S1.1.1 Система "Розничный бизнес (Retail)"	S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)	
	M1.2.1 Модуль "Интернет-банк"	
	S2.3 Система процессинга Smart Visa	
	S2.4 Системы денежных переводов	
S1.1.2 Система "Корпоративный бизнес (Corporate)"	M1.2.2 Модуль "Интернет-банк Бизнес"	S1.1.5 Система "Ценные бумаги"
	S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)	
	S1.4 Программный комплекс SWIFT	
	S2.5 ТБСВК "Контракты"	
S1.1.3 Система "Кредитование"	S2.1 НБКИ Online	
	S3.5 Система поддержки принятия решений (СППР)	
	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTUM	
	S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)	
S1.1.4 Система "Дилинговая"	S1.5 Торгово-аналитические системы	S1.1.5 Система "Ценные бумаги"
	S1.3 Система CRM (управление маркетингом и клиентской базой)	
	S3.2 Microsoft Office	
	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTUM	
S1.1.5 Система "Ценные бумаги"	S5.6 Система электронного документооборота DIRECTUM	
	S3.2 Microsoft Office	
	S1.1.2 Система "Корпоративный бизнес (Corporate)"	
	S1.1.4 Система "Дилинговая"	

Практическое задание

- ▶ Бизнес-процесс «Расчётные счета ЮЛ (открытие и обслуживание)» сильно устарел и давно не актуализировался. Предложите методы (из рассмотренных ранее) и новые рекомендации по улучшению каждой группы показателей КРІ бизнес-процесса.

Группы показателей КРІ	Методы и рекомендации
Время выполнения бизнес-процесса	
Стоимость бизнес-процесса	
Качество бизнес-процесса, операционные риски (ошибки, дефекты)	
Результативность бизнес-процесса	

Глава 6.
Роботизация процессов
(RPA - Robotic process automation)

Роботизация процессов (RPA - Robotic process automation)

▶ РОБОТ (RPA) - это специальная программа, выполняющая автоматически и/или по заданному расписанию, какие-либо действия через те же интерфейсы, что и обычный пользователь. Т.е. эмуляция действий пользователя.

▶ **Какие процессы могут быть успешно роботизированы**

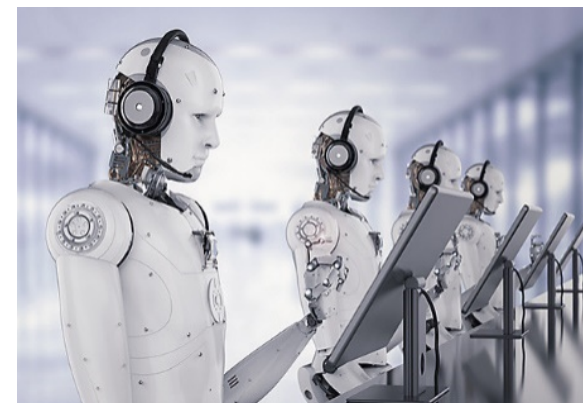
- Бизнес-процессы, имеющие строго описываемый алгоритм. Алгоритм конечен и не требует ручного вмешательства в случае его роботизации
- Роботизируемый процесс отвечает требованиям безопасности (не является высокорисковым), в случае отказа робота есть возможность продолжить выполнение алгоритма вручную
- Роботизируемый процесс отнимает много времени специалиста, при этом оставаясь простым, но трудозатратным

▶ **Примеры:** печать документов на принтере, сверка данных между разными системами, работа с Word, Excel и пр. по заданным алгоритмам, работа с любыми внешними сайтами (получение данных), сохранение отчетов, документов на диск, отправка по почте, любые манипуляции с пользовательским интерфейсом, имеющие строго заданный алгоритм – нажатие кнопок, ввод текста.

Роботизация процессов (RPA - Robotic process automation)

Не подойдут для роботизации

- ▶ Описываемый процесс не имеет четкого алгоритма, требует творческого подхода и ручного вмешательства человека
- ▶ Описываемый процесс является высокорисковым, производит манипуляции с данными без последующей проверки оператором (например, создает платежные поручения и отправляет их на исполнение без верификации пользователем)
- ▶ Преимущества роботизации
 - Быстрое внедрение (1-3 мес. на полный цикл реализации робота)
 - Короткий срок окупаемости робота (4-6 мес. в среднем)
 - Не требуют для реализации высококвалифицированных ИТ-специалистов



Инструменты для роботизации бизнес-процессов

Лидеры мирового рынка программных средств роботизации бизнес-процессов

Компания	Объем продаж (млн долл.), 2017	Объем продаж (млн долл.), 2018	Рост (%), 2017-2018	Доля рынка (%), 2018
UiPath	15,7	114,8	629,5	13,6
Automation Anywhere	74,0	108,4	46,5	12,8
Blue Prism	34,6	71,0	105,0	8,4
NICE	36,0	61,5	70,6	7,3
Pegasystems	28,9	41,0	41,9	4,8
Kofax	10,4	37,0	256,6	4,4
NTT-AT	4,9	28,5	480,9	3,4
EdgeVerve Systems	15,7	20,5	30,1	2,4
OpenConnect	15,2	16,0	5,3	1,9
HelpSystems	10,2	13,7	34,3	1,6
Другие	273,0	333,8	22,2	39,4
Всего	518,8	846,2	63,1	100,0

Как разработать робота

The screenshot displays the UiPath Studio interface for a project named 'SalesforceContactCheck'. The main workspace shows a flowchart with the following steps:

- Start** (Green play button icon)
- Login to Salesforce** (Activity box)
- Search Contact** (Activity box)
- Contact exists?** (Decision diamond)
- Get Information** (Activity box, reached via 'Yes' path from 'Contact exists?')
- Create CSV File** (Activity box, reached from 'Get Information')
- Email candidate sheet** (Activity box, reached from 'Create CSV File')
- Notify User** (Activity box, reached via 'No' path from 'Contact exists?')
- Search again?** (Decision diamond, reached from 'Notify User')
- Close Salesforce** (Activity box, reached via 'No' path from 'Search again?')
- Search Contact** (Activity box, reached via 'Yes' path from 'Search again?')

The Properties panel on the right shows the following details for the selected flowchart:

System.Activities.Statements.Flowchart	
Common	
DisplayName	Main
Misc	
Private	<input type="checkbox"/>
ValidateUnconnected...	<input type="checkbox"/>

Как разработать работа

- ▶ Получение запроса на роботизацию бизнес-процесса от заказчика. Подсчет экономии ресурсов ручного труда (например, 2 минуты на распечатку документа, в среднем 100 документов в день = экономия 3,3 часа в день).
- ▶ Анализ возможности и целесообразности/эффективности роботизации. В случае невозможности/нецелесообразности роботизации, выдача рекомендаций по автоматизации процесса.
- ▶ Оценка ресурсов аналитики, разработки, внедрения работа. Согласование бюджета. Планирование сроков реализации.
- ▶ Сбор информации о бизнес-процессе у заказчика бизнес-аналитиком, подготовка функциональных требований (ФТ).
- ▶ Согласование ФТ с заказчиком и системным аналитиком.
- ▶ Разработка работа, написание программного кода, отладка на тестовом стенде.
- ▶ Презентация работа заказчику, установка работа в опытно-промышленную эксплуатацию в тестовом режиме (если требуется). Проверка результатов работы работа заказчиком, исправление ошибок в случае их возникновения.
- ▶ Мониторинг работы работа заказчиком в течении условленного времени (в зависимости от частоты запуска работа). Принятие работа заказчиком.
- ▶ Перевод работа в боевой режим.

Как работают роботы



Как работают роботы

- ▶ Роботы запускаются по расписанию, составленному заказчиком. Также возможен запуск по требованию.
- ▶ Роботы могут запускаться в выходные и праздничные дни, ночью, когда сотрудники не работают.
- ▶ Робот не может ошибиться, он действует строго по алгоритму (исполняет те же действия, что операционист делает руками). Если робот не может исполнить алгоритм, он останавливается. Если робот долго не работает по каким-то причинам, операционист может продолжить работать в ручную.
- ▶ Роботы рассылают уведомление по почте о результатах своей работы всем заинтересованным лицам (заказчикам робота). О поломках так же сообщается путем встроенной рассылки.
- ▶ Итого: можно добиться оптимизации рутинных процессов в короткие сроки при небольших затратах (в сравнении со стандартной автоматизацией).

Примеры из открытых источников

- ▶ С помощью платформы Blue Prism в «Альфа-банке» роботизировано несколько десятков процессов, но особенно интересен робот, который умеет из всей входящей почты с запросами клиентов выявлять письма четырёх определённых типов («открытие дополнительных счетов», «заккрытие счетов», «актуализация данных», «смена тарифов») и выполнять эти операции без участия человека.
- ▶ Робот совмещает RPA и технологии машинного обучения, продолжают работы по его развитию, чтобы научить понимать как можно больше типов писем и в идеале сделать разбор почты полностью роботизированным.
- ▶ Роботизация бизнес-процессов в «Сбербанке» началась в январе 2018 года. Для роботизации используется платформа Blue Prism. Идёт переход от модели «старого» RPA, который работает по жёстким скриптам. Одно из его слабых мест - полная остановка процесса при малейшем изменении в заложенном сценарии. Поэтому внедряется машинное обучение. В среднем один робот выходит на окупаемость за 4-6 месяцев. Затраты в основном состоят из стоимости лицензий, поэтому могут сильно варьироваться в зависимости от поставщика решения и масштабов внедрения. Например, на роботизированных этапах бизнес-процессов снизилась их стоимость в среднем в 3 раза, а скорость некоторых увеличилась в 4-10 раз.

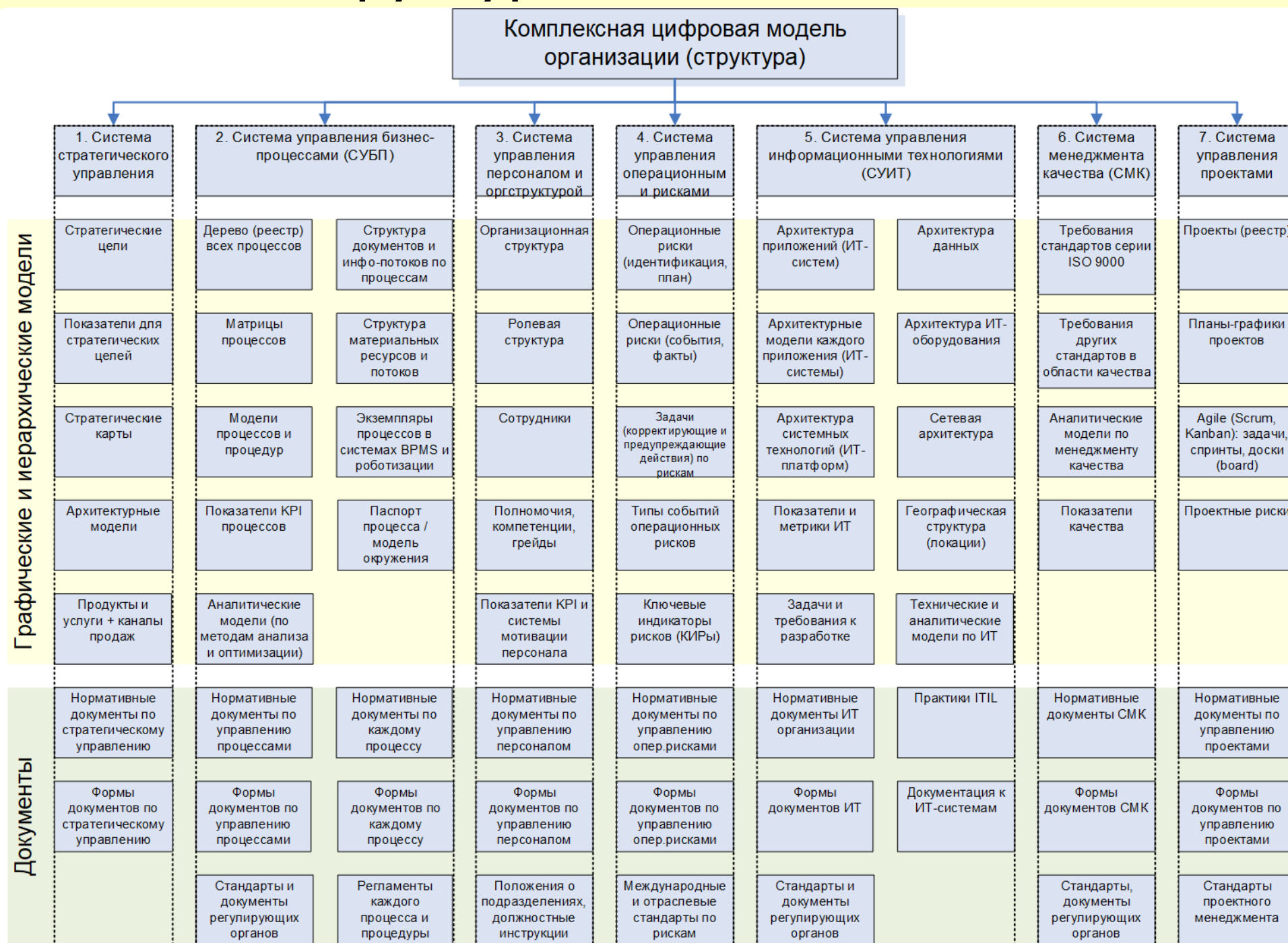
Глава 7.

Программное обеспечение для работ по анализу и оптимизации

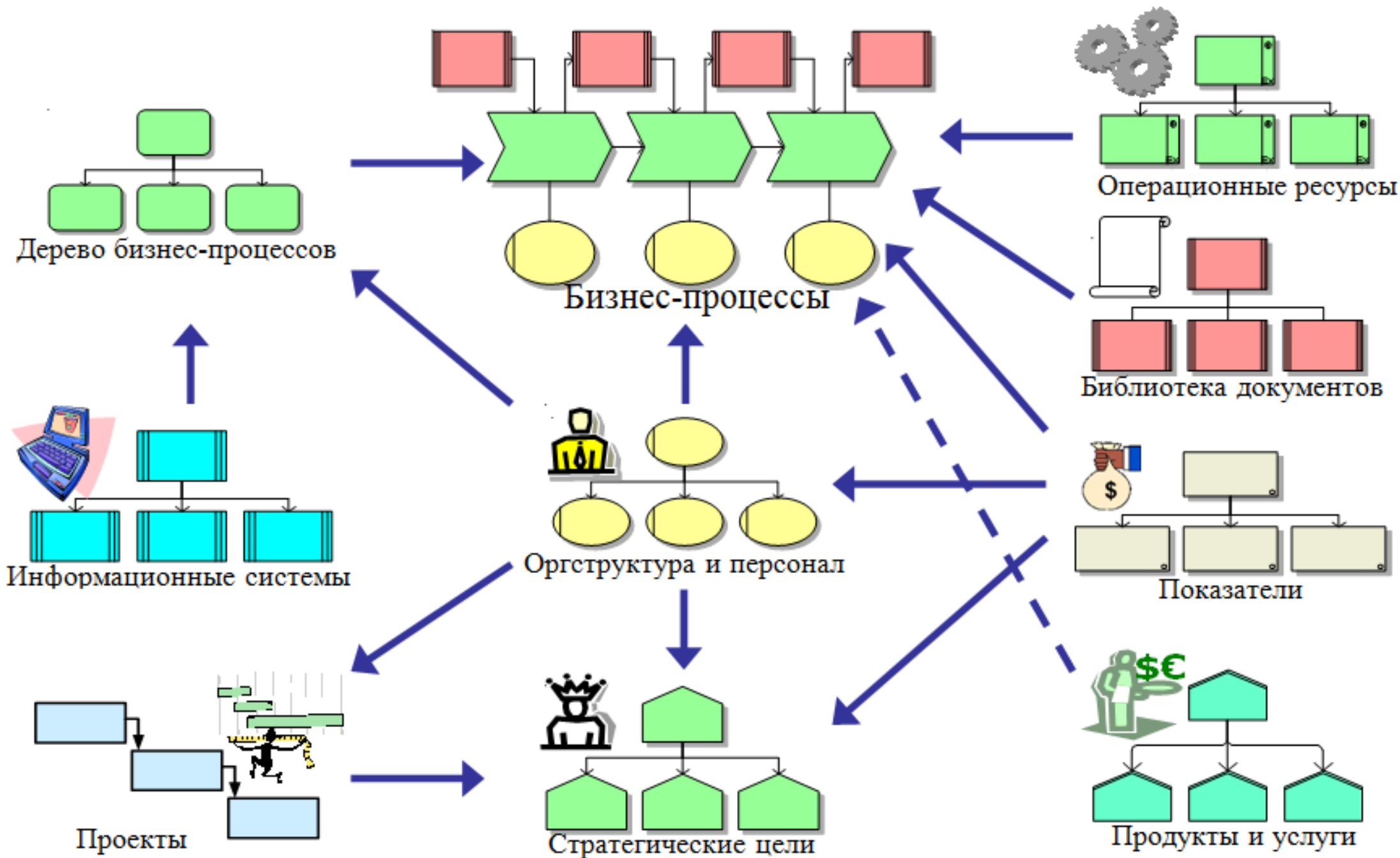
Комплексная электронная бизнес-модель организации

- ▶ Комплексная электронная бизнес-модель организации – это система взаимосвязанных моделей и информационных материалов, описывающих большинство областей деятельности и систем управления организации. Т.е. вся работа организации оцифрована, а соответствующие модели и материалы поддерживаются в актуальном состоянии.
- ▶ Поскольку Бизнес-модель – это в первую очередь управленческий инструмент, то в неё включается структура и наполнение 10 основных систем управления.
 - 1. Система стратегического управления
 - 2. Система управления бизнес-процессам
 - 3. Система управления персоналом и организационной структурой
 - 4. Система менеджмента качества
 - 5. Система управления проектами
 - 6. Система оперативного управления и документооборота
 - 7. Система управления операционными рисками
 - 8. Система управления маркетингом и продуктами
 - 9. Система управления информационными технологиями (ИТ-архитектурой)
 - 10. Система управления финансами

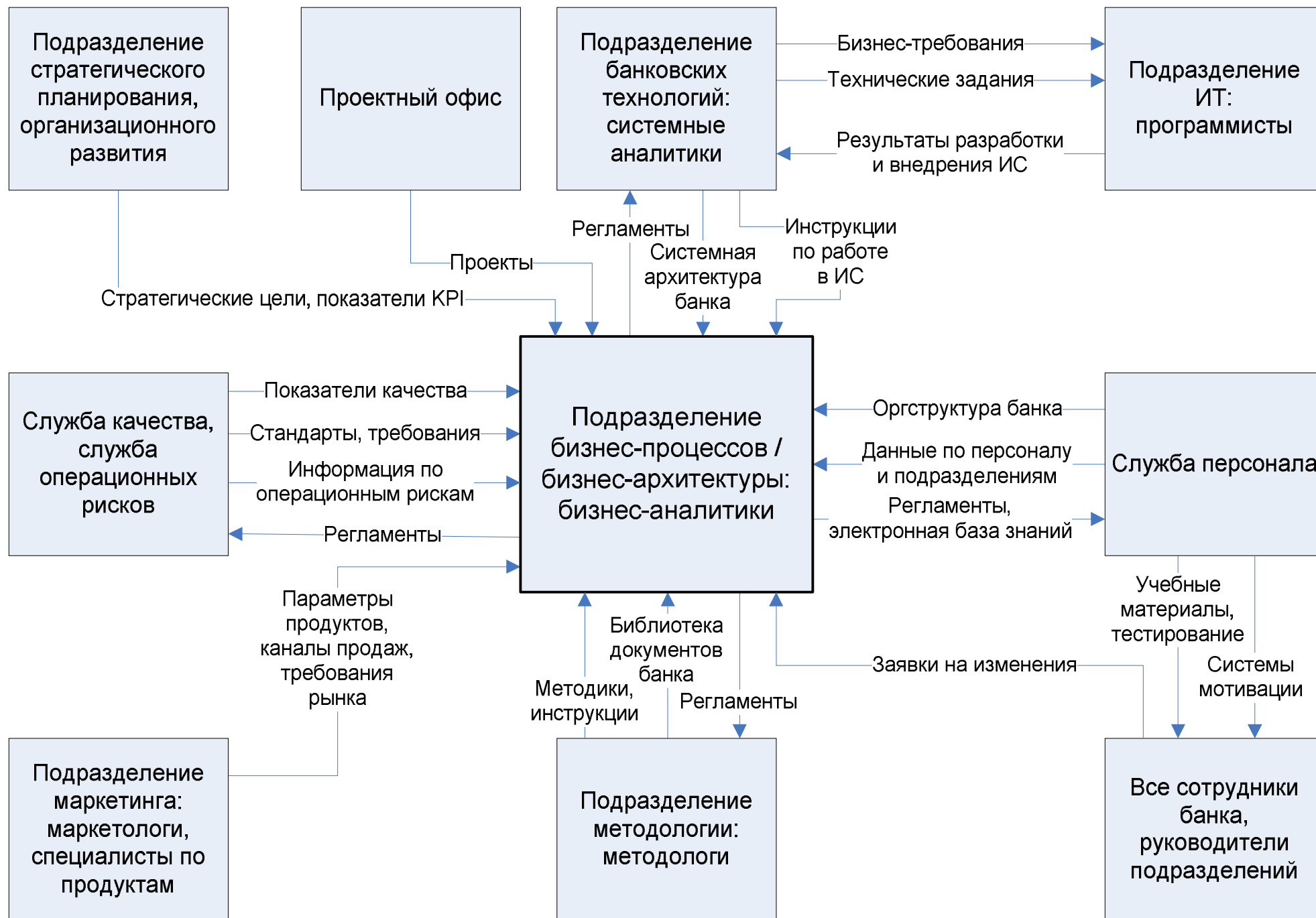
Структура Бизнес-модели



Взаимосвязь моделей в рамках бизнес-архитектуры



Взаимодействие подразделений в рамках бизнес-архитектуры



Комплексная типовая бизнес-модель банка

- ▶ Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации) [1] (далее Типовая бизнес-модель) – это типовое решение, включающее опыт работы и успешные практики более 100 банков и финансовых организаций. Технически она реализована в программном продукте Business Studio.
- ▶ Типовая бизнес-модель является эффективным инструментом и информационно-практическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности организации. Для многих банков она стала «настольной банковской энциклопедией» (электронной базой знаний), которая используется непрерывно в течение многих лет.
- ▶ Типовая бизнес-модель может быть успешно использована как организациями, которые только начинают формализацию своей деятельности с помощью современных технологий управления, так и теми, которые активно развивают и оптимизируют бизнес.



Ценность Типовой бизнес-модели для банков и финансовых организаций

Использование Типовой бизнес-модели позволяет банкам и финансовым организациям

- ▶ Значительно сократить временные и финансовые затраты на реализацию проектов и задач организационного развития. Например, разработка и реализация стратегии, описание и оптимизация бизнес-процессов, построение системы менеджмента качества, оптимизация организационной структуры и численности персонала, разработка новых продуктов (услуг) и т.д.
- ▶ Не разрабатывать с нуля необходимые модели, документы и базы данных, а использовать образцы, по примеру которых выполнять собственные разработки.
- ▶ Благодаря Бизнес-модели банка большую часть проектов и задач можно выполнить собственными силами, т.к. в ней содержатся простые и понятные методики для каждой области менеджмента, подкреплённые примерами.
- ▶ Быстро и качественно обучить бизнес-аналитиков и методологов банка.
- ▶ Минимизировать риски при построении систем управления и реализации проектов за счёт уже апробированных и зарекомендовавших себя на практике решений и материалов.
- ▶ Возможность избежать ошибок и неточностей при создании собственной базы данных в системе Business Studio.
- ▶ Внедрить в деятельность банка новые идеи, технологии и успешные практики из банковской отрасли. Регулярное получение обновлений.

Внедрение Business Studio и Типовой бизнес-модели

Крупные банки России (TOP 50)

- ▶ «Альфа-банк» (Москва)
- ▶ Банк «Открытие» (Москва)
- ▶ «Росбанк» (Москва)
- ▶ «Совкомбанк» (Москва)
- ▶ «Ак Барс» банк (Казань)
- ▶ Банк «Зенит» (Москва)
- ▶ «ТрансКапиталБанк» (Москва)
- ▶ «Связь-Банк» (Москва)

Средние и небольшие банки России

- ▶ Банк «Екатеринбург» (Екатеринбург)
- ▶ «Кредит Урал Банк» (Магнитогорск)
- ▶ «Международный банк экономического сотрудничества» (Москва)
- ▶ «Сетелем Банк» (Москва)
- ▶ Банк «Урал ФД» (Пермь)
- ▶ «Mizuho bank» (Москва)
- ▶ «АлмазЭргиэнБанк» (Якутск)
- ▶ «Сургутнефтегазбанк» (Сургут)
- ▶ «Владбизнесбанк» (Владимир)
- ▶ «Энерготрансбанк» (Калининград)
- ▶ «Банк Казани» (Казань)
- ▶ «Курскпромбанк» (Курск)

Банки СНГ и Евросоюза

- ▶ Банк «Москва-Минск» (Беларусь)
- ▶ «Home Credit and Finance Bank» (Беларусь)
- ▶ «Белорусский банк развития и реконструкции»
- ▶ «Белинвестбанк» (Беларусь)
- ▶ «Альфа-Банк» (Украина)
- ▶ «Хамкорбанк» (Узбекистан)
- ▶ «ЦеснаБанк» (Казахстан)
- ▶ «Baltikums Bank» (Латвия)
- ▶ «Privat Bank» (Латвия)

Финансовые организации

- ▶ «Агентство по страхованию вкладов» (Москва)
- ▶ Федеральная налоговая служба (ФНС) России
- ▶ «Национальный Расчетный Депозитарий» (Москва)
- ▶ «Московская биржа» (Москва)
- ▶ НПФ «Сбербанка»
- ▶ Центр программ лояльности «Сбербанк»

- ▶ По данным на 2020 год: «Комплексную типовую бизнес-модель банка» и систему Business Studio внедрили и успешно используют **более 100** банков и финансовых организаций.

Программные продукты бизнес-моделирования

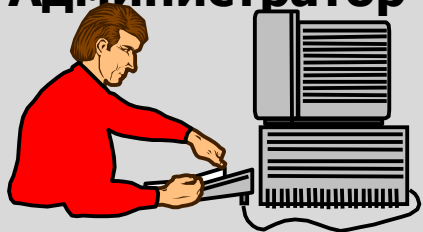
- ▶ Использование программных продуктов бизнес-моделирования (ППБМ) имеет большое значение при реализации проектов организационно-корпоративного развития, а также при выполнении постоянных ежедневных задач бизнес-моделирования. Это позволяет значительно сократить время на выполнение проектов и задач, выполнять их в соответствии с общепринятыми успешными практиками и методиками, снизить издержки и повысить эффективность.
- ▶ Главное предназначение ППБМ – автоматизация всех этапов формализации и функционирования систем и объектов управления: стратегия, бизнес-процессы, оргструктура и персонал, качество и т.д.

Программный продукт	Компания-производитель	Адрес сайта
Business Studio	ГК «Современные технологии управления»	www.businessstudio.ru
ARIS	Scheer GmbH	www.scheer-group.com
ERwin Process Modeler (BPwin)	CA technologies	www.ca.com
Microsoft Office Visio	Microsoft	office.microsoft.com
Bizagi Suite	Bizagi Software	www.bizagi.com

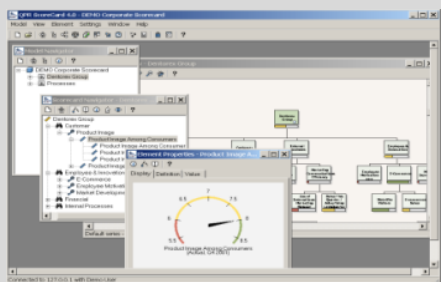
Для кого необходим ППБМ

► Роли и задачи пользователей

Разработчик / Администратор



- Администрирование ПП в целом, установка, настройка
- Управление базой данных
- Управление пользователями
- Разработка / доработка шаблонов отчётов, модулей и т.п.



Рядовой пользователь



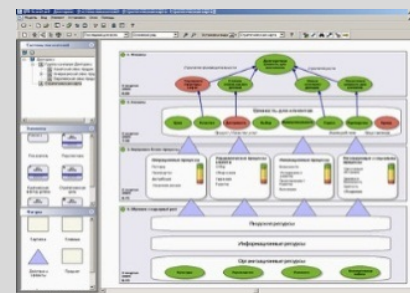
- Сбор и предоставление информации аналитикам
- Рецензирование моделей и документов
- Использование моделей и документов в работе



Аналитик



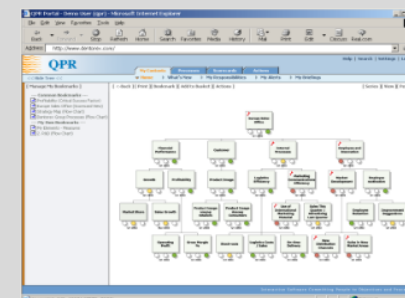
- Разработка и актуализация моделей и документов
- Интеграция моделей
- Анализ и оптимизация моделей
- Формирование электронной базы знаний и доведение до сотрудников



Руководство



- Утверждение моделей и документов
- Утверждение стратегии и контроль её реализации
- Контроль систем управления
- Просмотр и анализ отчётов



Business Studio

- ▶ Первая версия системы бизнес-моделирования Business Studio появилась на рынке в 2004 году. Разработчик: ГК «Современные технологии управления» (Россия).
- ▶ Business Studio лидирует по числу клиентов в России и СНГ (более 1400) в классе программных продуктов бизнес-моделирования.
- ▶ В процессе обучения студентов систему используют более 150 ВУЗов и бизнес-школ в рамках партнерской программы поддержки учебных заведений.
- ▶ Основная задача, которую решает Business Studio – это создание комплексной модели бизнеса (Enterprise Architecture) в целях организации его эффективной работы. Под комплексной моделью бизнеса понимается модель, содержащая следующие элементы:
 1. Стратегия (цели и показатели их достижения)
 2. Модель бизнес-процессов
 3. Организационная структура
 4. Объекты деятельности (ресурсы, документы, информационные системы и др.)



Business Studio – Интерфейс

The screenshot displays the Business Studio 4.0 interface for a bank's business model. The main window shows a process diagram titled 'Разработка / модификация продукта банка' (Development / modification of a bank product). The diagram is a flowchart with various tasks and decision points.

Process Flow:

- Tasks (Green boxes):** 'Разработка Договорной базы по продукту' (Contract database development), 'Разработка Информационно-обучающих материалов для сотрудников' (Development of training materials), 'Обучение и доведение информации до сотрудников' (Training and information delivery), 'Организация пилотной эксплуатации и тестирования продукта' (Organization of pilot operation and testing), 'Необходимость доработки продукта' (Need for product improvement), 'Организация доработки продукта' (Organization of product improvement).
- Inputs (Yellow ovals):** 'Юридический департамент', 'Управление разработки и развития продуктов', 'Отдел обучения и развития персонала', 'Управление разработки и развития продуктов', 'Программное обеспечение по продукту', 'Управление разработки и развития продуктов'.
- Outputs (Blue boxes):** 'Договорная база по продукту', 'Информационно-обучающие материалы по продукту', 'Ведомость по результатам обучения и аттестация персонала', '7.14. Запись о результатах верификации проекта и разработки', '7.15. Запись о результатах валидации проекта и разработки'.
- Decision Points (XOR symbols):** Two XOR symbols indicate exclusive paths in the process flow.
- Final Step:** 'А3.3.4.3 Запуск продукта' (Product launch).

Navigation Panel (Left): Shows a tree view of business processes under 'Банк' (Bank), with 'А3.3.4.2 Разработка / модификация продукта банка' selected.

Bottom Panel: Contains metadata for the process: '3.3.4.2 TITLE: Разработка / модификация продукта банка' and 'NO:'. The status bar at the bottom indicates 'Статус: Версия: 2.0, Проект, 21.06.2014, Roman.'

На примере базы данных «Комплексная типовая бизнес-модель банка» [1]

Business Studio – Задачи



Дополнительные модули для системы Business Studio

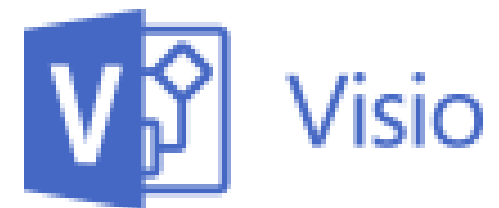
- ▶ Более подробная информация на официальном сайте

<https://www.businessstudio.ru/buy/models>



Microsoft Visio

- ▶ Программный продукт Microsoft Office Visio – это решение для создания и редактирования технических и деловых схем (бизнес-моделей), предназначенных для систематизации и наглядного представления различных данных, процессов и систем.
- ▶ Данный программный продукт можно отнести к начальному уровню бизнес-моделирования. Он прост в освоении и эффективен в тех случаях, когда необходимо быстро и без больших усилий разработать отдельные бизнес-модели или комплект бизнес-моделей. Но как только сложность и количество бизнес-моделей становится значительным, следует использовать более сложные продукты бизнес-моделирования.
- ▶ Microsoft Office Visio обладает современным интерфейсом (Office Fluent User Interface). Его отличительной особенностью является лента, на которой все необходимые инструменты логически сгруппированы по вкладкам, что существенно упрощает работу в программе.



Microsoft Visio – Интерфейс

The screenshot displays the Microsoft Visio application window. The title bar reads "Microsoft Visio". The menu bar includes "Файл", "Главная", "Вставка", "Конструктор", "Данные", "Процесс", "Рецензирование", and "Вид". The left-hand ribbon contains options such as "Сохранить", "Сохранить как", "Открыть", "Закреть", "Сведения", "Последние", "Создать" (highlighted), "Печать", "Сохранить и отправить", "Справка", "Параметры", and "Выход".

The main workspace is titled "Выберите шаблон" (Choose a template). It features a "Домой" (Home) button and a section for "Последние использовавшиеся шаблоны" (Recently used templates). Four templates are displayed:

- Basic Flowchart (Metric)**: A flowchart with a green start box, an orange decision diamond, and a blue end box.
- Cross-Functional Flowchart (Metric)**: A flowchart with a grid background, a green start box, an orange decision diamond, and a blue end box.
- Organization Chart (Metric)**: A hierarchical organizational chart with a blue top box and various colored sub-boxes.
- Detailed Network Diagram (Metric)**: A network diagram with multiple server icons connected by lines.

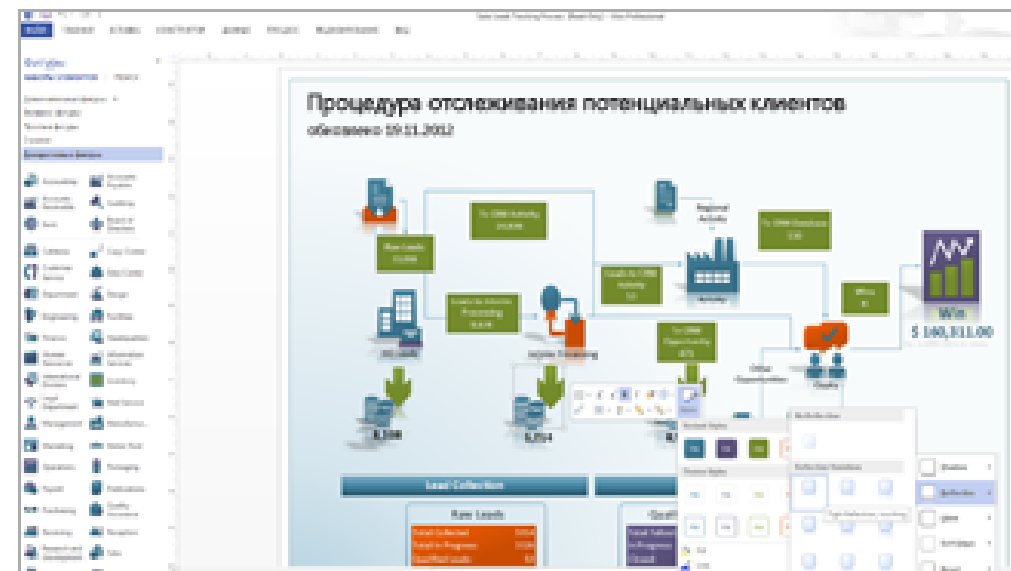
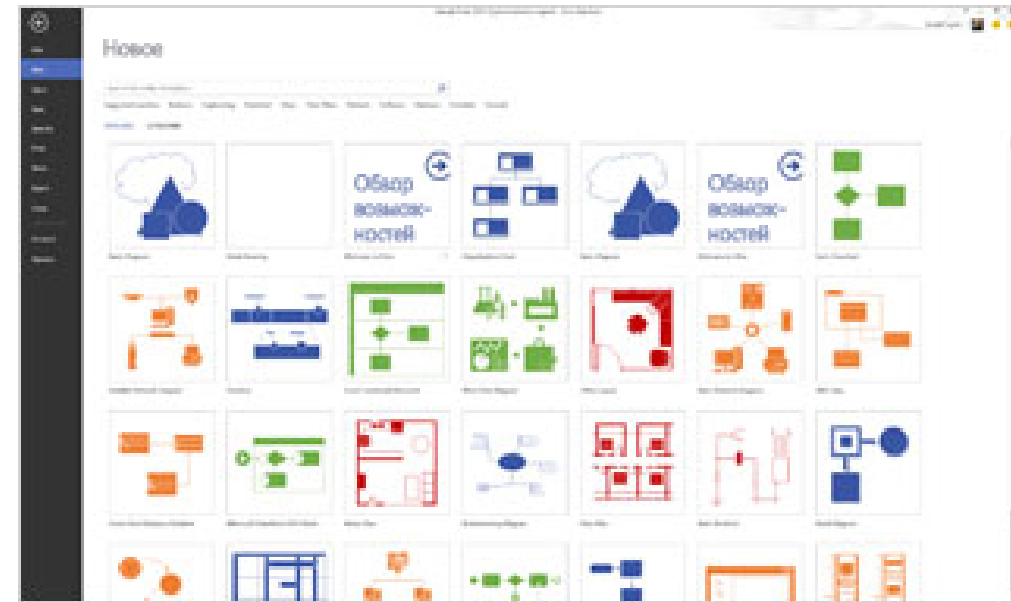
Below this is the "Категории шаблонов" (Template categories) section, showing icons for: Бизнес, Блок-схема, Карты и планы этажей, Общие, Программы и базы данных, Расписания, Сеть, and Техника.

The bottom section, "Другие способы приступить к работе" (Other ways to get started), includes: Новый документ, Шаблоны Office.com, Образцы схем, and Из существующего документа.

On the right side, a preview window titled "Basic Flowchart (Metric)" shows a diagram with a green rectangular box at the top, a purple rectangular box at the bottom, an orange diamond-shaped decision box in the middle, and a blue trapezoidal box on the right. Arrows indicate a flow from the purple box to the diamond, and from the diamond to the blue box. A description below the diagram reads: "Create flowcharts, top-down diagrams, information tracking diagrams, process planning diagrams, and structure prediction diagrams. Contains connectors and links." Below the preview is a "Создать" (Create) button.

Microsoft Visio – Встроенные нотации

- ▶ Business Process (нотации для описания бизнес-процессов)
 - Basic Flowchart
 - Cross Functional Flowchart
 - EPC Diagram
 - Work Flow Diagram
 - IDEF0 Diagram
 - Data Flow Diagram
 - BPMN
- ▶ Organization Chart (организационная структура)
- ▶ Cause and Effect Diagram (диаграмма причин-следствий)
- ▶ Project Schedule (управление проектами)
 - Gantt Chart
 - PERT Chart



Microsoft Visio – Особенности

▶ Плюсы

- Идеален для «разовой» работы по созданию бизнес-моделей
- Прост в обучении и работе
- Широкая поддержка методик и нотаций бизнес-моделирования
- Большая распространённость
- Низкая стоимость

▶ Минусы

- Не является профессиональным программным продуктом бизнес-моделирования
- Примитивная генерация отчётов и регламентов
- Ограниченные технологические возможности
- Нет полной интеграции и синхронизации бизнес-моделей
- Нет достаточных аналитических функций
- Не подходит для масштабных и средних проектов / организаций, с большим количеством разрабатываемых бизнес-моделей и работающих в ППБМ пользователей (бизнес-аналитиков)

Ключевые цитаты из отчёта по конкурсу «ВРМ-проект года 2017»

- ▶ На начало проекта процессы в Банке были слабо формализованы, была несовершенная бизнес-логика процессов, а также неосведомленность персонала о требованиях нормативных документов. Вся нормативная база Банка была в виде текстовых документов, имеющих разную структуру, разный уровень детализации. Документы описывали функции отдельных подразделений без указания их детального взаимодействия (полной цепочки процесса) и единого ответственного за результат. Не было «единого бизнес-языка» для сотрудников Банка.
- ▶ Основными трудностями при начале работы в рамках проекта стали:
 - Общее сопротивление персонала внедрению процессного подхода, нежелание раскрывать тонкости процесса при его описании, стремление упростить процесс
 - Проблемы с распространением информации среди сотрудников Банка (например: бизнес-процесс утвержден, но никто не знает об этом)
 - Отсутствие технических специалистов в Банке для поддержки специализированного программного обеспечения Business Studio

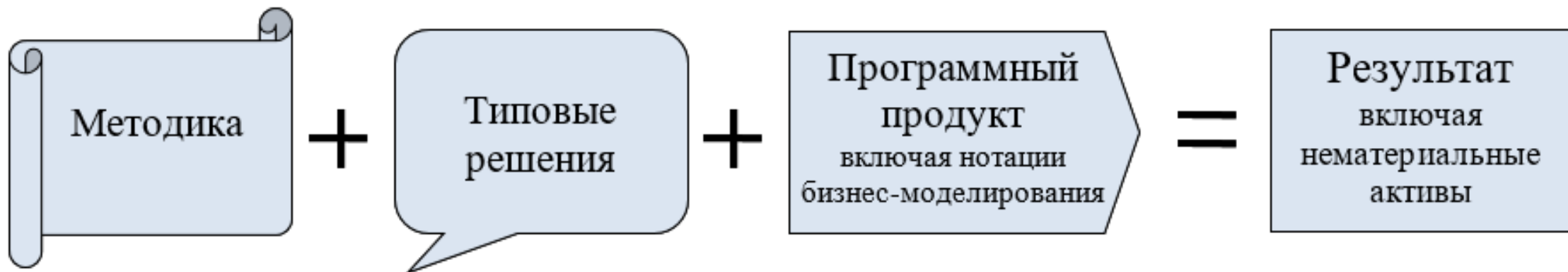
Банк «Екатеринбург» – успешный опыт построения СУБП

- ▶ В самом начале проекта (январь 2015) было выстроено общее дерево бизнес-процессов Банка (выделено 254 БП, подлежащих описанию). Для каждого бизнес-процесса назначен владелец (54 сотрудника Банка – в основном начальники подразделений). Руководством Банка была поставлена задача описания всех БП Банка (100%) с детализацией, которая позволит новому сотруднику, ознакомившись с БП, работать по схемам БП, используя прикрепленные к БП памятки по работе в ПО, нормативные документы, бланки документов, используемых в БП.
- ▶ Весь персонал Банка (более 300 человек) вовлечен в реализацию процессного подхода, в работу над улучшениями. В каждом подразделении Банка бизнес-аналитики (95 человек) разрабатывают схемы бизнес-процессов, поддерживают их в актуальном состоянии.
- ▶ На сегодняшний день утверждено более 1300 схем бизнес-процессов. Бизнес-процессы Банка связаны с организационной структурой, программным обеспечением, нормативными документами, операционными рисками.
- ▶ **Результат**. Существенное улучшение показателей KPI бизнес-процессов, оптимизация организационной структуры и численности персонала банка, снижение издержек и операционных рисков (цифры приводятся в отчёте).

«Джентльменский набор» бизнес-аналитика

Набор знаний, навыков и инструментов, которыми должен владеть современный бизнес-аналитик и специалист по организационному развитию.

- ▶ 1. Программные продукты бизнес-моделирования (например, Business Studio, Microsoft Visio).
- ▶ 2. Нотации бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов: EPC, Cross Functional Flowchart, BPMN, ArchiMate, IDEF и др.
- ▶ 3. Методики проектирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов и бизнес-архитектуры, методики организационного развития и гибкого управления.
- ▶ 4. Типовые решения и материалы, примеры ведущих организаций. Например «Большая библиотека бизнес-аналитика и специалиста по бизнес-процессам», «60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития».
- ▶ 5. Нормативные документы регулирующих органов, законодательство.
- ▶ 6. Отраслевые и международные стандарты (ISO, ITIL, BABOK, BPM СВOK, PMBOK).



Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

- ▶ [1] Цифровая модель банка и группы финансовых организаций
<https://orgstudio.ru/bank-finance-organization/>
- ▶ [2] Сборник типовых моделей процессов для организаций всех отраслей
https://orgstudio.ru/sbornik_processov/
- ▶ [3] Исаев Р.А. 1200 показателей KPI бизнес-процессов и примеры оптимизации
www.ozon.ru/product/1200-pokazateley-kpi-biznes-protssesov-i-primery-optimizatsii-isaev-roman-aleksandrovich-1068336155/
- ▶ [4] Исаев Р.А. 60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития
www.litres.ru/roman-aleksandrovich/60-primerov-uspeshnyh-i-problemnyh-proektov-organizac/
- ▶ [5] Телеграм-канал – Сообщество «Бизнес-аналитики, системные аналитики, специалисты по рискам и ИТ»
https://t.me/process_risk_IT
- ▶ [6] Process Optimizer: система анализа и оптимизации бизнес-процессов
www.businessstudio.ru/buy/models/model/process_optimizer/
- ▶ [7] Учебные и практические видео-фильмы по менеджменту, организационному развитию и ИТ
www.youtube.com/user/isaevbanking/

КНИГИ

1200 показателей KPI
бизнес-процессов и
примеры оптимизации



Исаев Р.А.

Business Studio
проектирование организации

60 примеров успешных и
проблемных проектов
организационного
развития



Исаев Р.А.

NBJ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
БАНКОВСКИЙ ЖУРНАЛ Business Studio ИСБД
проектирование организации

22 практических метода
для достижения
совершенства
процессов и
бизнес-архитектуры



Исаев Р.А.

Управление ИТ-архитектурой
организации:
проектирование, анализ,
оптимизация
и трансформация

Том 1



Р.А. Исаев

Управление
ИТ-архитектурой организации:
проектирование, анализ,
оптимизация и
трансформация

Том 2



Исаев Р.А.

Управление
операционными рисками:
процессы, технологии,
практика



Исаев Р.А.

Сборники регламентирующих документов и моделей

► <https://orgstudio.ru/documents/>

Большая библиотека
системного аналитика и
ИТ-архитектора



Большая библиотека
бизнес-аналитика и
специалиста по
бизнес-процессам



Большая библиотека
риск-менеджера и
специалиста по
операционным рискам



Большая библиотека
по информационной
безопасности и
защите ИТ-систем



Семинары

- ▶ Приглашаем посетить авторские семинары. На них вы сможете получить самую актуальную информацию, узнать о новых разработках и практических решениях, задать все интересующие вопросы и получить индивидуальную консультацию.

Темы семинаров

- ▶ 1. Разработка и реализация стратегии на базе современных технологий и бизнес-процессов
- ▶ 2. Бизнес-процессы: описание, оптимизация и гибкое управление
- ▶ 3. Система менеджмента качества: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов
- ▶ 4. Оптимизация бизнес-архитектуры: стратегии, процессы и технологии, организационная структура и персонал
- ▶ 5. Business Studio: профессиональное организационное развитие и управление

Информация об авторе

▶ **Исаев Роман Александрович**

Эксперт по организационному развитию и процессному управлению

Партнёр ГК «Современные технологии управления»

Руководитель проектов, бизнес-тренер

Автор 14 книг и 65 публикаций в научно-практических журналах

Автор и разработчик информационно-практических сборников (библиотек) и программных продуктов (модулей), которые на протяжении многих лет активно используются в российских и международных организациях

- Цифровая модель банка и группы финансовых организаций
- Сборник типовых моделей процессов для организаций всех отраслей
- Большая библиотека системного аналитика и ИТ-архитектора
- Большая библиотека бизнес-аналитика и специалиста по бизнес-процессам
- Большая библиотека риск-менеджера и специалиста по операционным рискам
- Process Optimizer: система анализа и оптимизации бизнес-процессов
- Risk Manager: система управления операционными рисками
- IT Architect: система управления ИТ-архитектурой

www.isaevroman.ru