

**Заявка**  
**на участие в национальном конкурсе «ВРМ-проект года»**  
**от ПАО «Банк «Екатеринбург»**  
**от 10.08.17**

*Контактное лицо от Банка – начальник Управления Банковских технологий и бизнес-процессов Чечулина Елена Георгиевна (тел. 3776655, [chechulina@emb.ru](mailto:chechulina@emb.ru))*

---

**Содержание:**

1. Аннотация .....	2
2. Введение.....	2
3. Бизнес-контекст .....	3
4. Бизнес-процесс.....	4
5. Инновационность\уникальность проекта .....	5
6. Трудности.....	11
7. Результаты.....	12
8. Информационные технологии.....	13
9. Поставщики и подрядчики .....	14

## Аннотация

- *Краткое резюме проекта для быстрого ознакомления («для руководителей») объемом от четверти до половины страницы.*
- *Цель аннотации - заинтересовать читателя: «почему я должен тратить на это свое время?».*

Представляем вашему вниманию описание проекта **«Построение комплексной бизнес-модели ПАО «Банк «Екатеринбург».**

**Старт проекта:** 01.01.2015года.

**Цель Проекта:** внедрение системного, комплексного подхода в управлении бизнес-процессами Банка.

Наш проект интересен тем, что разработанная комплексная модель Банка реализована в едином информационном пространстве, доступна всем сотрудникам Банка и представляет собой среду для внедрения изменений и улучшений деятельности Банка. 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 1 300 схем бизнес-процессов. Бизнес-процессы Банка связаны с орг. структурой, программным обеспечением, нормативными документами, операционными рисками.

### 1. Введение

#### ■ *Коротко расскажите о вашей организации, о ее продукции/услугах.*

ПАО «Банк «Екатеринбург» был основан в 1994 году по инициативе Администрации города Екатеринбурга, 25 ноября 1994 года получил лицензию Центрального Банка Российской Федерации № 3161. С момента основания Банк работает под руководством крупнейшего акционера - Администрации города Екатеринбурга и выступает опорной кредитной организацией уральской столицы, поддерживая жителей города и его экономику.

Клиентами Банка являются в основном сотрудники системообразующих предприятий города – бюджетные организации и муниципальные предприятия, предприятия жилищно-коммунального хозяйства, топливно-энергетического комплекса города, крупнейшие транспортные предприятия города, заказчики и застройщики метрополитена, предприятия дорожного хозяйства и благоустройства города, муниципальные учреждения образования, здравоохранения, культуры и т.д. и население города Екатеринбурга.

Основные услуги и продукты, предлагаемые Банком: кредиты, депозиты, банковские карты, расчетно-кассовое обслуживание физических и юридических лиц.

#### ■ *Момент, переживаемый организацией в своем развитии на момент начала проекта.*

В 2014 году произошли изменения в руководстве Банка: был назначен новый Президент Банка. Новым руководителем были выбраны новые приоритетные направления развития бизнеса, отказ от неэффективных услуг, проведена существенная реорганизация орг. структуры Банка.

В 2015 году был запущен проект «Построение комплексной бизнес-модели ПАО «Банк «Екатеринбург».

### ■ *Исходный уровень зрелости бизнес-процессов.*

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.

## 2. Бизнес-контекст

### *2.1. С какими вызовами столкнулась организация - конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством и т.п.*

Со стороны руководства Банка была поставлена задача – переход от функционального подхода в управлении к процессному с целью расширения зон ответственности и заинтересованности сотрудников в результате.

В связи с этим был запущен проект «Построение комплексной бизнес-модели ПАО «Банк «Екатеринбург»».

#### Задачи проекта:

1. Оптимизировать систему корпоративного управления, сделать её прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.
2. Обеспечить эффективное межфункциональное взаимодействие подразделений Банка в процессе выполнения бизнес-процессов.
3. Регламентировать и стандартизировать деятельность Банка в виде процессов.
4. Создать базу знаний о деятельности Банка.

Руководством Банка перед участниками проекта были поставлены цели:

- Идентифицировать действия сотрудников Банка, используемые программные продукты, риски, документы;
- Все нормативные документы, содержащие процессную часть, переработать и представить в виде схем бизнес-процессов, установить связь оставшихся текстовых документов с бизнес-процессами;
- Приучить всех сотрудников Банка разговаривать на «едином бизнес- языке» (все бизнес-процессы, нормативные документы Банка должны иметь одинаковую структуру);
- Регистрировать операционные риски с привязкой к бизнес-процессам с целью своевременного проведения предупреждающих действий по минимизации операционных рисков.

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 по моделированию бизнес-процессов.

### *3.2. Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения.*

Для реализации процессного подхода при поддержке руководства Банка стартовал Проект «Построение комплексной бизнес-модели ПАО «Банк «Екатеринбург»»:

- Был утвержден Устав Проекта.
- Издан Приказ по Банку о начале Проекта.

- Выделен бюджет для обучения сотрудников Банка основам процессного подхода, приобретения специализированного программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов.
- В 2015 году перед стартом проекта проведено обучение сотрудников:
  - руководителя проекта - на специализированных 5-дневных курсах в г. Москве;
  - ключевых сотрудников Банка - основам процессного подхода на 2-х дневном семинаре с привлечением внешнего консультанта;
  - бизнес-аналитиков (18 человек) – правилам работы в специализированном программном обеспечении по моделированию БП на 2-х дневном семинаре с привлечением внешнего консультанта.
  - сотрудника ИТ-подразделения – разработке отчетов в специализированном ПО моделирования БП - с привлечением внешнего консультанта.
- Был создано отдельное структурное подразделение (сначала отдел - в ноябре 2014г., а затем Управление - в феврале 2016г.), которое осуществляет методическую, техническую, информационную поддержку структурных подразделений Банка по бизнес-процессам.
- В течение первого года реализации проекта – в 2015 году 2 раза приглашали внешнего консультанта для проведения аудита работы по проекту.

### 3. Бизнес-процесс

■ *Не вдаваясь в подробности, опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процессы), его границы и место в процессной архитектуре, участников и заинтересованные стороны (подразделения, роли).*

■ *Цели, поставленные перед процессной командой, их увязка с бизнес-целями, изложенными в предыдущем разделе.*

- Руководством Банка была поставлена задача в рамках проекта - описание всех бизнес-процессов Банка (100%) с уровнем детализации, которая позволит любому 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.
- Поэтому в начале проекта в 2015 году было проведено ранжирование бизнес-процессов Банка для определения очередности разработки бизнес-моделей процессов и их оптимизации.
- Основной задачей, поставленной перед процессной командой, стало распространение философии процессного подхода среди персонала, обучение бизнес-аналитиков, качественное описание процессов и правильное выстраивание дерева бизнес-процессов.
- Параллельно проводился анализ всех нормативных документов Банка на актуальность, привязку документов к бизнес-процессам и перенос их в единое информационное пространство. Более подробно об этапах проекта описано в п. 5.2.1.
- Статистика по разработанным моделям бизнес-процессов на 01.07.17 (за 2,5 года работы по проекту):

Утверждено схем БП на 01.07.17- **1 362**, в том числе:

- Версия 1.1 – 1 097 БП
- Версия 1.2 – 225 БП
- Версия 1.3 – 28 БП
- Версия 1.4 - 1 БП
- Версия 2.1 – 11 БП

Пояснения: версия выше версии 1.1 означает, что схема уже была переработана. За 2,5 года с момента старта проекта по описанию процессов - 20% БП уже были актуализированы.

■ ***Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников компании***

Спонсором и заказчиком проекта является Президент Банка.

Вовлеченность сотрудников Банка в проект - 100%.

Подробнее об участниках проекта см. в п.5.2.1.

#### **4. Инновационность\уникальность проекта**

##### ***4.1. Инновационность проекта с точки зрения бизнеса - новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами и т.п.***

Инновационность проекта состоит:

- В вовлечении всех подразделений Банка в процесс создания комплексной модели, описании процессов сотрудниками каждого подразделения.
- В интеграции процессов управления бизнес-процессами и управления операционными рисками.
- В создании на основе комплексной бизнес-модели единой среды для коммуникации сотрудников Банка.
- В возможности проведения комплексной оценки персонала Банка на основании данных системы моделирования бизнес-процессов.
- Использование ролей в качестве исполнителей при разработке моделей процедур.
- В построении моделей сложных БП процессной командой на основании таблицы SIPOC.

##### ***4.2. Примененные или разработанные инновационные методологии управления бизнес-процессами.***

Для поддержания, улучшения и разработки новых бизнес-процессов в Банке применяется несколько методов:

###### **4.2.1. Вовлечение всех подразделений Банка в процесс создания комплексной модели.**

- В самом начале проекта (в январе 2015г.) было выстроено общее дерево бизнес-процессов Банка (выделено 254 БП, подлежащих описанию).
- Для каждого бизнес-процесса назначен владелец (54 сотрудника Банка – в основном начальники структурных 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.
- Разработан график описания БП (далее - график) в соответствии с ранее проведенным ранжированием БП. График размещен на бизнес-портале Банка. Постоянно ведется контроль соблюдения графика, 1 раз в квартал Президенту Банка предоставляется отчет о соблюдении этого графика.
- Разработан внутренний нормативный документ – «Соглашение о бизнес-моделировании» (определены основные правила описания бизнес-процессов Банка, определение нотаций, используемых в Банке для описания бизнес-процессов, а также определение основного перечня используемых обозначений).
- По мере разработки моделей БП (в соответствии с графиком) сотрудниками Управления банковских технологий и бизнес-процессов проводилось обучение владельцев БП и бизнес-аналитиков работе в специализированном программном обеспечении по разработке моделей бизнес-процессов (для справки: на август 2017г. 95 сотрудников Банка самостоятельно разрабатывают модели БП).

- В самом начале – в феврале 2015 года для всех бизнес-процессов был разработан единый шаблон регламента.
  - Все регламенты имеют одинаковую структуру, разделы, используют единый по Банку глоссарий терминов, единый справочник программного обеспечения. Регламент по утвержденному шаблону формируется автоматически в программном обеспечении по моделированию БП.
  - Регламент БП содержит минимальное количество текста. Вся суть БП изложена на схеме БП. На схеме отражаются указание на нормативные документы, на программное обеспечение (ПО), на памятки по особенностям совершения операций в конкретном ПО (со скрин-шотами), отображаются требования к срокам исполнения действий.
  - Под схемой БП приведены все документы, ПО, которые указаны на схеме и в которые можно перейти по ссылке.
  - Единый шаблон регламента позволил всем сотрудникам Банка разговаривать на одном «бизнес-языке».
- Во время разработки модели БП централизованное подразделение бизнес-аналитиков (сотрудники Управления банковских технологий и бизнес-процессов) проводят методические консультации бизнес-аналитиков из всех подразделений Банка. (Примечание: бизнес-аналитиками являются в том числе и рядовые сотрудники Банка).
- После разработки регламент БП проходит обязательное согласование в Управлении банковских технологий и бизнес-процессов, в Управлении рисков, в Управлении Безопасности, в Управлении внутреннего контроля и подразделений - участников БП. Далее – утверждение Президентом Банка.
- После утверждения регламент БП размещается на бизнес-портале Банка, становится доступным всем сотрудникам Банка, для участников БП дополнительно отображается на персональной странице портала.
- По новому регламенту владелец БП проводит обучение всех участников БП, отметки по обучению заносятся в персональную карточку сотрудника в программном обеспечении по моделированию БП.
- В Банке было проведено 100%-ное обучение всех сотрудников Банка работе на бизнес-портале:
  - После установки бизнес-портала на рабочем месте каждого сотрудника (в феврале 2016 года) проведено 24 практических занятия в учебном классе на ПК для 284 человек.
  - На постоянной ежемесячной основе проводятся обучения для вновь принятых сотрудников, для сотрудников, вышедших из декретного отпуска.
- В Банке в 2016г. разработан нормативный документ «Положение о бизнес-процессах», в котором описаны правила построения системы управления бизнес-процессами в Банке; права, обязанности сотрудников Банка при реализации процессного подхода.
- В 2016 году в штат Управления банковских технологий и бизнес-процессов был принят технический специалист – администратор специализированного программного обеспечения по моделированию БП и бизнес-портала Банка.
- В 2016 году было проведено дополнительное обучение на специализированных курсах 3-х сотрудников Управления банковских технологий и бизнес-процессов.
- В 2017г. в должностные обязанности сотрудников Банка внесены стандартные формулировки о правах и обязанностях каждого сотрудника в рамках процессного подхода.

#### 4.2.2. Интеграция процессов управления бизнес-процессами и управления операционными рисками.

- При описании каждого бизнес-процесса владельцем бизнес-процесса и Управлением рисков прописываются ожидаемые риски БП, указываются контрольные точки (функции, которые являются высоко рискованными, на которые необходимо обращать особое внимание при обучении сотрудников и при выполнении процедур, а также при разработке тестов для проверки знаний сотрудников) (см. рис.1).

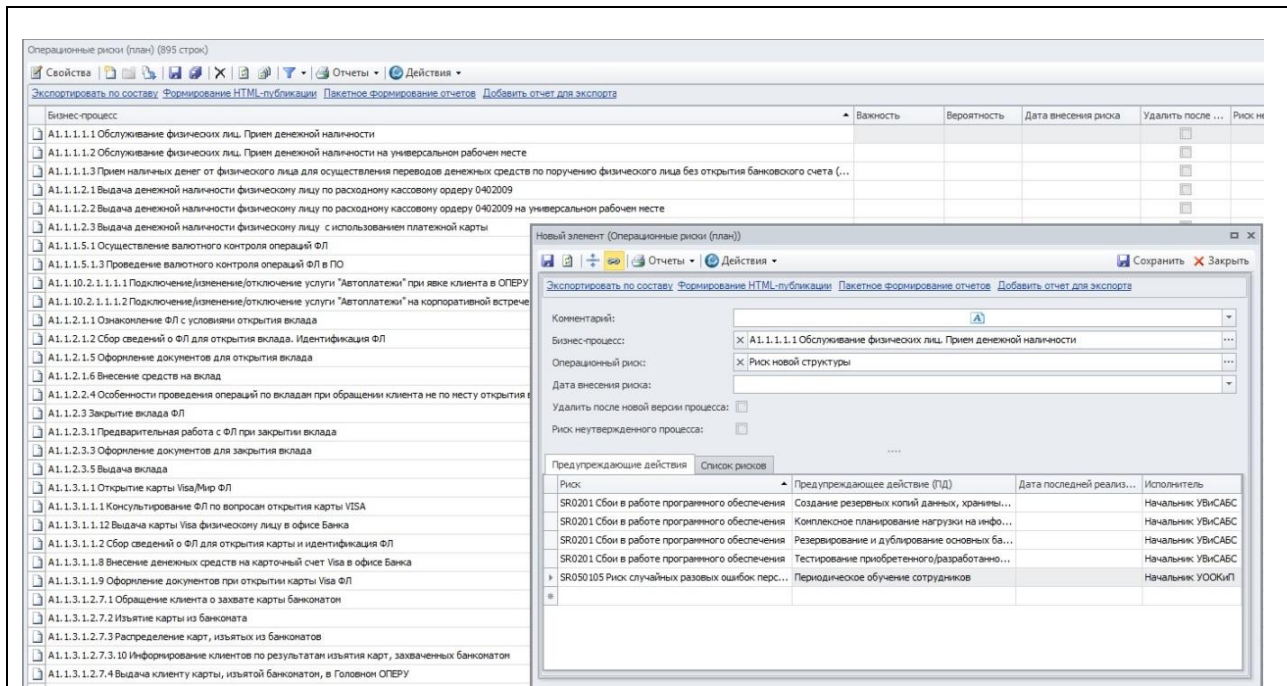


Рис.1 Связь ожидаемых рисков и бизнес-процессов

- На бизнес-портале отображаются проявившиеся риски (процесса, персонала, технологические) с «привязкой» к бизнес-процессам. Владельцы процессов отслеживают динамику рисков по своим процессам (см. рис.2).

Дата формирования отчета: 16.08.2017

Список фактических рисков сотрудника « Начальник ОЗПиПП »\*

Процесс	Период	Факт	Тренд
A1.1.4 Зарплатные проекты	Январь 2017	2	↑
	Февраль 2017	3	↑
	Март 2017	2	↓
	Апрель 2017	4	↑
	Май 2017	1	↓
	Июнь 2017	7	↑
	Июль 2017	7	↑
A1.1.4.2 Выпуск карт в рамках ЗП проекта	Январь 2017	2	↑
	Февраль 2017	0	↓
	Март 2017	0	↓
	Апрель 2017	1	↑

Для просмотра фактических рисков перейдите по ссылке:  
[https://emb-bstudio/YeMB\\_Portal/Documents/Риски/Риски.xls](https://emb-bstudio/YeMB_Portal/Documents/Риски/Риски.xls)

\* Если таблица с фактическими рисками отсутствует, значит фактических рисков в процессах, где вы являетесь владельцем, не выявлено

Список возможных рисков

A1.1.4.1.2.1 Проверка документов Клиента на ЗП проект в подразделении Банка	SR0101 Сбои компьютерного оборудования (банкоматы, сервера, ПК и пр.)	Комплексное планирование нагрузки на информационные системы
	SR0101 Сбои компьютерного оборудования (банкоматы, сервера, ПК и пр.)	Обеспечение своевременных и качественных закупок оборудования
	SR0101 Сбои компьютерного оборудования (банкоматы, сервера, ПК и пр.)	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур
	SR0101 Сбои компьютерного оборудования (банкоматы, сервера, ПК и пр.)	Создание дополнительных аппаратных ресурсов для аварийных ситуаций
	SR0201 Сбои в работе программного обеспечения	Комплексное планирование нагрузки на информационные системы
	SR0201 Сбои в работе программного обеспечения	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур

Рис.2 Отчет на бизнес-портале по фактическим и ожидаемым рискам по процессу

- В Банке в 2016 году создан Комитет по рискам и бизнес-процессам, на котором на еженедельной основе проводится анализ проявившихся рисков, даются поручения по

минимизации этих рисков (в том числе по оптимизации БП). Председателем Комитета является Президент Банка.

### 5.2.3. Создание единой среды для коммуникации сотрудников Банка на основе комплексной бизнес-модели.

- Данной средой является бизнес-портал Банка (далее – портал), который содержит всю информацию о деятельности Банка:
  - актуальное дерево бизнес-процессов Банка (с возможностью просмотра архивных версий БП);
  - актуальная орг. структура (сотрудники Управления по работе с персоналом в режиме он-лайн отображают изменения орг. структуры, прием\переводы\увольнение сотрудников);
  - актуальный перечень нормативных документов (с возможностью просмотра их архивных версий);
  - актуальный перечень программного обеспечения, используемого в Банке.
- Для каждого сотрудника Банка на портале доступны:
  - общая страница (содержит информацию по Банку в целом);
  - персональная страница, на которой любой сотрудник может найти информацию о себе, а именно:
    - сотрудником какого подразделения он является (орг. диаграмма этого подразделения);
    - в каких процессах участвует, в каких является владельцем и/или разработчиком бизнес-процессов (с возможностью перейти по ссылке в любой из них);
    - какие новые БП утверждены, где он является исполнителем\участником;
    - какими программными продуктами и документами сотрудник пользуется (с возможностью перейти по ссылке в любой из них);
    - перечень ожидаемых и проявившихся рисков бизнес-процессов, в которых сотрудник является владельцем;
    - какие БП, где он владелец или разработчик, не утверждены и какая плановая дата их утверждения;
    - какие процессы, в которых сотрудник является владельцем, требуют пересмотра и какая плановая дата пересмотра;
    - список все сотрудников Банка с фотографиями и контактными данными;
    - список новых сотрудников Банка (принятых на работу за последний месяц);
    - список новых документов Банка, утвержденных за последний месяц, кто является разработчиком и где хранятся данные документы (с возможностью по ссылке перейти на любой из них).
    - актуальный график разработки и переработки процессов с указанием сроков, владельцев, бизнес-аналитиков.
- При приеме нового сотрудника на работу, ему дается доступ на портал для изучения необходимых бизнес-процессов и документов, для знакомства с сотрудниками Банка. Исходя из участия в бизнес-процессах легко определяется перечень программных продуктов, к которым необходимо дать доступ сотруднику, и перечень документов, с которым его нужно ознакомить (см. рис.3). На основании этих данных разрабатываются планы стажировок новых сотрудников.

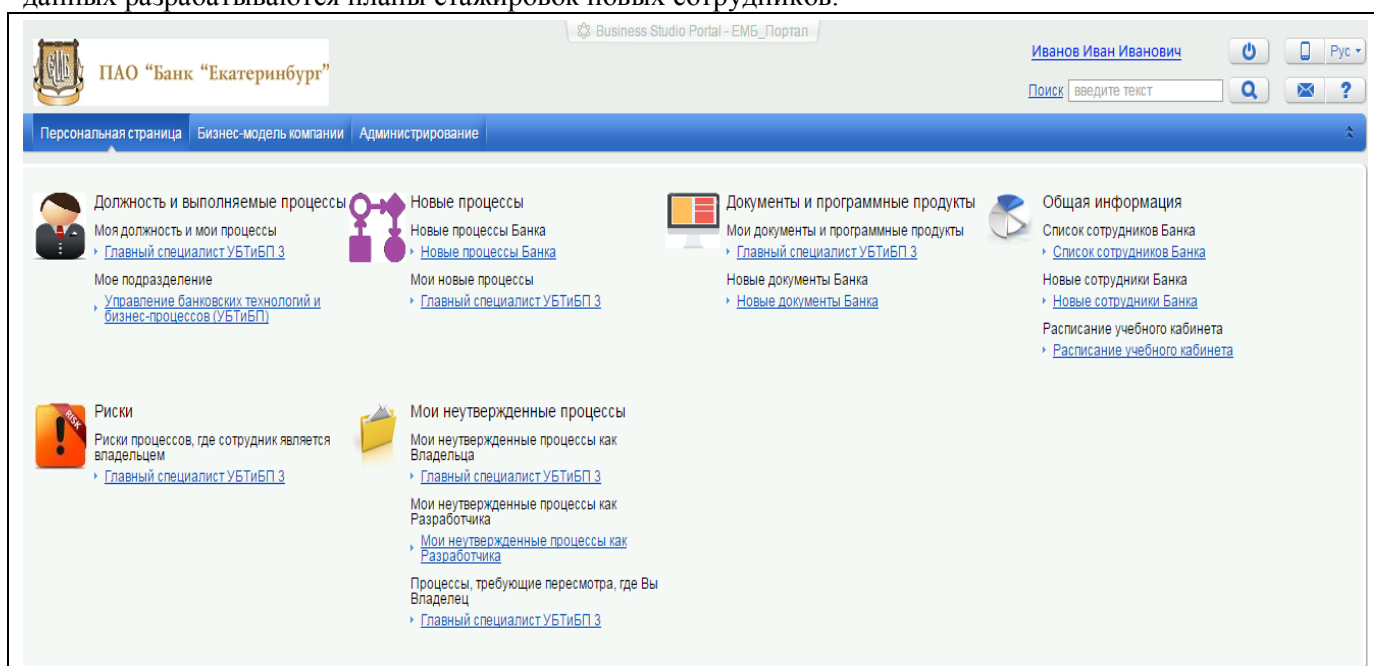


Рис.3 Персональная страница сотрудника Банка на бизнес-портале



#### 5.2.4. Комплексная оценка персонала Банка на основании данных системы моделирования бизнес-процессов.

- В программное обеспечение по описанию БП о сотруднике заносятся следующие данные: об обучении (внутрибанковских и с привлечением внешних организаций), о результатах тестирования, о рисках персонала, о проверке сотрудников на соответствие уровню сервиса.
- Также при описании БП автоматически «собирается» перечень функций сотрудника, программное обеспечение, нормативные документы, к которым сотруднику предоставлен доступ.
- Настроены отчеты, которые позволяют получить комплексную оценку каждого сотрудника (об обучении сотрудника (внешних и внутренних), пройденных стажировках, результатах тестирования, о рисках персонала; для сотрудников фронт-подразделений дополнительно выводятся данные об оценке удовлетворенности клиентов, о чек листах сервисного поведения сотрудника) ( см. рис.4).

**На вкладках заполняются параметры, данные выводятся в единый отчет**

Отчет по комплексной оценке сотрудника Иванова Мария Ивановна - Главный специалист по обслуживанию клиентов ОПЕРУ 2					
<b>1. Внутреннее обучение</b>					
Тип обучения	Вид обучения	Дата	Тема стажировки/Название ИКС	Сотрудники, проводившие	
Внутреннее	Стажировка	15.02.2011	Переводы с открытием и без открытия счета, система "Золотая Корона"		
Внутреннее	Информационно-консультационный семинар	26.02.2016	Раздел 1 «Завершение новой кредитной заявки» «Инструкции по работе в модуле «Кредитные договоры, фронт-офис», утв. Начальником УИТ 09.12.2013 г.	Петрова С.А.	
<b>2. Внешнее обучение</b>					
Тип обучения	Вид обучения	Дата	Название внешнего обучения	Организация, проводившая	
Внешнее	Повышение квалификации	06.06.2015	Определение подлинности и платежеспособности денежных знаков Банка России	Потенциал...Т	
Внешнее	Тренинг	10.11.2015	Основы стрессоустойчивости (1	ИП Юрк... - бизнес-тренер	
<b>3. Риски сотрудника</b>					
Вид риска	Процесс	Дата	Суть ошибки	Мероприятия	
Риск персонала	Закрытие карты VISA фл	21.03.2016	ошибочное закрытие карты VISA в ПО	проведено внутреннее обучение, тестирование	
Риск персонала	Частичное погашение кредита фл	29.03.2016	ошибка при заполнении заявления на частичное погашение кредита	Проведено внутреннее обучение, тестирование 15.04.16	
<b>4. Результаты тестирования</b>					
Тема	Дата	Оценка			
Частичное погашение кредита фл	15.04.2016	хорошо			
Закрытие карты VISA фл	04.04.2016	отлично			

Рис.4 Отчет по комплексной оценке сотрудников

#### 5.2.5. Использование ролей в качестве исполнителей при разработке моделей процедур

В связи с тем, что в Банке часто (почти ежеквартально) проводятся изменения организационной структуры, в 2015 году было принято решение: при моделировании бизнес-

процессов в нотации «процедура» указывать в качестве исполнителей не должности сотрудников, не структурные подразделения, а только роли.

Роли создаются по мере описания БП в зависимости от функционала, выполняемого в рамках процедур. В роли включаются конкретные должности, а должности в свою очередь связаны с физическими лицами - сотрудниками Банка.

При изменении орг. структуры переименовываются должности, сотрудники переводятся в другие подразделения вместе со своим функционалом, но при этом схема бизнес-процесса остается актуальной. Не требуется переработка схемы БП в связи с изменением орг. структуры.

Для справки: на 01.07.17 (за 2,5 года с момента старта проекта в Банке создано 562 роли). Для одного сотрудника назначено такое количество ролей, сколько функций он выполняет.

#### 5.2.6. Построение моделей сложных БП процессной командой на основании таблицы SIPOC.

По особо сложным бизнес-процессам Банка с 2015 года создаются временные процессные команды (исполнители\участники процессов), которые на совместных совещаниях прорабатывают методические, правовые и прочие вопросы по БП (см. рис.5).

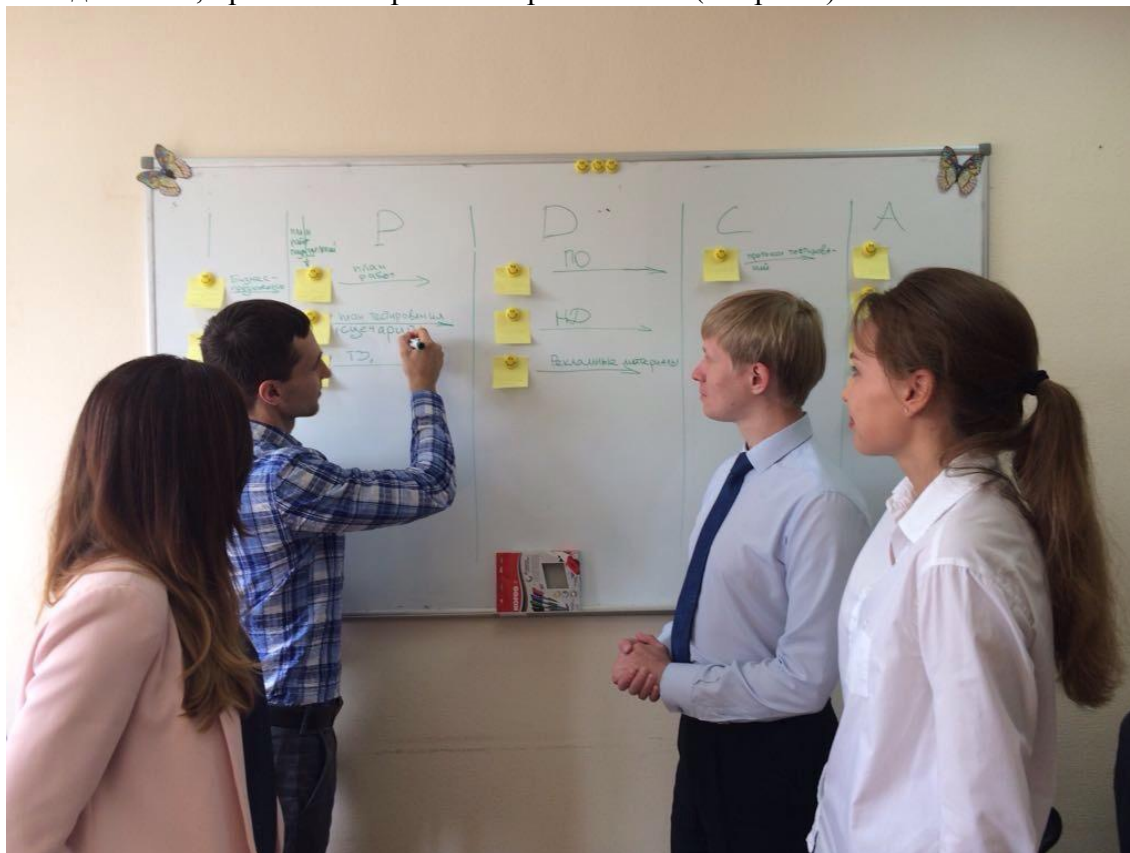


Рис.5 Работа процессной команды

В 2017 году мы начали при работе в процессной команде использовать метод разработки таблицы SIPOC (акроним от англ. supplier, input, process, output, customer — поставщик, вход, процесс, выход, заказчик).

На первом заседании процессной команды на маркерной доске разрабатывается таблица, определяются входы\выходы, поставщики\заказчики, процессы и четкие границы сквозного БП. Изображение с доски фотографируется, на основании таблицы сотрудник Управления банковских технологий и бизнес-процессов (централизованный бизнес-аналитик) разрабатывает схему сквозного бизнес-процесса.

На следующем заседании (примерно через неделю после первого заседания) все участники процессной команды:

- вносят свои замечания по схеме БП,

- на заседании вносятся коррективы в схему БП в программном обеспечении моделирования БП (с одновременным показом изменений схемы через проектор), коррективы согласуются всеми участниками группы;
- назначаются владельцы нижележащих процедур, устанавливаются сроки для их описания.

Указанный метод описания БП эффективен, т.к. все участники процессной команды говорят об одном и том же, понимают БП одинаково, четко представляют границы БП. Это позволяет за 2-4 часа совместной работы верно выстроить сложный сквозной БП, ускорить сроки описания и согласования БП.

### ***5.3. Инновационные приемы управления проектом и управления изменениями, обеспечившие успех проекта.***

- Для управления проектом ежегодно создается план этапа проекта на календарный год со сроками, планируемыми результатами и ответственными за достижение результатов сотрудниками.
- Проводилось и постоянно проводится обучение процессному подходу (см. подробнее об обучении в п.п. 3.2, 5.2.1).
- На ежемесячной основе на внутреннем сайте Банка публикуется информация о ходе проекта, об оптимизации («маленьких победах»), достигнутых при описании бизнес-процессов и достижениях отдельных участников проекта.
- Ежеквартально на Комитете по рискам и бизнес-процессам презентуется отчет о результатах проекта, дается оценка проведенной работы и корректировка направлений проекта.
- Ежегодно подводятся итоги проекта, дается оценка о ходе проекта Правлением и Президентом Банка.
- По итогам года поощряются и награждаются наиболее активные участники проекта:
  - По итогам 2015 года были премированы 62 человека.
  - По итогам 2016 года 12-ти сотрудникам, самым активным бизнес-аналитикам были вручены благодарственные письма Президента Банка и ценные подарки.
- На постоянной основе ведется График разработки бизнес-процессов, График переработки бизнес-процессов Банка (составляется для БП, с даты утверждения которых прошло более 1 года), контролируется соблюдение этих графиков.

## **5. Трудности**

### ***6.1. Какие уроки вы извлекли из опыта проекта, какие можете дать советы организациям, внедряющим BPM, от каких ошибок предостеречь.***

При внедрении в организации процессного подхода очень важна заинтересованность и поддержка руководства. В нашем Банке проекту оказывается всесторонняя поддержка со стороны руководства Банка: на проект выделен бюджет, выделяются денежные средства на обучение сотрудников, создано отдельное подразделение по управлению бизнес-процессами, проводятся стратегические сессии по проекту (с участием Президента, Вице-Президентов), проводятся награждения лучших бизнес-аналитиков по итогам года и т.д. Подробнее об этом написано в п.п. 3.2, 5.3.

О ходе проекта необходимо информировать всех сотрудников организации путем размещения на информационных ресурсах новостей и публикаций, связанных с реализацией проекта, а также путем проведения обучающих семинаров. Т.к. проект по внедрению процессного подхода - это в большей части идеологический проект, который должен изменить мышление всех сотрудников Банка – от функционального к процессному. Необходимо проводить большую разъяснительную работу на разных уровнях и разными методами.

## **6.2. Как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта.**

- Инициатива запуска проекта исходила от Президента Банка. Президент выступил Заказчиком и спонсором проекта. Был выделен бюджет проекта, проводилось обучение (см. подробнее в п. 3.2).
- На стратегических сессиях по проекту (с участием Президента и Вице-Президентов Банка) обсуждаются в том числе и методические вопросы по проекту.
- Ежеквартально на Правлениях Банка, на Комитете по рискам и бизнес-процессам заслушивается отчет о ходе проекта, дается оценка ходу проекта, корректируется его направление.
- Со стороны Президента Банка на постоянной основе ведется контроль за графиком описания/переработки бизнес-процессов.
- По итогам года награждаются лучшие бизнес-аналитики Банка (см. подробнее в п. 5.3)
- Сопротивление персонала Банка преодолевали:
  - Обучениями, разъяснениями, проведением общих семинаров (см. подробнее об обучении в п.3.2, 5.2.1);
  - Вовлечением сотрудников Банка (в том числе рядовых сотрудников) в качестве бизнес-аналитиков к описанию БП, к работе в процессных командах.
  - Постоянное информирование всех сотрудников о ходе проекта на внутреннем сайте Банка.
  - Используются материальные и нематериальные способы поощрения наиболее активных сотрудников (см. подробнее в п. 5.3).

## **6. Результаты**

**■ Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес-процесса (процессов), удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации.**

**■ По возможности, приведите значения измеримых показателей на момент начала и по результатам проекта.**

Еще до старта проекта – в 2014 году проектной командой (в нее входили сотрудники Банка) был значительно оптимизирован процесс выдачи кредитов физическим лицам. В то время были проведены организационные мероприятия, централизация андеррайтинга, доработки программного обеспечения, разработан новый кредитный продукт и разработаны первые детальные схемы бизнес-процесса и его процедур. После проведения этих мероприятий и применения принципов процессного подхода:

- стала возможна выдача кредита за один визит Клиента в офис Банка, раньше Клиент приходил в Банк в процессе приема, рассмотрения и оформления кредитного договора 3 раза;
- минимальное время рассмотрения заявки на выдачу кредита сократилось с 2-х рабочих дней до 0,5 часа.

После удачного применения принципов процессного подхода при оптимизации процесса кредитования физических лиц, Президентом Банка было принято решение о старте проекта «Комплексная модель ПАО «Банк «Екатеринбург». Цель - распространение процессного подхода на все процессы Банка.

В ходе реализации проекта были оптимизированы многие процедуры: при разработке диаграмм, легко выявлялись «петли» в процессах, неоптимальные действия.

Наибольшие результаты оптимизации были достигнуты в процессах:

- обеспечение непрерывной работы банкоматов (для справки: на август 2017 года сеть Банка состоит из 80 банкоматов);
- зачисление денежных средств на банковские карты в рамках зарплатных проектов.

Оптимизация процесса «Обеспечение непрерывной работы банкоматов» заключалась исключительно в выстраивании правильного взаимодействия служб Банка, ответственных за работоспособность банкоматов: Управления информационных технологий, Управления безопасности, Казначейства, Административного Управления.

Оптимизация процесса позволила:

- повысить уровень доступности банкоматов (соотношение времени простоев к времени работы) до 99,97%. До оптимизации этот уровень составлял около 90%.
- сократить время устранения неисправности банкоматов на 50% за счет внедрения процедуры он-лайн мониторинга за работой банкоматов и оповещения ответственных сотрудников о неисправности.
- снизить в 2,6 раза обращений Клиентов в колл-центр Банка по вопросам неисправности банкоматов, что отразилось на повышении степени удовлетворенности Клиентов.

Оптимизация процесса зачисления денежных средств на банковские карты в рамках зарплатных проектов заключалась в комплексе мероприятий: сокращении количества процедур перед отправкой финансовой информации в процессинговый центр, доработке программного обеспечения, устранении петель в БП.

В результате оптимизации:

- отправка почты в процессинговый центр производится 18-20 раз в день, ранее производилась 4 раза в день;
- сократилось время от момента поступления зарплатного реестра из организаций до момента отправки информации в процессинговый центр о зачислении денежных средств на карты VISA, МИР до 0,5 часа (ранее оно составляло 2-4 часа). Это тоже отразилось на повышении степени удовлетворенности Клиентов.

**Главный результат:** в ходе реализации проекта проведена оптимизация бизнес-процессов, распределения функций между сотрудниками Банка - это позволило оптимизировать организационную структуру Банка: было сокращено количество структурных подразделений Банка на 13,3 %, численность персонала сокращена на 20%, сокращен фонд заработной платы.

Прочие выгоды от описания и оптимизации бизнес-процессов Банка в рамках проекта на текущий момент:

- Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности Банка на всех уровнях.
- Устраняются петли, повторные действия разных исполнителей при разработке схем бизнес-процессов. В связи с этим снижаются издержки\себестоимость процессов.
- Уменьшается зависимость от персонала.
- На постоянной основе проводятся мероприятия по минимизации операционных рисков бизнес-процессов (оптимизация бизнес-процессов, обучение исполнителей, доработка ПО).

#### **■ В чем ваше главное достижение.**

Своим главным достижением на данном этапе считаем 100%-ное вовлечение в проект персонала Банка, активное развитие процессного подхода в Банке, заложение основ оптимизации деятельности и значительное улучшение коммуникаций между сотрудниками в Банке.

## **7. Информационные технологии**

### **8.1. Используемое (разработанное, внедренное) ПО для управления бизнес-процессами и передовые цифровые технологии.**

Для реализации проекта внедрено программное обеспечение «Business Studio» (10 лицензий) и «Business Portal» (300 лицензий).

В 2015 году была приобретена «Комплексная бизнес-модель банка» (версия 5.0 – разработчик Исаев Р.А.).

Комплексная модель позволила на начальном этапе проекта сократить время на разработку дерева бизнес-процессов, помогла корректно организовать заполнение справочников системы «BusinessStudio», при разработке первых схем бизнес-процессов бизнес-аналитики использовали как пример схемы, размещенные в «Комплексной бизнес-модели банка».

Силами Банка в ПО ««Business Studio» разработаны новые справочники, добавлены новые поля в существующих справочниках, а также изменены существующие и разработаны новые отчеты, доработан инструмент – Бизнес-портал.

## **8.2. Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой.**

Программное обеспечение «Business Studio» интегрировано с программными продуктами:

- С системой электронного документооборота «Directum» выполнена интеграция в части обмена справочниками должностей, подразделений, физических лиц, а также в части обмена электронными документами.
- С программным обеспечением «Риски» выполнена интеграция в части обмена списком процессов для дальнейшей связи идентифицированных рисков и процессов.
- С программой «Большие Банковские Тесты» выполнена интеграция в части обмена информацией о результатах тестирования сотрудников.

## **8. Поставщики и подрядчики**

### **■ Информация о консультантах, интеграторах, вендорах и их роли в проекте.**

- Поставщиком программного обеспечения «Business Studio» и Business Portal» является компания «СТУ-Софт».
- В качестве интегратора системы «Directum» была привлечена компания «ФИНЭКС Качество».
- Для реализации проекта в 2015г. привлекались консультанты консалтинговых фирм: Исаев Р.А.,
- Внешнее обучение сотрудников Банка в ходе проекта проводили: Исаев Р.А., «Русская школа бизнеса», «СТУ-Софт», РКК «БИТЕК», Томин В.В.

### **■ Чей вклад в успех проекта самый значительный.**

Наиболее значительный вклад в проект внесли:

- Президент Банка – Викторов Сергей Николаевич
- Вице-Президент Банка – Кочнев Николай Георгиевич
- руководитель проекта (начальник Управления банковских технологий и бизнес-процессов) – Чечулина Елена Георгиевна.

От лица «ПАО «Банк «Екатеринбург» выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках настоящей заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ.

Президент ПАО «Банк «Екатеринбург»



Викторов С.Н.