



Агентство
по страхованию
вкладов

100% БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПОД КОНТРОЛЕМ:

ОПЫТ ГК «АГЕНТСТВО ПО СТРАХОВАНИЮ ВКЛАДОВ»
ПО МАСШТАБНОМУ ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Швабий Иван Иванович

Начальник Управления проектов и процессов

shvabii@asv.org.ru

Данилов Александр Валерьевич

Советник директора департамента

danilovav@asv.org.ru



АГЕНТСТВО ПО СТРАХОВАНИЮ ВКЛАДОВ (АСВ)

– государственная корпорация, созданная в январе 2004 года для обеспечения функционирования системы страхования вкладов

МИССИЯ:

- ✓ Эффективная защита прав и законных интересов вкладчиков и иных кредиторов проблемных и несостоятельных финансовых организаций
- ✓ Содействие в поддержании стабильности финансовой системы Российской Федерации
- ✓ Стимулирование финансовых организаций к ответственному ведению бизнеса

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- ✓ Страхование вкладов
- ✓ Финансовое оздоровление (санация)
- ✓ Гарантирование пенсий
- ✓ Ликвидация и конкурсное производство в отношении банков
- ✓ Ликвидация и конкурсное производство в отношении НПФ
- ✓ Ликвидация и конкурсное производство в отношении страховых организаций и обществ взаимного страхования



>1500

штатных работников

96,7%

доля защищенных АСВ
вкладчиков

3,5

рабочих дня – средний срок
начала страховых выплат

571

банк, зарегистрированный
в системе страхования вкладов
(CCB)

285,6 млн

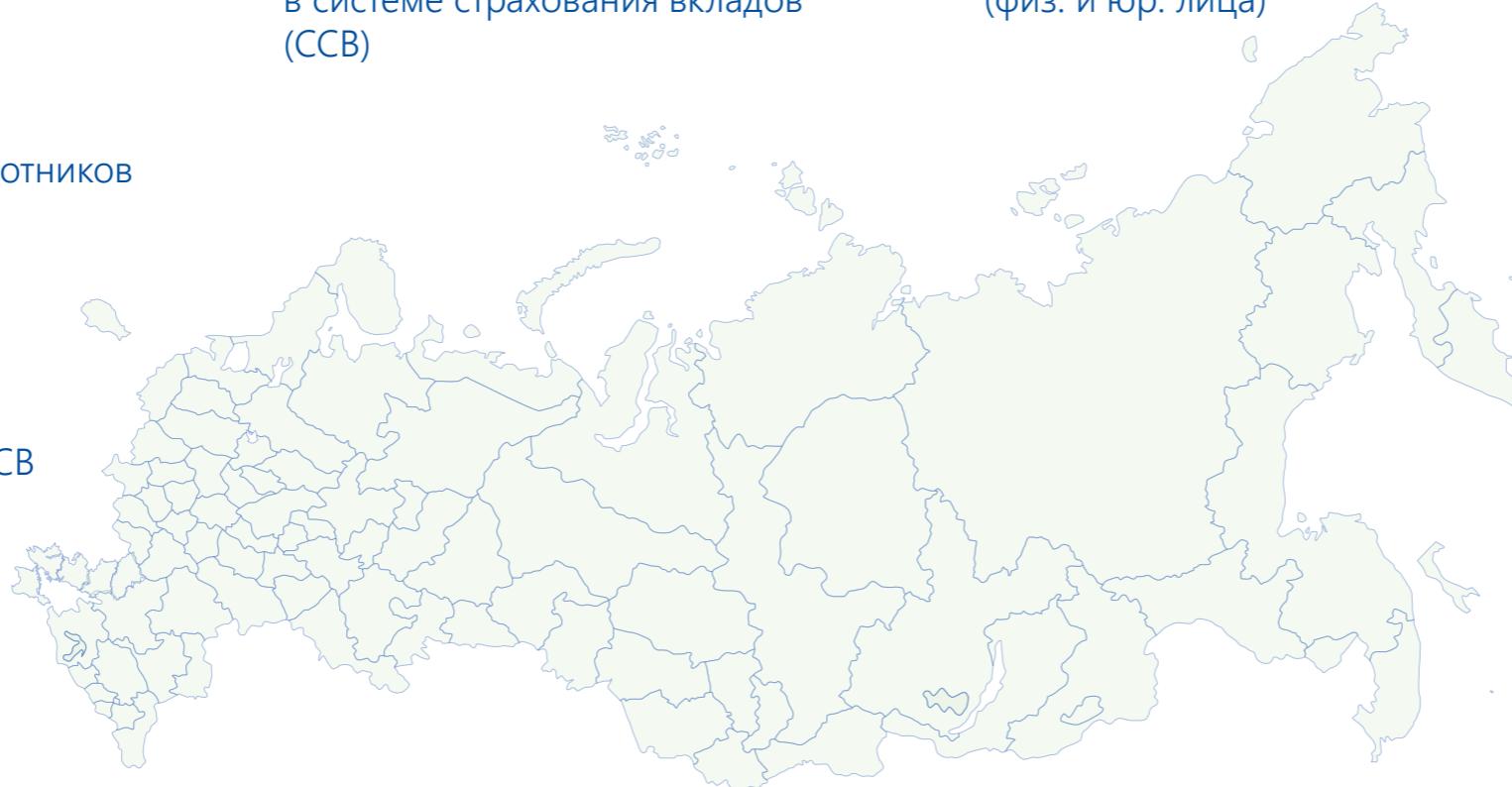
субъектов защищено
(физ. и юр. лица)

79,9 трлн ₽

общий объем подлежащих
страхованию денежных средств
банковских вкладчиков

>2,4 трлн ₽

АСВ вернуло вкладчикам банков
с отозванной лицензией
начиная с 2004 года



557

страховых случаев произошло за
время функционирования ССВ

352

организации, находящиеся в
процессе ликвидации под
управлением АСВ



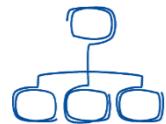
Под управлением АСВ находится **293** кредитные организации (банка), находящихся в процессе ликвидации – охват по всей России



АСВ сопровождает ликвидационные процедуры для банков, негосударственных пенсионных фондов, страховщиков – это различные требования законодательства



Процессы ликвидируемых организаций требуют адаптации с учетом всех уникальных факторов – разрозненные данные, неповторимые процессы, «зоопарк» информационных систем в ликвидируемых организациях



Каждый банк – это уникальные процессы; каждая ликвидация – это уникальный проект



АСВ сочетает множество ролей – от арбитражного управляющего до кредитора

Каждая ликвидационная процедура обладает различными уникальными свойствами, что требует от АСВ комплексного подхода к управлению бизнес-процессами



СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ АСВ



КРЕДИТОР ЛФО –
возврат собственных
денежных средств



ЛЮДИ
– доверие к банковской
системе и ССВ



ГОСУДАРСТВО –
стабильность ССВ,
неотвратимость наказания
за нарушение законов



ДОЛЖНИК ЛФО –
погашение долгов,
сохранение активов

АСВ обеспечивает надежный баланс интересов всех субъектов экономики



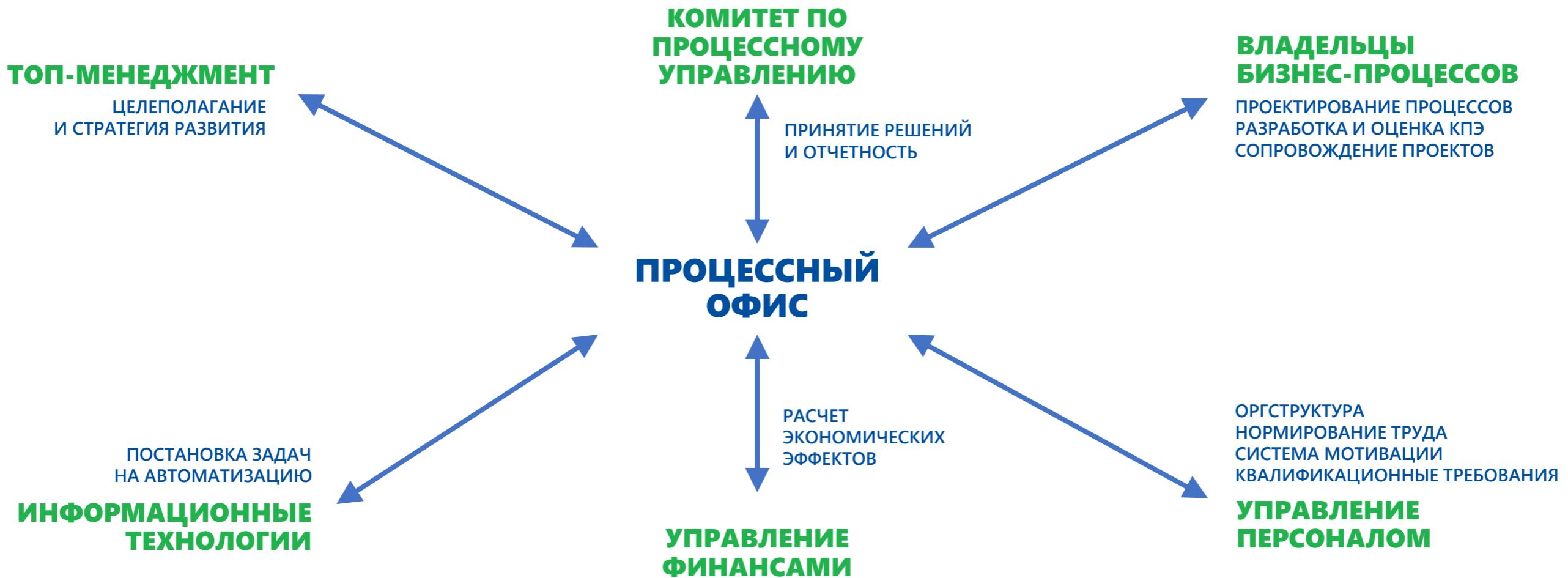
- ✓ Большое количество масштабных и разносторонних бизнес-процессов
- ✓ Мало знаний и примеров по аналогичным операциям, и, как следствие, сложность расчетов трудоемкости и стоимости бизнес-процессов
- ✓ Требования по развитию компетенций применения инструментов оценки эффективности и оптимизации бизнес-процессов
- ✓ Требования по интеграции систем управления рисками, внутреннего контроля и управления изменениями в бизнес-процессах



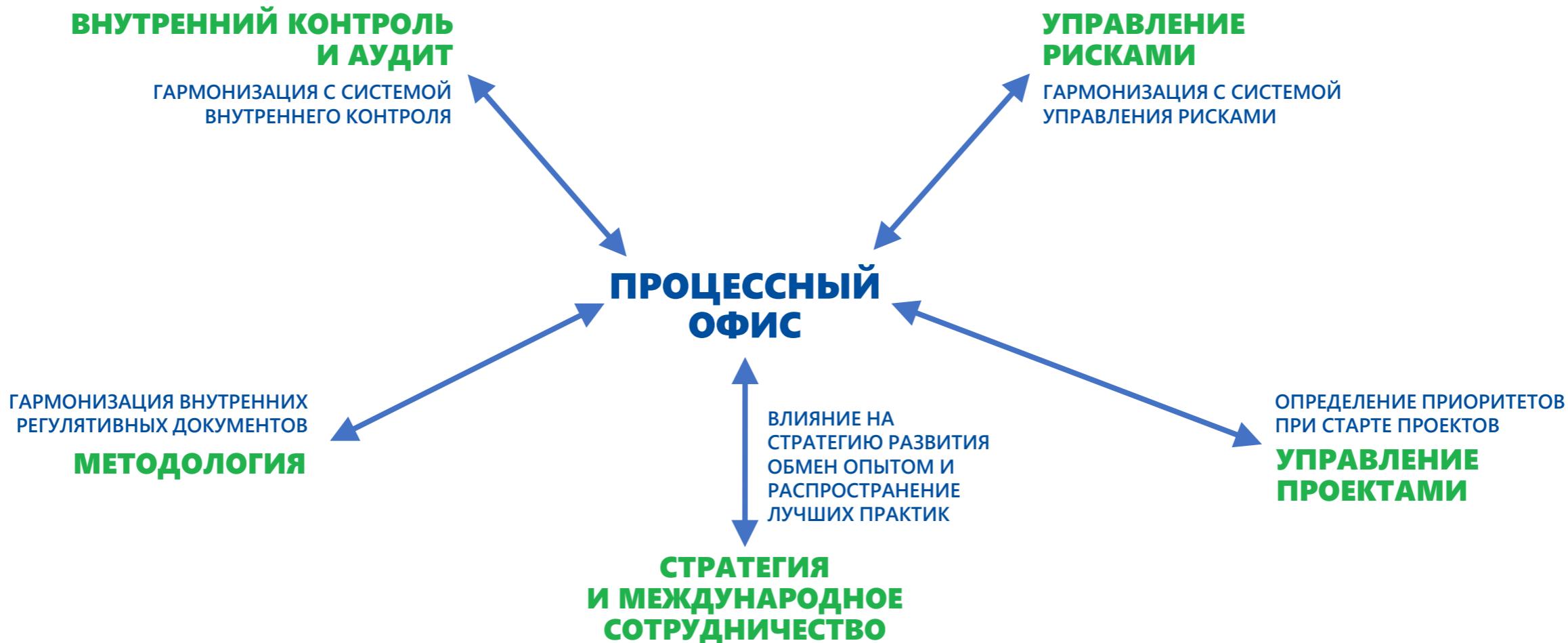
**Применение процессного управления –
выбор для повышения эффективности
АСВ**



СОЗДАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПРОЦЕССНОГО ОФИСА



2022 год – переход к проактивному Процессному офису



2023 год – расширение интеграции процессного управления в систему управления АСВ



**ШАГ
№1**

ПОДГОТОВКА СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ШАГ
№2**

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

**ШАГ
№3**

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

**ШАГ
№4**

ОБСЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

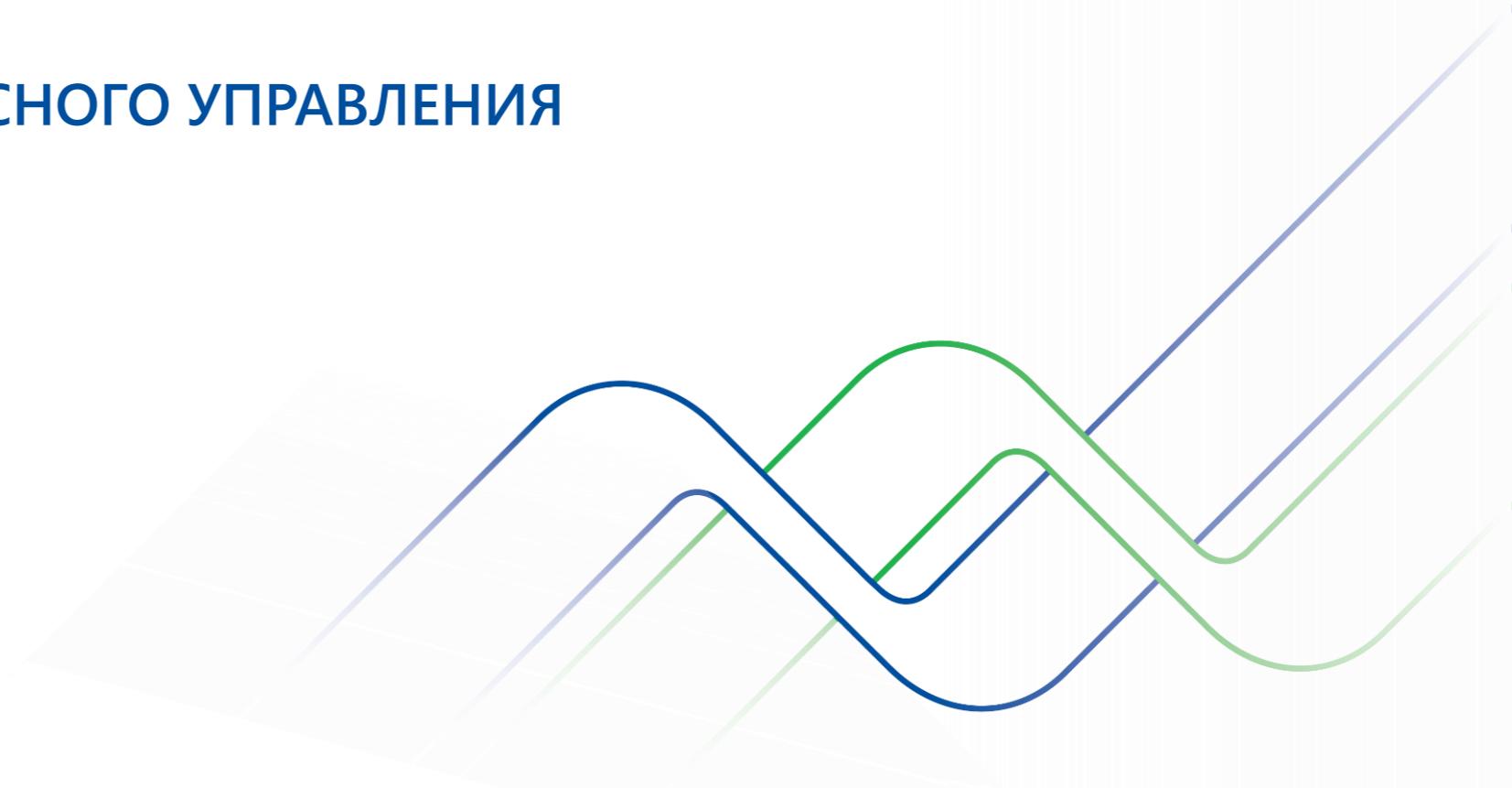
**ШАГ
№5**

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



ШАГ № 1

ПОДГОТОВКА СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ





ЕДИНАЯ ПОЛИТИКА РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Процессный офис сопровождает деятельность Комитета и контролирует исполнение задач



Комитет по процессному управлению (КПУ):

- ✓ Определяет стратегию развития процессного управления
- ✓ Утверждает план описания бизнес-процессов
- ✓ Рассматривает итоги обследования бизнес-процессов
- ✓ Рассматривает результаты мониторинга КПЭ бизнес-процессов
- ✓ Ставит задачи по повышению эффективности бизнес-процессов
- ✓ Инициирует проекты по трансформации бизнес-процессов

За период: июнь 2022 – сентябрь 2025:

Заседания Комитета проводятся не реже 1 раза в месяц

Рассмотрено **512** вопросов

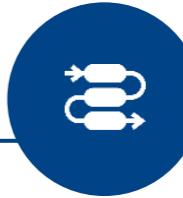
Реализовано **1014** задач

**Вовлеченность топ-менеджмента –
залог успеха внедрения процессного управления**

Процессный офис обеспечивает актуальность и доведение регулятивных документов в сфере процессного управления



Положение о процессном управлении



Положение о моделировании бизнес-процессов



Положение о Комитете по процессному управлению



Положение об управлении КПЭ бизнес-процессов

Это фундамент – без единых правил внедрить процессное управление практически невозможно

Процессным офисом разработаны методические рекомендации по процессному управлению и применению регулятивными документами процессного управления



Инструкции по формированию состава процессных команд



Инструкции по заполнению Контрольного листа обследования бизнес-процессов



Инструкции по актуализации Реестра бизнес-процессов



Инструкции по моделированию в Business Studio



Инструкции по разработке Паспорта бизнес-процесса



Инструкции по оценке трудоемкости бизнес-процессов



Инструкции по применению Положения о процессном управлении



Инструкции по предоставлению материалов на КПУ



Инструкции по оформлению отчета о выполнении плана развития



Презентационные материалы по итогу обучений

Детализация «тяжелых» регламентов позволяет упростить внедрение процессного управления



ОБУЧЕНИЕ ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Процессный офис совместно с Центром обучения и развития персонала провел **58** семинаров.
По **6** программам обучения собственной разработки обучено **550** работников АСВ.

- ✓ Процессное управление в Агентстве: текущий этап и перспективы
- ✓ Документирование бизнес-процесса – Паспорт бизнес-процесса
- ✓ Расчет трудозатрат и оптимизация бизнес-процессов
- ✓ Разработка ключевых показателей эффективности бизнес-процессов (КПЭ БП)
- ✓ Использование системы моделирования бизнес-процессов на базе программного обеспечения Business Studio
- ✓ Онлайн-курс по вопросам процессного управления в АСВ

**Совместное обучение и сбор обратной связи позволяет
сократить ошибки и повысить вовлеченность**





ОНЛАЙН-КУРС ПО ВОПРОСАМ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АСВ

Тема 1. «Процессное управление»

Тема 2. «Моделирование бизнес-процессов»

Тема 3. «Паспорт бизнес-процесса»

Тема 4. «Ключевые показатели и мониторинг
эффективности бизнес-процессов Агентства»

Итоговый тест по процессному управлению

Онлайн-курс размещен на внутреннем портале Агентства в
разделе «Процессное управление»

The screenshot shows the 'Process Management' section of the internal portal. At the top, there is a banner with the title 'Процессное управление'. Below the banner, there is a message to colleagues about the start of a learning track on process management. A purple navigation bar at the bottom contains four cards: 'Период обучения' (30.07.2025 - 24.04.2028), 'Статус' (В процессе), 'Завершено задач' (0), and 'Завершено задач успешно' (0). The main content area is divided into two sections: 'Структура программы' (Program Structure) and 'Модульные программы' (Modular Programs). The 'Структура программы' section lists the 'Online course "Process Management. Course 1"' (Status: In progress) and the 'Test for the online course "Process Management. Course 1"' (Status: In progress). The 'Модульные программы' section lists the 'Process Management' program (Status: In progress). A sidebar on the right shows 'All modular programs' and 'Events'.

Онлайн-формат позволил эффективно подтверждать знания
в области процессного управления

Процессный офис оказывает консультации по **6** направлениям



Порядок применения ВРД по процессному управлению



Экспертиза и доработка моделей бизнес-процессов



Обновление справочников в Business Studio



Экспертиза и доработка Паспортов бизнес-процессов



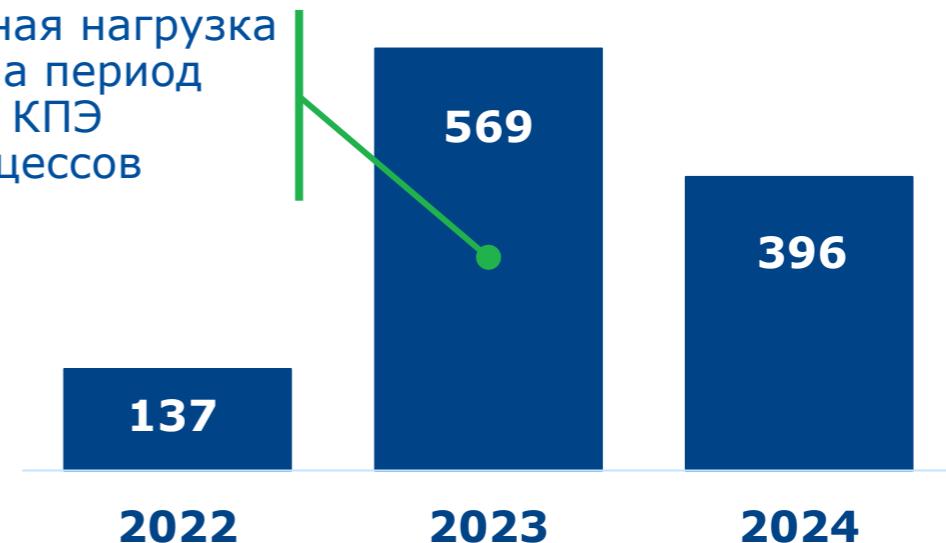
Экспертиза и доработка КПЭ бизнес-процессов



Экспертиза и доработка материалов на Комитет по процессному управлению

Количество оказанных
Процессным офисом консультаций

Максимальная нагрузка
пришлась на период
разработки КПЭ
бизнес-процессов



**Оперативное реагирование на запросы владельцев и аналитиков
бизнес-процессов**

Процессное управление

[1 Документы по
процессному
управлению](#)

[2 Реестр
паспортов бизнес-
процессов](#)

[3 Учебный трек
"Процессное
управление"](#)

[4 Консультации по
процессному
управлению](#)

[5 Подключение к
СМБП \(Business
Studio\)](#)

[6 Сообщить об
ошибке СМБП
\(Business Studio\)](#)

[7 Система
управления
проектами \(АСУП\)](#)

[8 Документы по
ведению планов
развития в АСУП](#)

[9 Сообщить об
ошибке или
проблеме АСУП](#)

[10 Инициатива по
оптимизации
бизнес-процесса](#)

[11 Цифровая
модель бизнес-
процессов](#)

[12 Портал СМБП
\(Business Studio\) -
\(тестовый режим\)](#)

[Ближайшая дата
заседания КПУ -
16.10.2025](#)

Всем работникам Агентства доступны:

- ✓ База знаний по процессному управлению
- ✓ Паспорта бизнес-процессов
- ✓ Онлайн-курс по процессному управлению
- ✓ Онлайн-консультации по процессному управлению
- ✓ Быстрый доступ в Business Studio
- ✓ Быстрый доступ в систему управления проектами

**Доступность.
Прозрачность.
Актуальность.**

Всем работникам Агентства доступны:

- ✓ Реестр бизнес-процессов
- ✓ Реестр КПЭ бизнес-процессов
- ✓ Реестр процессных команд
- ✓ Регулятивные документы
- ✓ Рабочие инструкции и методические рекомендации
- ✓ Формы документов

[Процессное управление](#)

1 Документы по процессному управлению

- [1. Комитет по процессному управлению](#)
- [2. Оптимизация бизнес-процессов](#)
- [3. Реестр бизнес-процессов Агентства](#)
- [4. Процессные команды](#)
- [5. Моделирование бизнес-процессов](#)
- [6. Описание бизнес-процессов](#)
- [7. КПЭ бизнес-процессов](#)
- [8. Учебные материалы](#)

Дата добавления	Автор	Название	
29.08.2025		Приказ ГД «О Комитете по процессному управлению» от 29.08.2025 №6/1/2908	Скачать DOCX
28.12.2024		Рекомендации по оформлению отчетных материалов о выполнении планов развития бизнес-процессов (СЗ-20-4/179773 от 31.08.2023)	Скачать RAR
28.12.2024		Рекомендации по предоставлению материалов на Комитет по процессному управлению (СЗ-6/210294 от 09.11.2022)	Скачать DOCX
29.06.2023		Положение о Комитете по процессному управлению, утвержденное решением Правления Агентства от 28.04.2022 г. (протокол № 38)	Скачать DOC

**Экономия времени.
Минимум ошибок.**



- ✓ Business Studio для финансовых организаций: описание, анализ и оптимизация бизнес-процессов (Роман Исаев)
- ✓ Контроль качества и анализ моделей бизнес-процессов в нотации BPMN (Владимир Репин)
- ✓ Развитие системы управления. Оптимизация бизнес-процессов (Владимир Репин)
- ✓ Практикум управления проектами. От основ к процессам управления (Денис Ковтуненко)
- ✓ Технологии и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: практические знания по анализу и оптимизации бизнес-процессов. Применение методологии «Бережливое производство» (Андрей Коптелов)
- ✓ Проектирование бизнес-архитектуры компании в Business Studio (базовый курс ООО ГК «СТУ»)
- ✓ Управление данными (Андрей Коптелов)



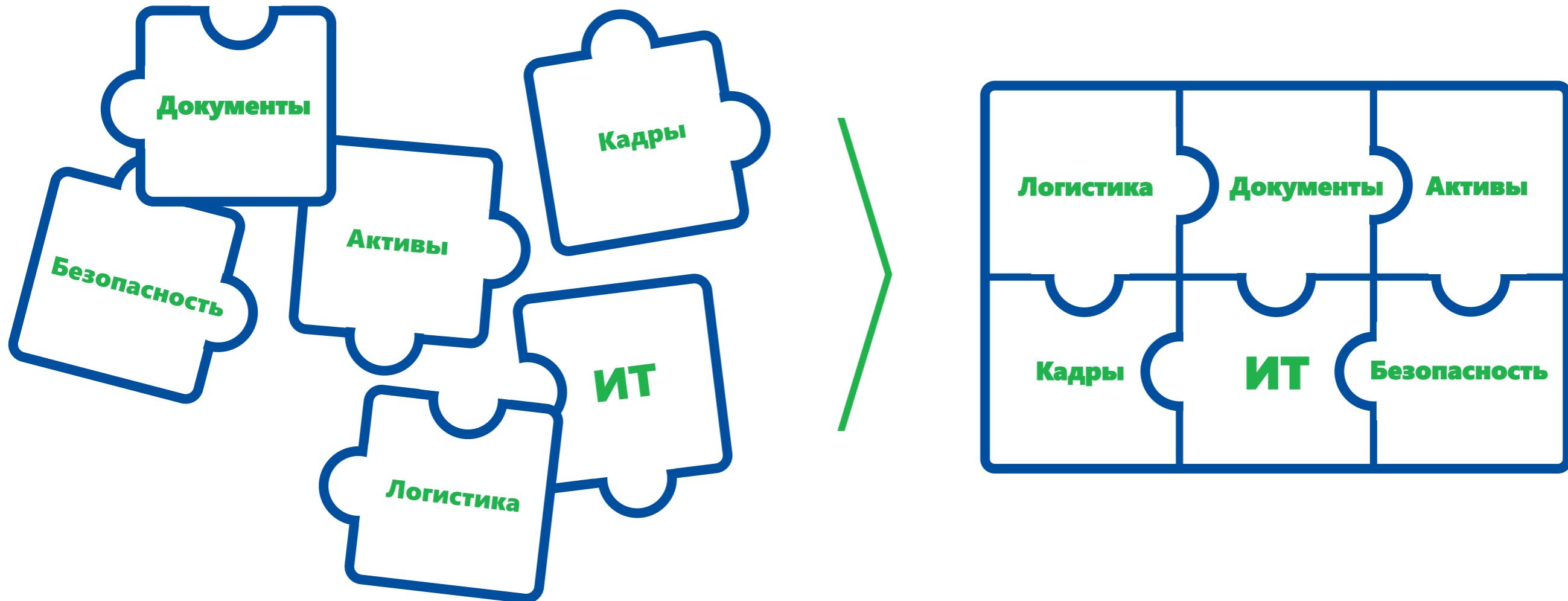
Внешние эксперты и гуру процессного управления снимают оставшиеся вопросы



ШАГ № 2

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

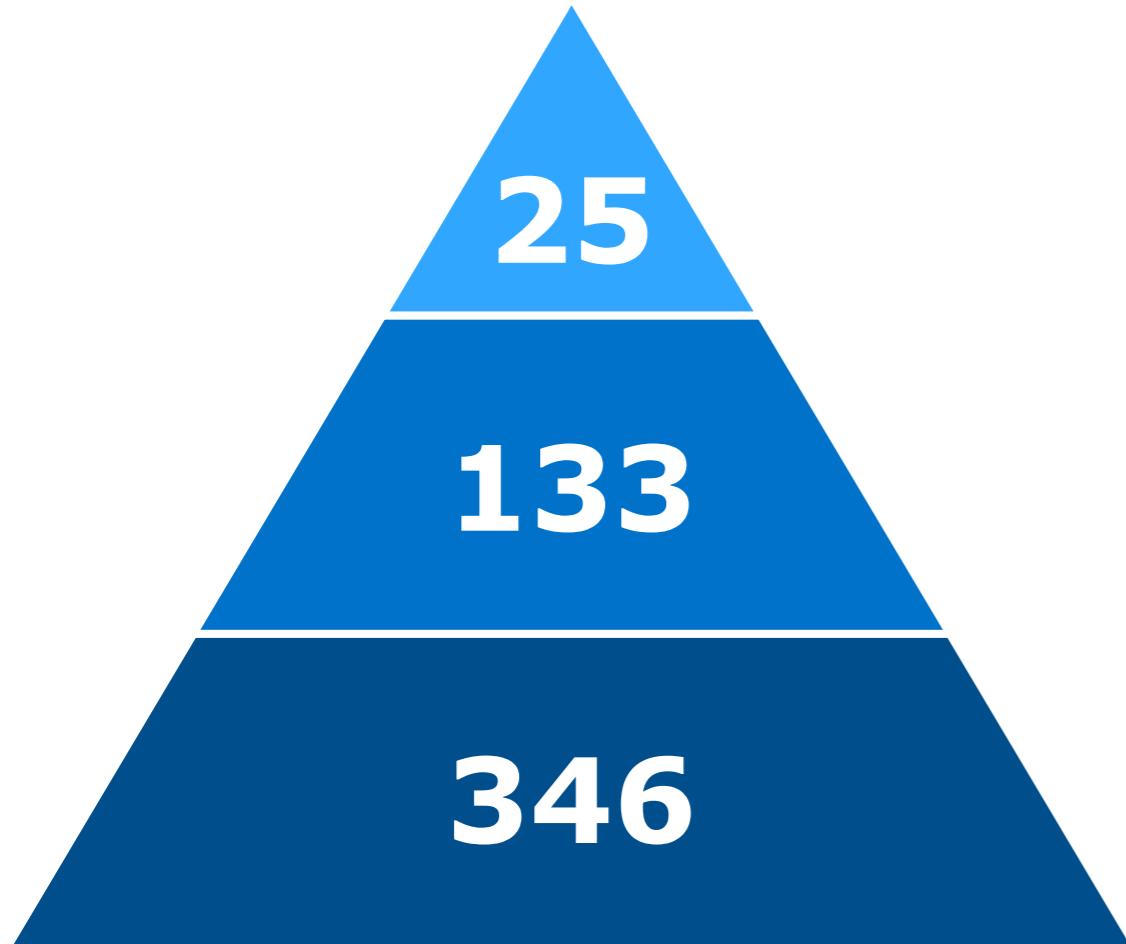




Уникальность деятельности АСВ – работа с различными ликвидируемыми организациями, которые требуют стандартизации бизнес-процессов



**PDCA – через регулярный анализ бизнес-процессов
достигается непрерывное повышение эффективности**



1 уровень – функции АСВ, управляют генеральный директор и его заместители

2 уровень – функции подразделений, управляют руководители подразделений и их заместители

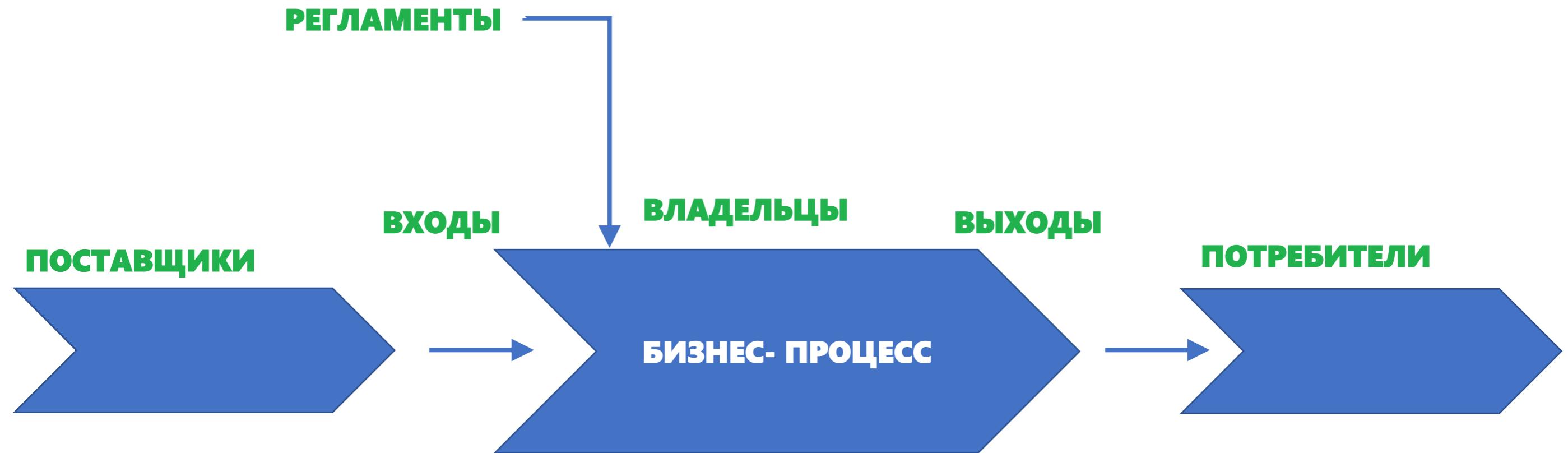
3 уровень – функции отделов, управляют руководители отделов

**Более 1000 моделей, более 12000 операций,
более 500 видов документов**



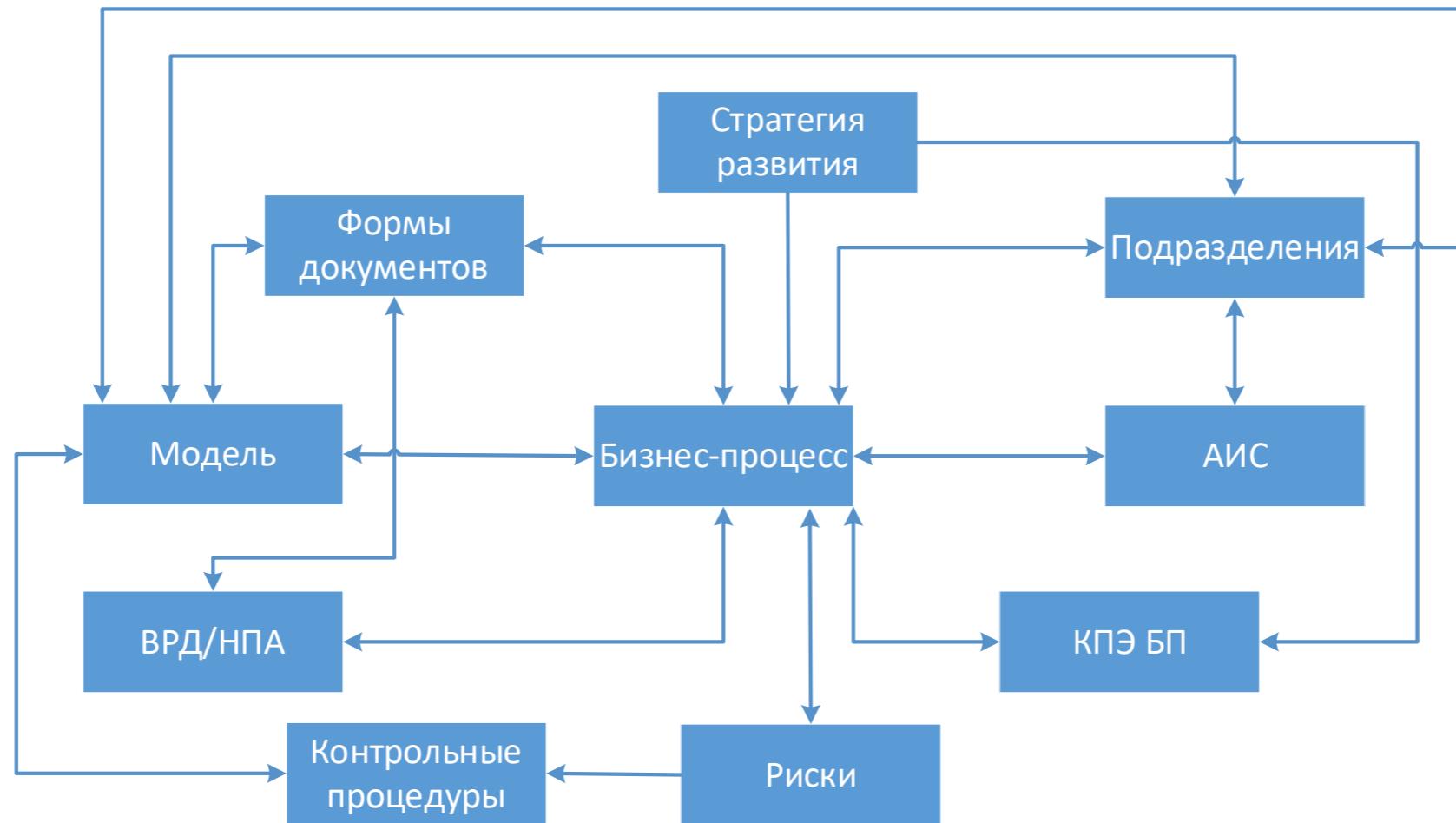
Номер бизнес-процесса	Название бизнес-процесса	Куратор бизнес-процесса	Владелец бизнес-процесса	Менеджер бизнес-процесса	Вход бизнес-процесса	Поставщик бизнес-процесса	Выход бизнес-процесса(результат)	Потребитель бизнес-процесса	НОМЕР С ЗАГЛАВИЕМ УТВЕРЖДЕНИЯ ПАСПОРТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	ДАТА УТВЕРЖДЕНИЯ ПАСПОРТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	ССЫЛКА НА ПАСПОРТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	ДАТА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	РЕКВИЗИТЫ КОНТРОЛЬНОГО ЛИСТА (№документа и дата)	УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА
25.1	Рассмотрение обращений, поступающих в адрес Агентства и ликвидируемой финансовой организации		Первый заместитель директора ДУТК		Зарегистрированное обращение Входящий вызов Скрипт Сообщение в социальной сети	Кредиторы Заемщики (должники) Покупатели активов ФОИВ Учредители (участники)	Ответ на обращение; Входящий вызов; Отчет IVR; Ответ заявителю в социальных сетях; Зарегистрированное	Кредиторы Заемщики (должники) Покупатели активов ФОИВ Учредители (участники)						
25.1.1	Рассмотрение письменных обращений		Первый заместитель директора ДУТК	Зарегистрированное обращение	ДСЛП АХД	Ответ на обращение	АХД ДСЛП ДУТК	C3-4-11/51095	23.04.2025	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-bp-25-1-1	05.11.2024	C3-24-2/194066 от 05.11.2024	3	
25.1.2	Осуществление обработки входящих и исходящих вызовов			Начальник отдела взаимодействия с населением ДУТК	Входящий вызов; Скрипт	ДУТК; Заявитель (физическое лицо, ИП, представитель юридического лица)	Отчет IVR: Входящий вызов	Заявитель(физически е лицо, ИП, представитель юридического лица)	C3-4-10/56490	29.04.2025	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-bp-25-1-2	05.11.2024	C3-24-2/194079 от 05.11.2024	4
25.1.3	Рассмотрение сообщений, поступающих через социальные сети		Первый заместитель директора ДУТК	Сообщение в социальной сети (Вконтакте) (https://vk.com/asv_h)	Заявитель (физическое лицо, ИП, представитель юридического лица)	Ответ заявителю в социальных сетях Зарегистрированное входящее письмо в	АХД ДСЛП	C3-4-11/62216	26.04.2025	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-bp-25-1-3	05.11.2024	C3-24-2/194092 от 05.11.2024	5	
25.1.4	Рассмотрение обращений/вопросов, поступающих посредством формы "Экспресс-консультация" на сайте Агентства		Первый заместитель директора ДУТК	Зарегистрирован вопрос, направленный на сайте Агентства посредством формы «Экспресс-консультация»	Заявитель (физическое лицо, ИП, представитель юридического лица)	Ответ на вопрос направлен на электронную почту;	Заявитель (физические лица, ИП, представители юридических лиц) СП Агентства	C3-24-2/191979	03.10.2023	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-bp-25-1-4	05.11.2024	C3-24-2/194114 от 05.11.2024	4	
25.1.5	Стандартизация и контроль процесса рассмотрения и подготовки ответов на обращения, поступившие по вопросам ликвидации финансовых организаций			Начальник проектно-методологического отдела ДУТК	Обращение/вопрос/вывоз обработаны Возникла нестандартная ситуация обработки обращения	Кредиторы Заемщики (должники) Покупатели активов ФОИВ Учредители (участники)	Служебная записка об изменениях/создании ВРД; Стандарты и ВРД по работе с	C3-24-2/192062	03.10.2023	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-25-1-5	05.11.2024	C3-24-2/194136 от 05.11.2024	4	
25.1.6	Обеспечение доступности информации о ликвидационных процедурах и организация обработки входящих обращений горячей линии и обращений граждан на третий линии предоставления консультационных сервисов			Начальник отдела обеспечения доступности информации о ликвидационных процедурах	Входящий звонок; Заявка для обратной связи; Прямой звонок	ДУТК; Зainteresованные лица	Консультация	C3-20-8/102852	03.07.2024	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-bp-25-1-6	06.11.2024	C3-24-2/1955556 от 05.11.2024	5	
25.2	Обеспечение функционирования горячей линии Агентства и внутренней горячей линии ликвидируемых финансовых организаций	Первый заместитель директора ДУТК												
25.2.1	Обеспечение наличия на Горячей линии актуальных сценариев обработки входящих и исходящих вызовов			Начальник отдела взаимодействия с населением ДУТК	Принятие, изменение законодательных актов Отзыв лицензии у	Банк России АХД	Согласованный скрипт	Информационно-консультационный центр	C3-24-2/192094	28.09.2023	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-bp-25-2-1	05.11.2024	C3-24-2/194163 от 05.11.2024	4
25.2.2	Контроль показателей работы Горячей линии (операционных, показателей качества, включая обработку жалоб)			Начальник отдела взаимодействия с населением ДУТК	Отчет с информацией об отклонениях в показателях Наступило время	Информационно-консультационный центр	Отчет о мониторинге	Информационно-консультационный центр ДСУС	C3-24-2/192138	03.10.2023	https://asv.asv.org.ru/projekts/business-processes/pasport-bp-25-2-2	05.11.2024	C3-24-2/194180 от 05.11.2024	3

Реестр используется как инструмент фиксации всех событий и изменений по каждому бизнес-процессу



Для идентификации бизнес-процесса и включения его в Реестр информации достаточно, но недостаточно для проектирования и оптимизации бизнес-процессов



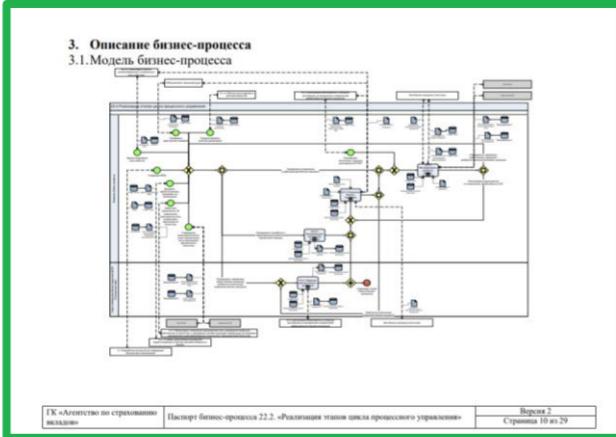


**Проектирование бизнес-процессов позволяет идентифицировать
взаимосвязи объектов управления АСВ**



ПАСПОРТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

ГК «Агентство по страхованию вкладов	Агентство по страхованию вкладов
УТВЕРЖДАЮ	
Заместитель директора Департамента сопровождения ликвидационных процедур	
«25» октября 2024 г.	
Паспорт бизнес-процесса 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления»	
ГК «Агентство по страхованию вкладов	Паспорт бизнес-процесса 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления»
Версия 2	Страница 1 из 29



5. Реестр мероприятий по развитию бизнес-процесса

№	Структурное подразделение	Ф.И.О. предствителя (руководителя)	Дата представления предложения по развитию бизнес-процесса	Первое название и категория предложенного изменения	Назначение и краткое описание предложенного изменения	Исполнитель	Плановая реализация изменения	Результат изменений
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ДПО (Процессный офис)	Борис И.И.	26.04.2023	1. Установка НС, упрощение автоматизации	Формирование функциональных требований (ФТ) на автоматизацию следующих задач: 22.2.9. Формирование плана развития БП 22.2.12. Использование мероприятий по развитию бизнес-процессов 22.2.16. Подготовка отчета по развитию бизнес-процесса	Ильин И.И. ДСИ (Процессный офис)	31.05.2023	Рукомоимание требований (ФТ) на автоматизацию следующих задач: 22.2.9. Формирование плана развития БП 22.2.12. Использование мероприятий по развитию бизнес-процессов 22.2.16. Подготовка отчета по развитию бизнес-процесса

ГК «Агентство по страхованию вкладов» Паспорт бизнес-процесса 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления» Версия 2 Страница 2 из 29

3.2. Табличное описание бизнес-процесса

№ шага (мероприятия)	Название шага (мероприятия)	Описание (точек) делегации (переводческого звена)	Исполнитель	Выход (результат выполнения операции)	Информационные системы	Регламентные документы	Количество времени выполнения операции в часах	Трудоемкость выполнения операции в часах	Документы, затрагивающие результат и методы его формирования
22.2.1.1	Формирование плана развития БП (Процессный офис)	Пункты 4.1-4.3 Полномочия и ответственность Регистра БП	Ильин И.И. ДСИ (Процессный офис)	Запись на внесение изменений в Регистр БП	Ильин И.И. ДСИ (Процессный офис)	Концепция Регистра БП	0,5	20	Не выполнено
22.2.1.2	Согласование и утверждение плана развития БП (Процессный офис)	Пункты 4.4-4.5 Полномочия и ответственность Регистра БП	Согласование заявки и утверждение Регистра БП	КСДО Томск	Концепция Регистра БП	0,5	16	Не выполнено	
22.2.1.3	Формирование плана развития БП (Процессный офис)	Пункты 4.6-4.7 Полномочия и ответственность Регистра БП	Материалы на КЭДУ об утверждении Регистра БП	КСДО Томск	Не позднее 3 месяцев с даты утверждения плана развития Регистра бизнес-процессов	12	4	Не выполнено	
22.2.1.4	Утверждение плана развития БП (Процессный офис)	Пункты 4.8-4.9 Полномочия и ответственность Регистра БП	Регистр-бизнес-процессов	Григорьев А. ДСИ (Процессный офис)	На позднее 1 недели с даты утверждения плана развития Регистра бизнес-процессов	12	3	Не определено	
22.2.1.5	Подключение к Единому реестру бизнес-процессов	Пункты 4.7-4.8 Полномочия и ответственность Регистра БП	Отдел подключения к Единому реестру бизнес-процессов	Корпоративная Администрация Агентства СДО Томск	Обеспечение подключения к Единому реестру бизнес-процессов Агентства реестр-бизнес-процессов	В срок	12	1	Не выполнено

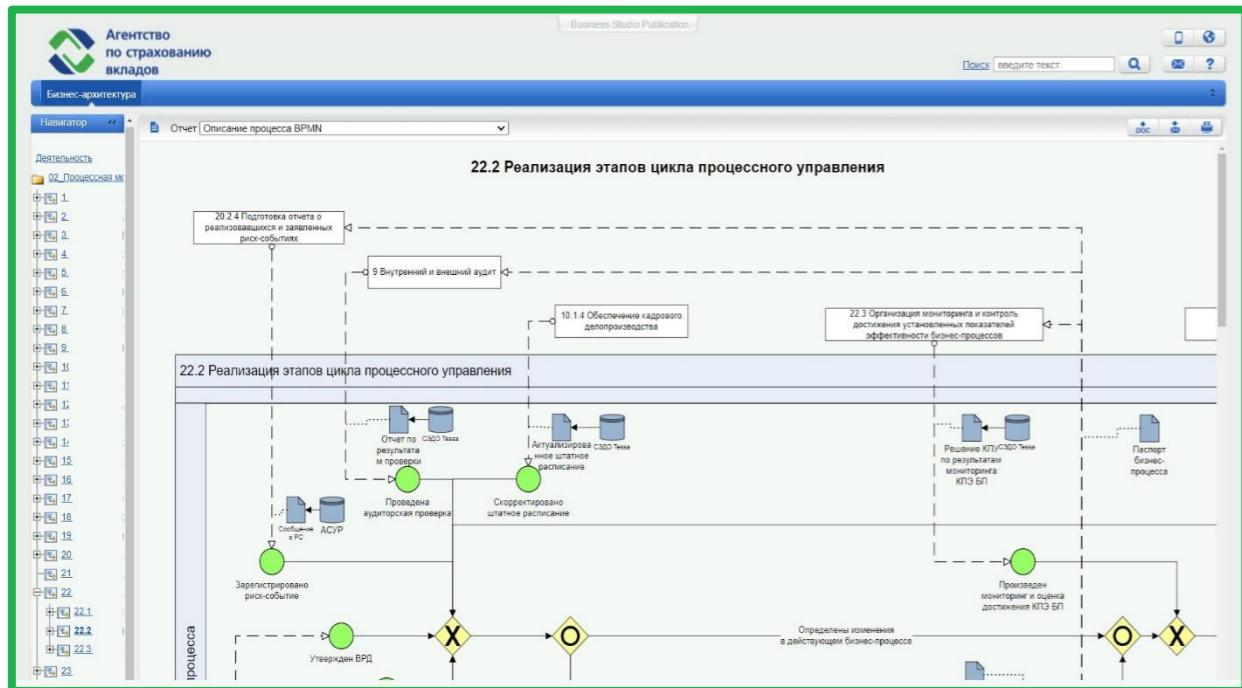
ГК «Агентство по страхованию вкладов» Паспорт бизнес-процесса 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления» Версия 2 Страница 15 из 29

Разделы Паспорта бизнес-процесса

- ✓ Основные характеристики бизнес-процесса
- ✓ Сокращения и определения
- ✓ Формы документов бизнес-процесса
- ✓ Используемые информационные системы
- ✓ Внешние регламентирующие документы
- ✓ Внутренние регламентирующие документы
- ✓ Модель бизнес-процесса
- ✓ Табличное описание бизнес-процесса
- ✓ КПЭ бизнес-процесса
- ✓ Риски бизнес-процесса
- ✓ Реестр мероприятий по развитию бизнес-процесса
- ✓ Журнал изменений бизнес-процесса

Все характеристики и окружение бизнес-процесса в одном документе.
Паспорт бизнес-процесса формируется из Business Studio

ПРОЗРАЧНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Реестр паспортов бизнес-процессов

Статус	№	Название бизнес-процесса	Утвержден
Действует	20.2.4	Паспорт БП 20.2.4. «Подготовка отчета о реализовавшихся и заявленных рисков-событиях»	04.09.2025
Действует	18.7.	Паспорт БП 18.7. «Применение мер по замораживанию(блокированию) и приостановление операций с денежными средствами или иным имуществом»	03.09.2025
Действует	3.41.2	Паспорт БП 3.41.2. «Правовое сопровождение претензионно-исковой деятельности в отношении привлеченных специализированных организаций»	01.09.2025
Действует	3.8	Паспорт БП 3.8. «Реализация активов ликвидируемых финансовых организаций и активов, приобретенных в рамках финансового оздоровления и/или ликвидации финансовых организаций»	29.08.2025
Действует	14.2.2	Паспорт БП 14.2.2. «Правовое сопровождение мероприятий, связанных с осуществлением Агентством мер по предупреждению банкротства финансовых организаций»	29.08.2025
Действует	5.4.2	Паспорт БП 5.4.2. «Работа с активами Агентства (активы, связанные с КДЛ ЛФО)»	28.08.2025
Действует	3.32.	Паспорт БП 3.32. «Оспаривание сомнительных сделок»	28.08.2025
Действует	19.5.2	Паспорт БП 19.5.2. «Создание и управление шаблонами и формами документов»	27.08.2025

**Цифровая модель бизнес-процессов –
вся деятельность АСВ в едином пространстве**

За период 2022-2025 гг. утверждено
327 Паспортов бизнес-процессов,
что позволяет проводить анализ и
оценку **95%** деятельности АСВ

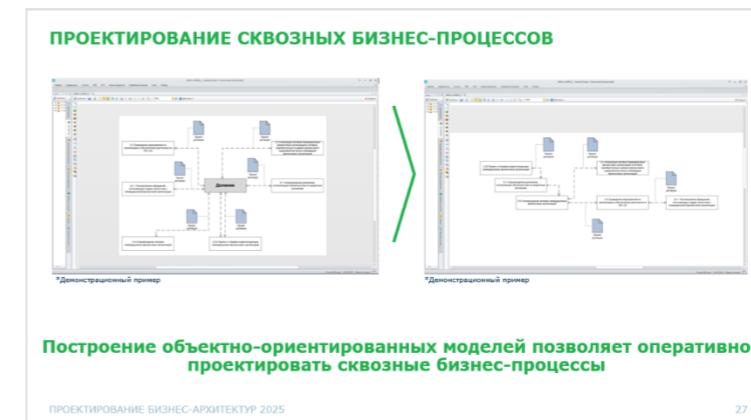
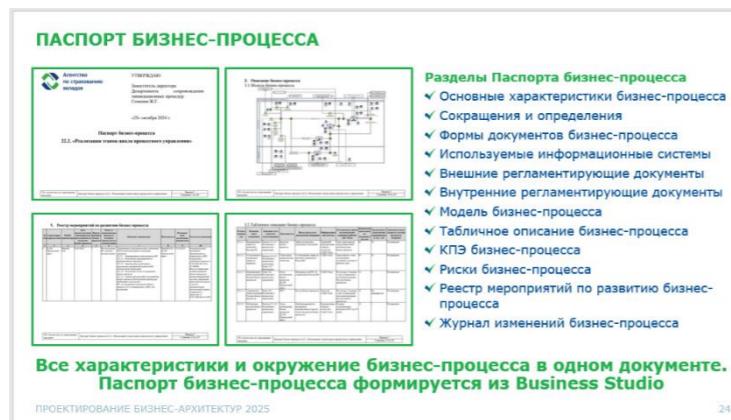


ПРИМЕНЕНИЕ

- ✓ Инициирование работ по автоматизации путем подготовки текущего и целевого описаний бизнес-процесса
- ✓ Инициирование работ по подготовке новых или внесению изменений в действующие ВРД
- ✓ Аудит и контроль бизнес-процессов в рамках Системы внутреннего контроля Агентства
- ✓ Формирование и реализация мероприятий в рамках Системы управления рисками Агентства
- ✓ Подготовка предложений по развитию и оптимизации бизнес-процессов и расчету эффективности внедрения целевых бизнес-процессов
- ✓ Определение функциональной нагрузки на структурные подразделения Агентства и расчет требуемых ресурсов для выполнения бизнес-процесса
- ✓ Подготовка ключевых показателей эффективности бизнес-процессов



ОПЕРАТИВНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ НОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Применение инструментов процессного управления позволяет управлять и стандартизировать разрозненность и неповторимость ликвидируемых организаций



ШАГ № 3

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ





**Взаимосвязь со
Стратегией развития АСВ**



**Декомпозиция от
корпоративных КПЭ**



**Достаточность и
измеримость**



**Тренд на непрерывное
улучшение**



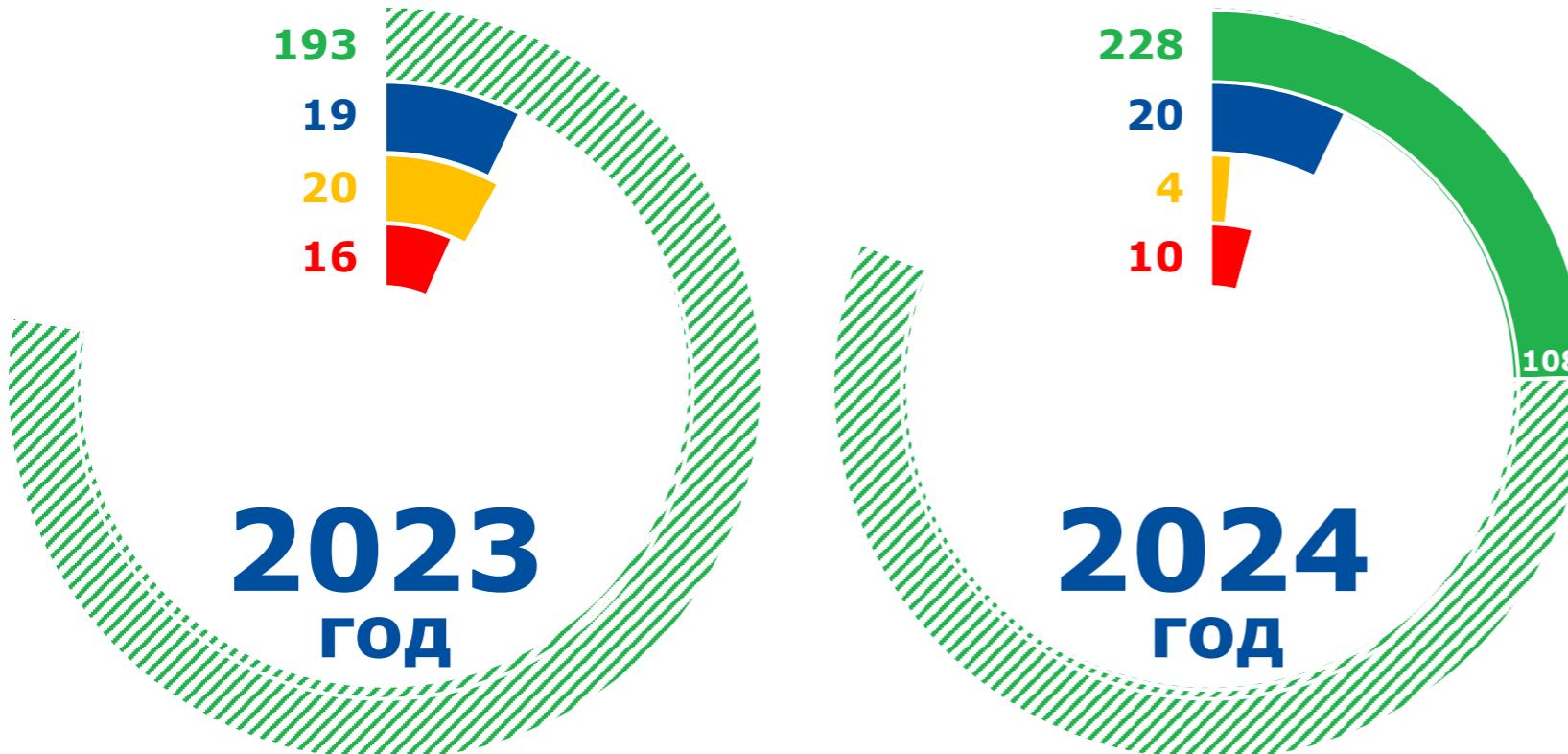
**Приоритет
на выполнение
социальных задач**



**Возможность принятия
управленческих решений**



Наименование показателя эффективности	Вид показателя	Единицы измерения
Средний срок выполнения бизнес-процесса (например, средний срок подготовки заявления)	Показатели, определяющие длительность (сроки) выполнения бизнес-процесса	Календарные (рабочие) дни
Соблюдение сроков выполнения бизнес-процесса (доля выполненных в срок бизнес-процессов)		%
Трудоемкость выполнения бизнес-процесса		Человеко-час (Ч.Ч.)
Количество штатных единиц, требуемых для выполнения бизнес-процесса		Штатная единица
Стоимость выполнения бизнес-процесса	Показатели эффективности, отражающие затраты ресурсов на выполнение бизнес-процесса	Рубль
Внешние расходы на бизнес-процесс		Рубль
Стоимость получения одного результата (выхода) бизнес-процесса (средний показатель за год/полгода)		Рубль
Индекс удовлетворенности внутренних клиентов ($CSI_{внутр.}$)	Показатели субъективной оценки качества и удовлетворенности результатами бизнес-процесса его потребителями	Балл
Индекс удовлетворенности внешних клиентов ($CSI_{внешн.}$)		Балл



-  Показатели достигнуты, есть перспектива роста
-  Достигнуто предельное значение
-  Бизнес-процесс не запускался

-  Ввод новых показателей
-  Разработаны мероприятия по повышению эффективности

262 показателя эффективности бизнес-процессов

108 показателей находятся на максимальном уровне

76 показателей улучшены за период 2023-2024

10 показателей оценивают CSI

8 показателей оценивают качество процессного управления



ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Стратегия развития
- Корпоративные КПЭ
- Базовые КПЭ
- Паспорт бизнес-процесса
- Реестр бизнес-процессов
- ВРД/НПА

СОГЛАСОВАННОСТЬ И НЕПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ

- Комитет по процессному управлению
- Потребители бизнес-процессов
- Владельцы бизнес-процессов
- Процессный офис

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (КПЭ БП)

- Название бизнес-процесса
- Наименование КПЭ БП
- Влияние на стратегические показатели
- Влияние на корпоративные КПЭ
- Периодичность оценки
- Единицы измерения
- Формула и описание расчета
- Источники информации для расчета
- Подразделение, ответственное за предоставление информации
- Пороговое значение
- Целевое значение

Вовлеченность в разработку КПЭ БП владельцев и потребителей бизнес-процессов позволяет обеспечить согласованность и непротиворечивость показателей



ШАГ № 4

ОБСЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



ПАРАМЕТРЫ ОБСЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

- ✓ Идентификация бизнес-процесса (2 параметра)
- ✓ Регламентация бизнес-процесса (2 параметра)
- ✓ Закрепление ответственности (2 параметра)
- ✓ Управление записями, данными и информацией (2 параметра)
- ✓ Контрольные процедуры (2 параметра)
- ✓ Мониторинг бизнес-процесса (2 параметра)
- ✓ Управление рисками (2 параметра)
- ✓ Оптимизация бизнес-процесса (2 параметра)
- ✓ Текущий уровень развития бизнес-процесса
- ✓ Рекомендации профильных структурных подразделений

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ОБСЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

ФОРМА УТВЕРЖДАЮ Владелец бизнес-процесса Ф.И.О. _____ _____ _____					Методические рекомендации к заполнению
Контрольный лист обследования бизнес-процесса					
Бизнес-процесс (код и название): № бизнес-процесса _____ Название бизнес-процесса _____					
№ п/п	Требования к бизнес-процессу	Ответ		Примечание (дополнительные комментарии к информации)	В случае ответа "НЕТ" в колонке "Примечание" указываются мероприятия и предуемые действия для получения ответа "ДА". Все указанные мероприятия должны войти в План развития бизнес-процесса или Проект по его оптимизации.
		Да	Нет		
15	Идентификация бизнес-процесса Бизнес-процесс идентифицирован и занесен в Реестр бизнес-процессов, информация о параметрах бизнес-процесса актуальна, отсутствуют противоречия и несогласованности с другими бизнес-процессами. Отсутствуют нарушения требований Положения о проектировании управления.	1			Ответ "НЕТ" указывается в случаях: - в Реестре бизнес-процессов указана неполная или некорректная информация о характеристиках бизнес-процесса (ходы, выходы, поставщики, потребители, владелец/Менеджер бизнес-процесса); - не сформирована Процессная команда, либо информация некорректна (есть ошибки и несогласованности); - не включены в реестр необходимые документы; Ответ "ДА" указывается в случаях: - модель бизнес-процесса разработана с нарушениями Положения о моделировании бизнес-процессов, не определен итеративный цикл постельщиков и потребителей, не определены все бизнес-процессы поставщиков и потребителей; - стартерные и завершающие события, входы и выходы не соответствуют у бизнес-процессов поставщиков и потребителей.
16	 Параметры бизнес-процесса четко сформированы по входам и выходам, поставщикам и потребителям бизнес-процесса, все взаимосвязи и объекты широкой бизнес-процесса идентифицированы. Отсутствуют нарушения требований Положения о моделировании бизнес-процессов.	1			
17					
18	Регламентация бизнес-процесса Бизнес-процесс регламентирован внутренними регулятивными документами (ВРД, ВРД по бизнес-процессу актуальны) (соответствует фактическому порядку исполнения бизнес-процесса) и достаточен для его качественного выполнения. ВРД регламентирующие бизнес-процессы, не противоречат другим ВРД Административным и нормативным.	1			Ответ "НЕТ" указывается в случаях: - есть противоречия (несоответствия) между ВРД и описанием бизнес-процесса в Паспорте бизнес-процесса или модели бизнес-процесса; - количество ВРД и СРД по бизнес-процессу более десяти документов, бизнес-процесс "заполнен регламентами", много разнообразных документов по составу и видам описания процесса
19	 Бизнес-процесс не противоречит законодательству или другим ВРД, отсутствуют искажающие операции. Паспорт бизнес-процесса содержит ссылки на ВРД по каждому шагу, операции, подразделен. Информация об исполнении ВРД или СРД доступна исполнителям.	1			Ответ "НЕТ" указывается в случаях: - Модель бизнес-процесса, ВРД и СРД по бизнес-процессу не соответствуют (противоречат) действующему законодательству и нормативным актам, определяющим требования к бизнес-процессу (Стандарты, Методики, Рекомендации и другие); - Задокументированы замечания Банка России или СВА в части нарушения требований законодательства или ВРД.
20					
21	Выявление соответствия по бизнес-процессу В действующих положениях о структурных подразделениях Агентства закреплены функции, соответствующие бизнес-процессу. Отсутствуют искажающие операции в бизнес-процессе и функции в положениях о подразделениях. Функции структурных подразделений закреплены в рамках Устава и Паспорта бизнес-процессов.	1			Ответ "НЕТ" указывается в случаях: - Положение о подразделении не содержит описание функции в соответствии с рассматриваемым бизнес-процессом;
22	 Действующие должностные инструкции исполнителей по бизнес-процессу предусматривают исполнение функций, соответствующих бизнес-процессу. Требования к зафиксированию	1			В случае ответа "ДА" необходимо указать пункт Положения о структурном подразделении в котором описано выполнение функции в соответствии с рассматриваемым бизнес-процессом.
6					Ответ "НЕТ" указывается в случаях: - должностные инструкции отсутствуют или не обновлялись более трех лет и морально или технически устарели.

При обследовании оценивается 16 параметров.

По итогам оценки определяется уровень развития.



ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ВИД БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	УРОВЕНЬ ОПИСАНИЯ	НОМЕР БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	ДАТА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ	РЕКВИЗИТЫ КОНТРОЛЬНОГО ЛИСТА	УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА
Основной	3	3.34.1	24.10.2024	C3-22/181382 от 24.10.2024	3
Основной	3	3.34.2	29.10.2024	C3-22/183608 от 29.10.2024	4
Основной	3	3.34.3	07.11.2024	C3-22/189322 от 07.11.2024	3
Основной	3	3.35.1	29.05.2025	C3-20-9-3/89951 от 29.05.2025	3
Основной	3	3.35.2	02.06.2025	C3-20-9-3/90138 от 02.06.2025	2
Основной	3	3.37.1	24.02.2025	C3-6-1/27734 от 24.02.2025	4
Основной	3	3.37.2	24.02.2025	C3-6-1/27734 от 24.02.2025	4
Основной	3	3.37.3	24.02.2025	C3-6-1/27734 от 24.02.2025	4
Поддерживающий	3	18.3.1	02.04.2025	C3-12-1/55392 от 02.04.2025	5
Поддерживающий	3	18.3.2	18.04.2025	C3-12-1/67320 от 18.04.2025	4
Поддерживающий	3	18.3.3	16.04.2025	C3-12-1/67026 от 16.04.2025	5
Поддерживающий	3	18.4.1	13.05.2025	C3-12-1/37739 от 13.05.2025	3
Поддерживающий	3	18.4.2	13.05.2025	C3-12-1/37739 от 13.05.2025	3
Поддерживающий	3	18.4.3	13.05.2025	C3-12-1/37739 от 13.05.2025	3
Поддерживающий	3	19.1.2	20.05.2025	C3-15-1/83849 от 20.05.2025	4
Поддерживающий	3	19.1.3	07.05.2025	C3-15-1/78838 от 07.05.2025	4
Поддерживающий	3	19.1.4	24.02.2025	C3-15-1/26965 от 24.02.2025	5

ПРИНИМАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОБСЛЕДОВАНИЯ:

- ✓ Подготовка (актуализация) Паспорта бизнес-процесса
- ✓ Подготовка Плана развития бизнес-процесса
- ✓ Дополнительное расширенное обследование бизнес-процесса
- ✓ Старт отдельного проекта по оптимизации бизнес-процесса
- ✓ Признание текущего бизнес-процесса оптимальным

**Фокус внимания на «слабые» процессы
В приоритете выравнивание уровней развития**

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Паспорт бизнес-процесса
- ВРД/НПА
- Документы и данные по процессу
- Рабочие места и результаты интервью

СОГЛАСОВАННОСТЬ И НЕПРОТИВОРЧЕСТВО

- Вовлеченные исполнители бизнес-процессов
- Владельцы бизнес-процессов и процессные команды
- Процессный офис

РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБСЛЕДОВАНИЯ

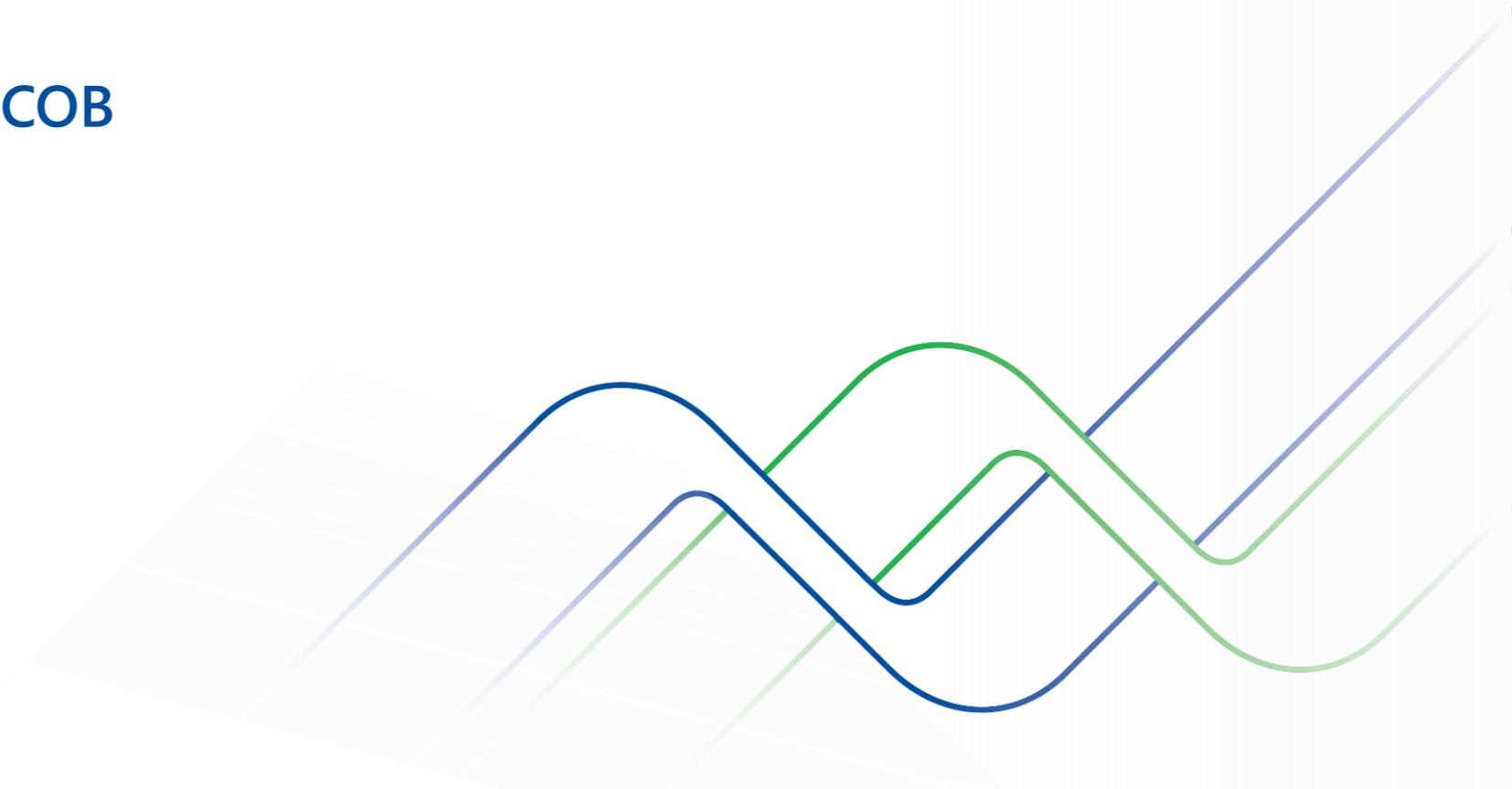
- Реализация отдельных мероприятий
- Формирование и реализация плана развития бизнес-процесса
- Инициирование проекта по оптимизации бизнес-процесса

Регулярное обследование бизнес-процессов позволяет повышать уровень их развития и формировать решения по оптимизации



ШАГ № 5

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



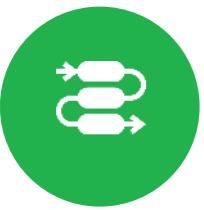




Влияние на Стратегию, большая сумма инвестиций, много участников –
СТАРТ ПРОЕКТА



Реализуется **>5** крупных проектов в год



Средние инвестиции,
1-2 подразделения –
РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ



>150 планов развития в работе
Каждый план в среднем состоит из **>20** мероприятий



Минимальные инвестиции, один ответственный –
ОПЕРАЦИОННЫЕ УЛУЧШЕНИЯ

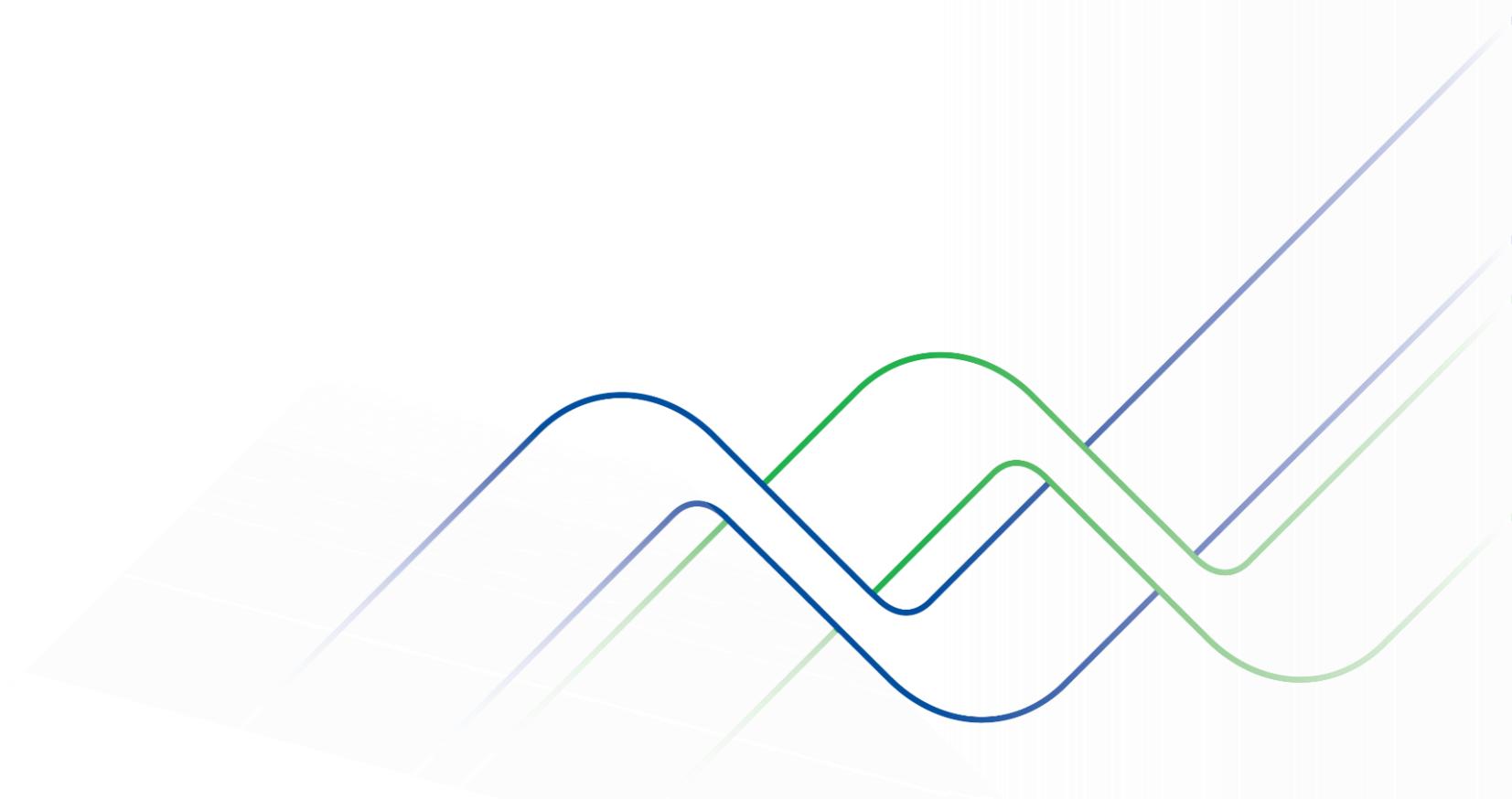


Ежегодно инициируется **>500** улучшений
>85% улучшений реализуется

**С ростом уровня развития бизнес-процессов
количество оптимизационных решений уменьшается**



ОЦЕНКА ЭФФЕКТОВ





ИНТЕГРАЦИЯ С СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



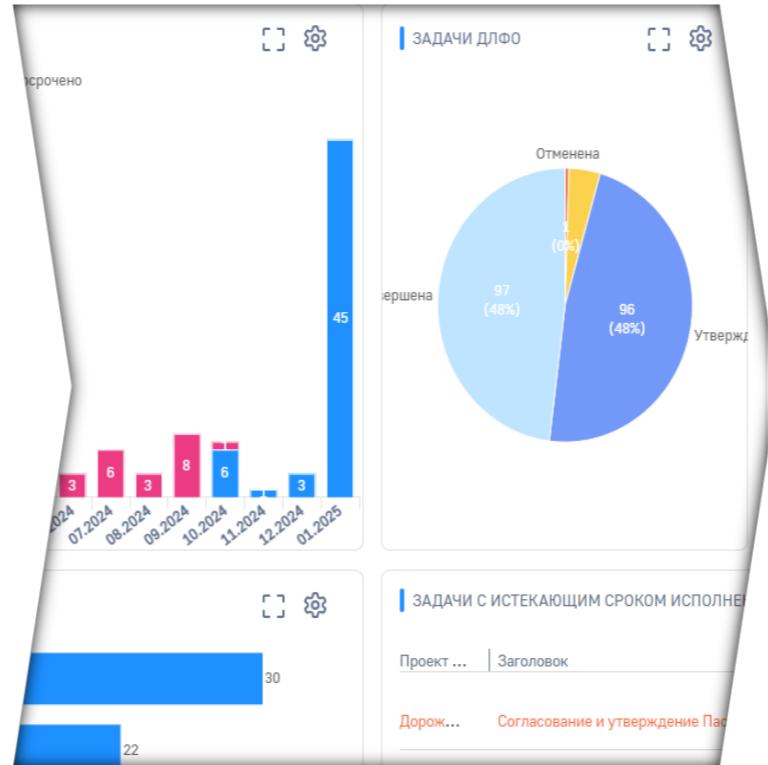




ПРИМЕР ОПТИМИЗАЦИИ: АВТОМАТИЗАЦИЯ ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ

БЫЛО

- ✓ Ручное заполнение 968 отчетов в год
- ✓ Ручной мониторинг сроков и результатов выполнения 3 200 задач
- ✓ Регулярные ошибки при заполнении данных



СТАЛО

- ✓ Трудоемкость сокращена на 4740 человеко-часов в год
- ✓ Информация о ходе выполнения планов развития обновляется в режиме реального времени
- ✓ Исключены ошибки при заполнении данных
- ✓ Реализованы онлайн метрики выполнения планов развития
- ✓ Формирование отчетов в 2 клика



БЫЛО

- ✓ Ручной перенос документов между ИС
- ✓ Риск потери данных
- ✓ Потеря времени на ожидание действий работников



СТАЛО

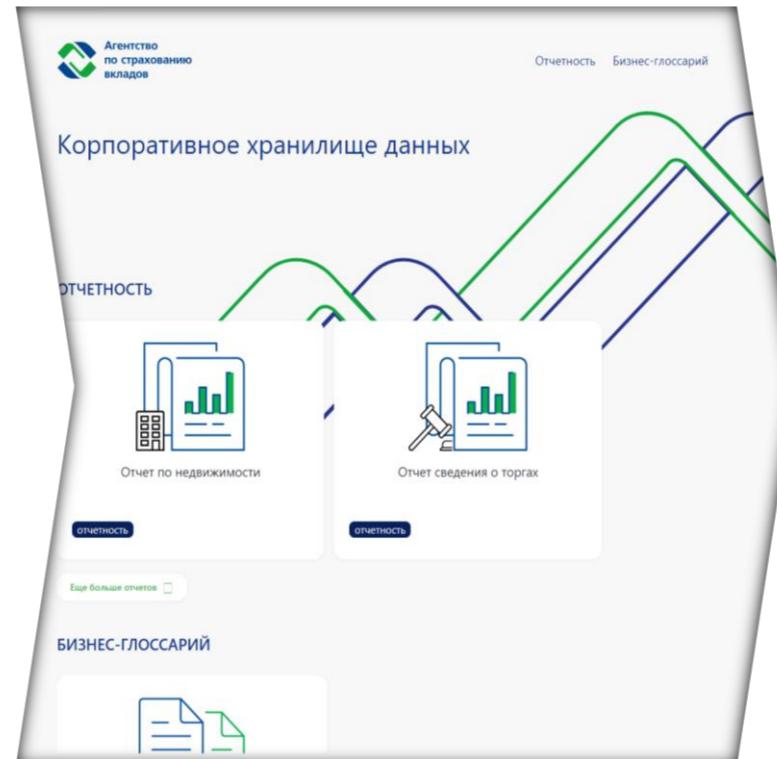
- ✓ Сокращение стоимости бизнес-процессов на 8,5 млн руб. ежегодно
- ✓ Исключение операционных ошибок работников
- ✓ Сокращение продолжительности бизнес-процессов



ПРИМЕР ОПТИМИЗАЦИИ: АВТОМАТИЗАЦИЯ ОТЧЕТНОСТИ

БЫЛО

- ✓ Ручное формирование отчетности и отчетов ЛФО
- ✓ Ручное формирование публикаций о ходе конкурсного производства (ликвидации)
- ✓ Ручное формирование предроверочных форм



СТАЛО

- ✓ Снижение трудозатрат на 7000 человеко-часов в год
- ✓ Автоматизированное формирование отчетности ЛФО
- ✓ Автоматизированное формирование отчетов ЛФО
- ✓ Автоматизированное формирование публикаций о ходе конкурсного производства (ликвидации)
- ✓ Автоматизированное формирование предроверочных форм



СЕКРЕТ УСПЕХА: ПРОЦЕССНЫЕ КОМАНДЫ

Процессный офис организовал **130** процессных команд
для каждого бизнес-процесса второго уровня

20 структурных подразделений и **281** работник обеспечивают описание и обследование бизнес-процессов, разработку и мониторинг КПЭ БП, формирование и реализацию инициатив по оптимизации бизнес-процессов

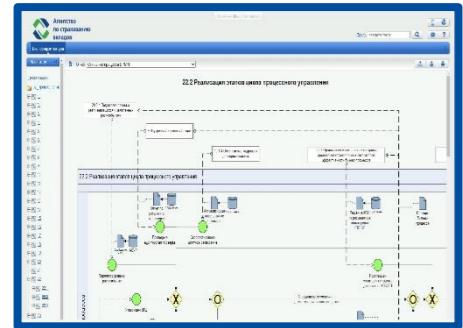
38 владельцев бизнес-процессов – руководители структурных подразделений и их заместители

236 аналитиков и менеджеров бизнес-процессов – работники структурных подразделений

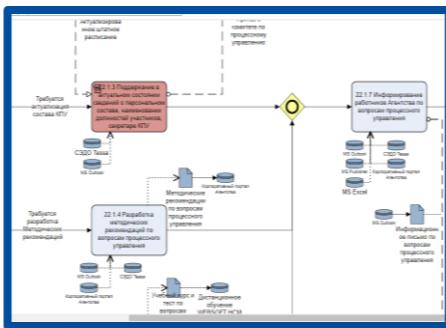
Система процессного управления поддерживается **7** работниками Процессного офиса



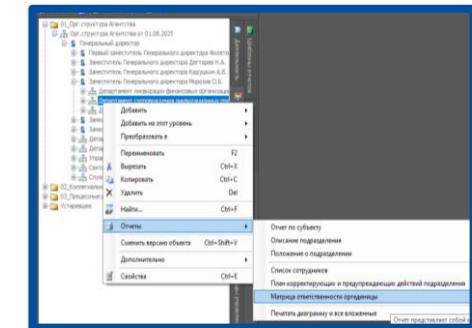
СЕКРЕТ УСПЕХА: ПРИМЕНЕНИЕ BUSINESS STUDIO



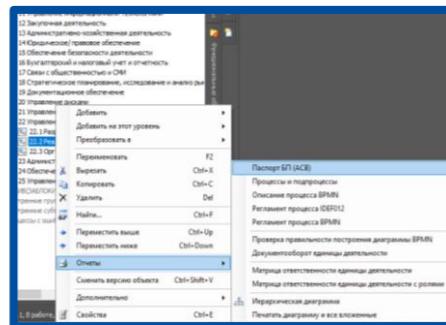
Выгрузка
предзаполненного
Паспорта бизнес-
процесса



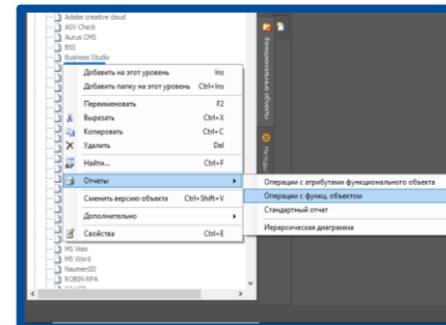
Поддержание в
актуальном состоянии
функций структурных
подразделений



Формирование
цифровой модели
бизнес-процессов АСВ



Определение точек
контроля (контрольных
процедур)



Анализ используемых
в бизнес-процессах
информационных
систем



ПЛАНЫ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ



**СОКРАЩЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ
ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ
И ОБСЛЕДОВАНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**



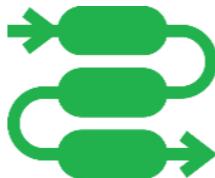
**РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ
УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ
В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ**



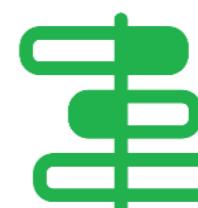
**СОКРАЩЕНИЕ СРОКОВ И
ТРУДОЕМКОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ
ЛИКВИДАЦИОННЫХ ПРОЦЕДУР**



**РАЗРАБОТКА АИС
МОНИТОРИНГА КПЭ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**



**РАЗВИТИЕ АИС
МОДЕЛИРОВАНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**



**РАЗВИТИЕ АИС
УПРАВЛЕНИЯ
ПЛАНАМИ РАЗВИТИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**



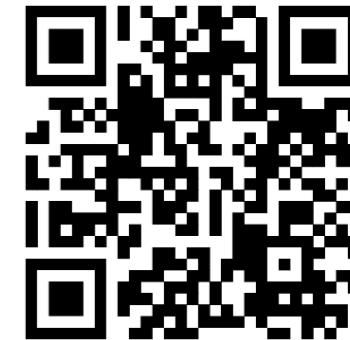
Агентство
по страхованию
вкладов



asv.org.ru



t.me/asvorgru



torgiasv.ru

**ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В АСВ
ЭТО НЕ НАДСТРОЙКА, А ФУНДАМЕНТ**

