



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  
[shvabiii@asv.org.ru](mailto:shvabiii@asv.org.ru)

**Данилов Александр Валериевич**

Советник директора департамента  
[danilovav@asv.org.ru](mailto: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



## МАСШТАБ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АСВ

**>1500**

штатных работников

**571**

банк, зарегистрированный  
в системе страхования вкладов  
(ССВ)

**285,6 млн**

субъектов защищено  
(физ. и юр. лица)

**79,9 трлн ₽**

общий объем подлежащих  
страхованию денежных средств  
банковских вкладчиков

**96,7%**

доля защищенных АСВ  
вкладчиков

**>2,4 трлн ₽**

АСВ вернуло вкладчикам банков  
с отозванной лицензией  
начиная с 2004 года

**3,5**

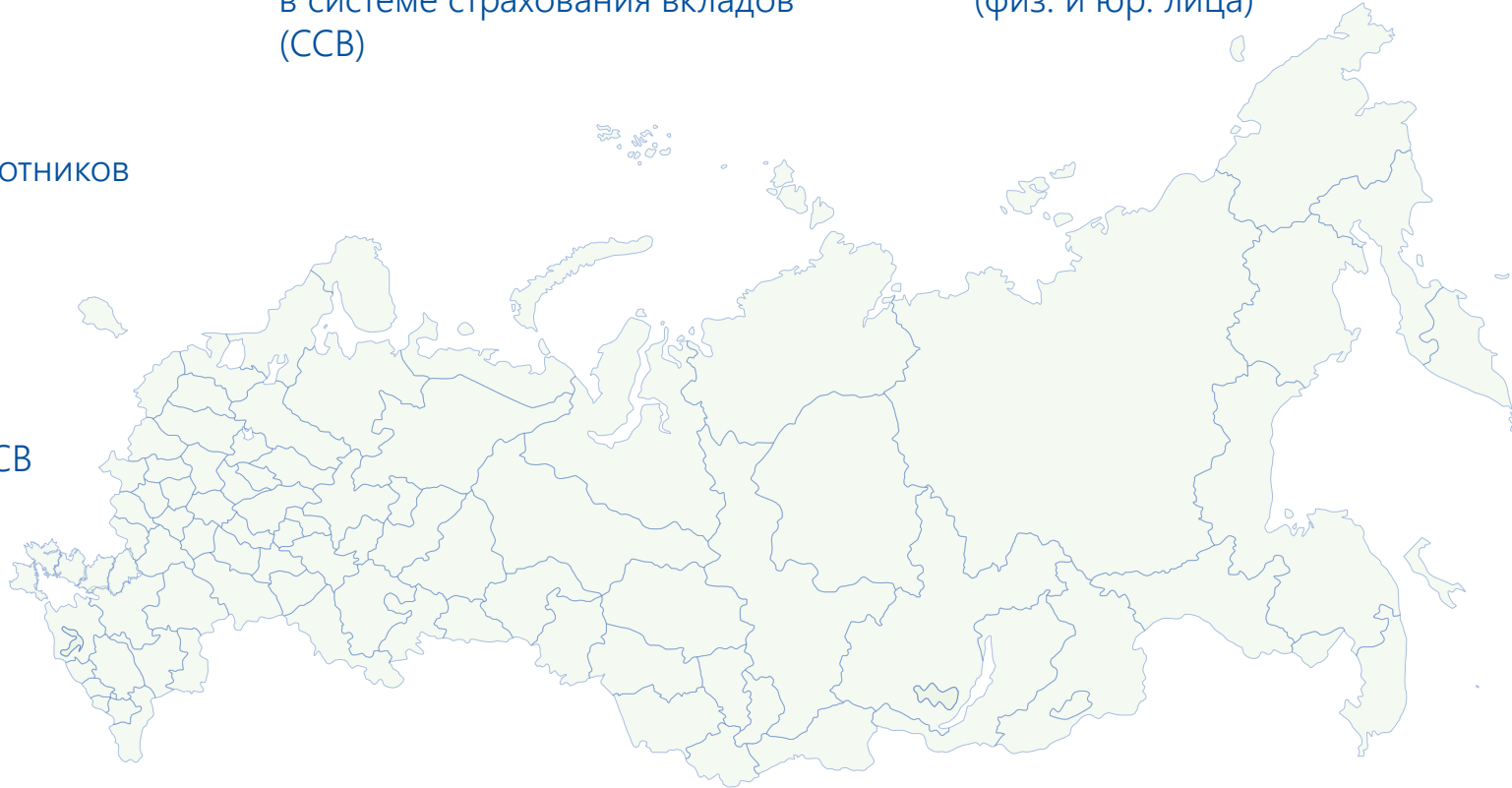
рабочих дня – средний срок  
начала страховых выплат

**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**



---

**КРЕДИТОР ЛФО –**  
возврат собственных  
денежных средств



---

**ГОСУДАРСТВО –**  
стабильность ССВ,  
неотвратимость наказания  
за нарушение законов



---

**ЛЮДИ**  
– доверие к банковской  
системе и ССВ



---

**ДОЛЖНИК ЛФО –**  
погашение долгов,  
сохранение активов

**АСВ обеспечивает надежный баланс интересов всех субъектов экономики**



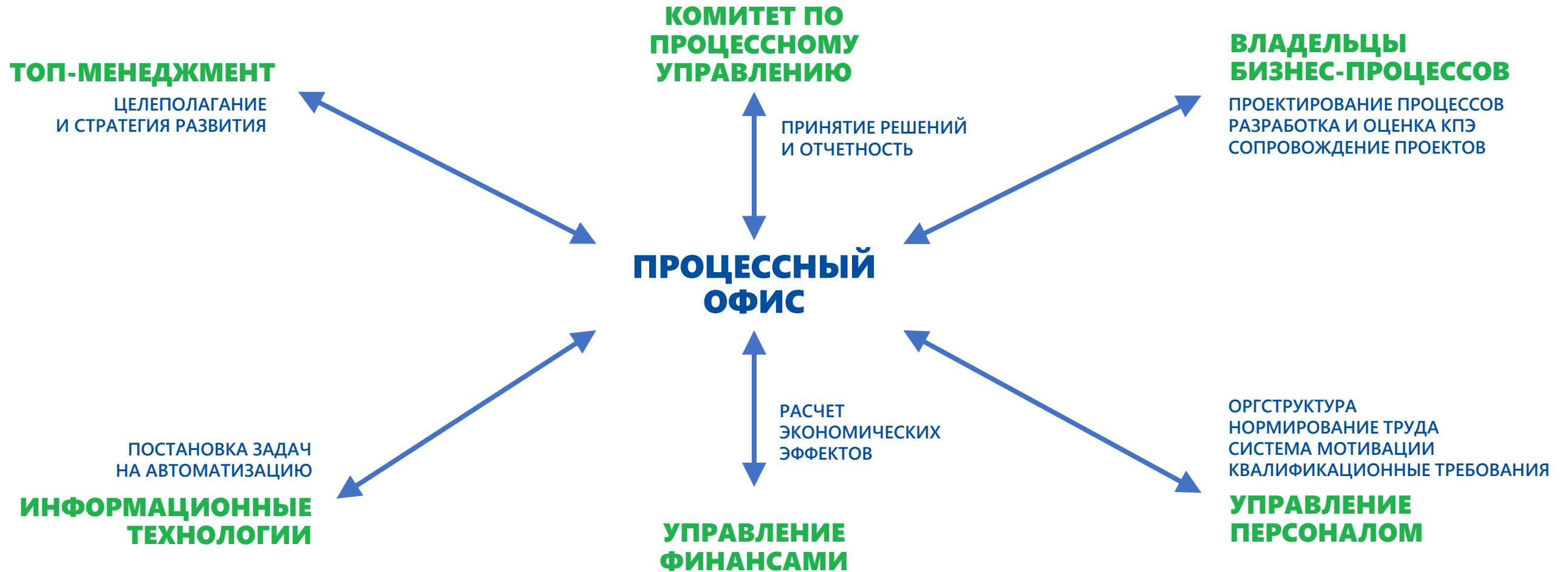
- ✓ Большое количество масштабных и разносторонних бизнес-процессов
- ✓ Мало знаний и примеров по аналогичным операциям, и, как следствие, сложность расчетов трудоемкости и стоимости бизнес-процессов
- ✓ Требования по развитию компетенций применения инструментов оценки эффективности и оптимизации бизнес-процессов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



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



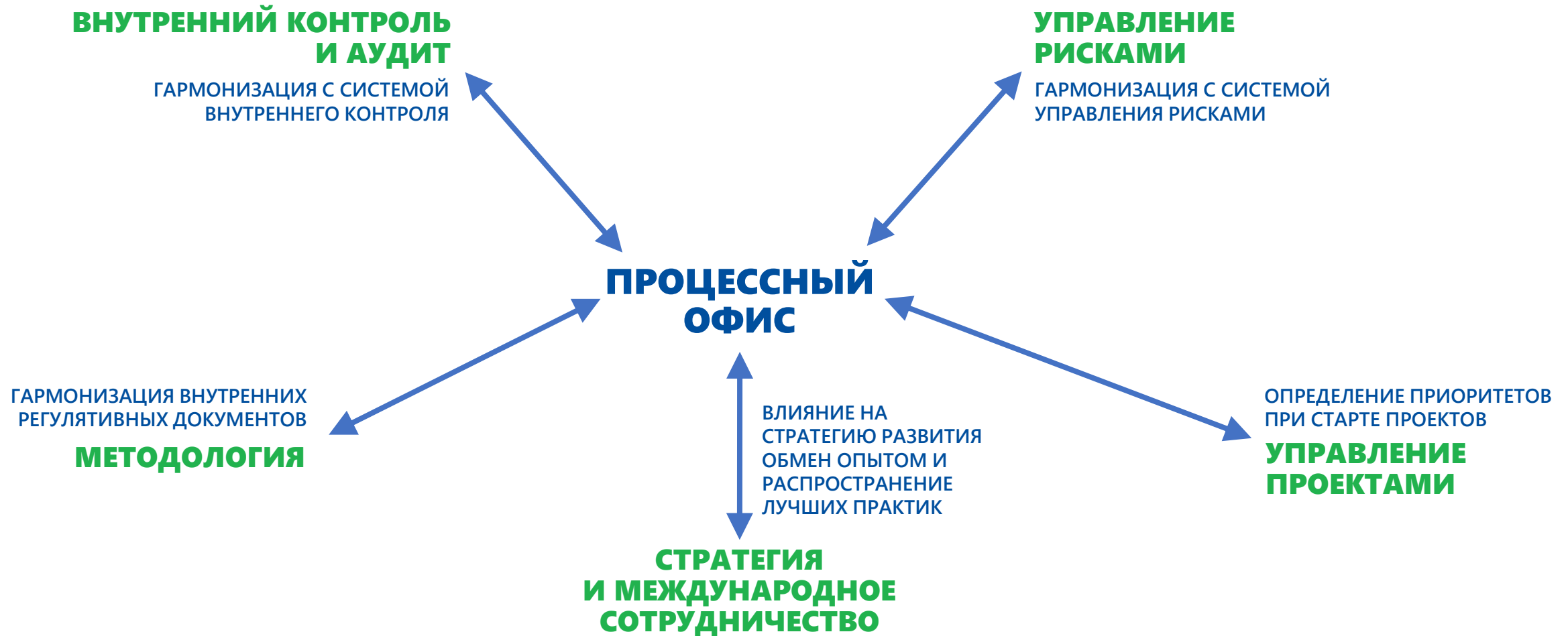
# СОЗДАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПРОЦЕССНОГО ОФИСА



**2022 год – переход к проактивному Процессному офису**



# СОЗДАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПРОЦЕССНОГО ОФИСА



**2023 год – расширение интеграции процессного управления в систему управления АСВ**

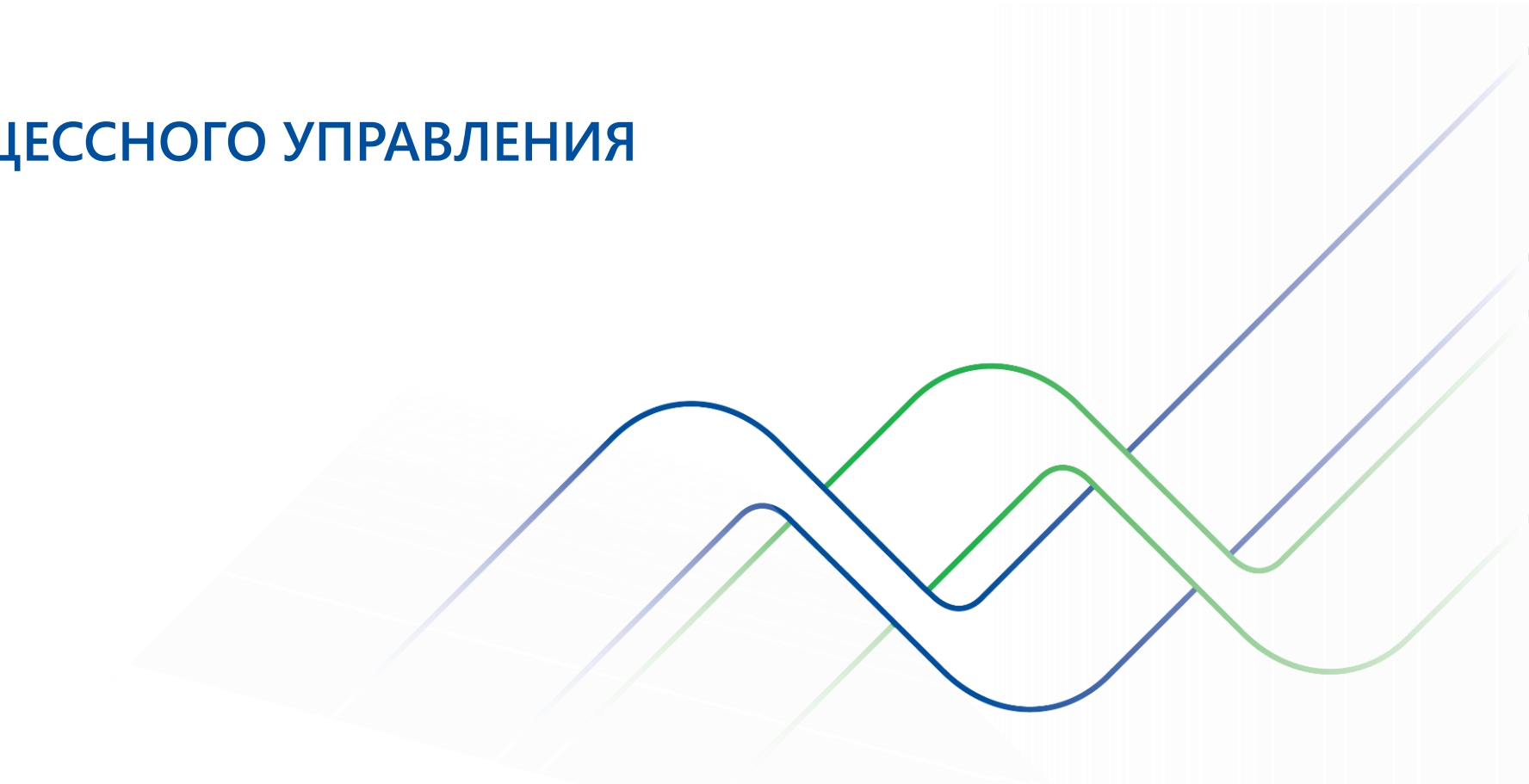






## ШАГ № 1

### ПОДГОТОВКА СИСТЕМЫ 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
- ✓ Иницирует проекты по трансформации бизнес-процессов

## **За период: июнь 2022 – сентябрь 2025:**

Заседания Комитета проводятся не реже 1 раза в месяц

Рассмотрено **512** вопросов

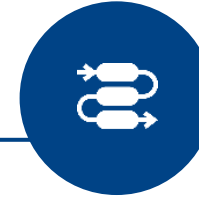
Реализовано **1014** задач

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

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



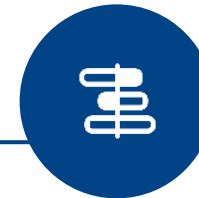
Положение о процессном  
управлении



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 оценке трудоемкости бизнес-процессов


 Инструкции по заполнению Контрольного листа обследования бизнес-процессов

 Инструкции по применению Положения о процессном управлении


 Инструкции по актуализации Реестра бизнес-процессов

 Инструкции по предоставлению материалов на КПУ

 Инструкции по моделированию в Business Studio

 Инструкции по оформлению отчета о выполнении плана развития

 Инструкции по разработке Паспорта бизнес-процесса

 Презентационные материалы по итогу обучений

**Детализация «тяжелых» регламентов позволяет упростить внедрение процессного управления**



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**



Тема 1. «Процессное управление»

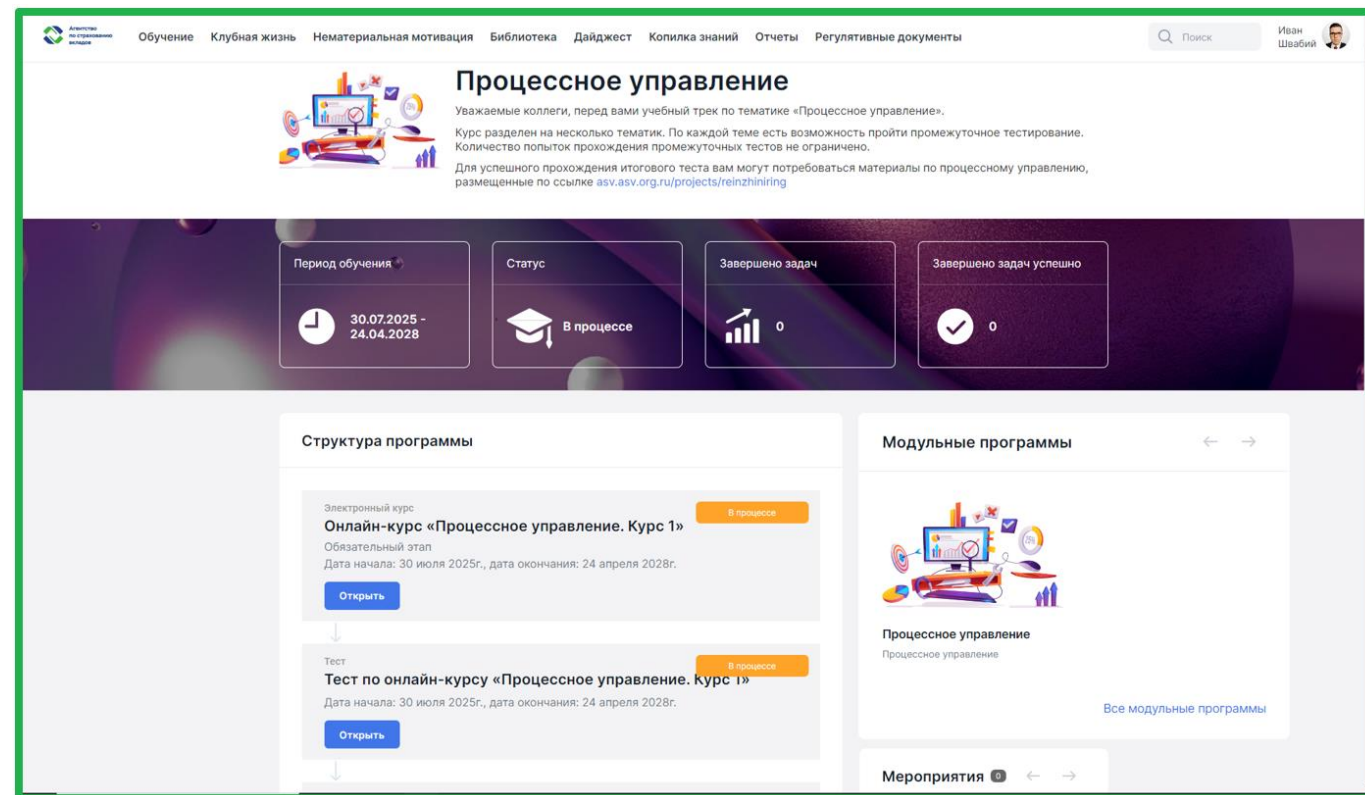
Тема 2. «Моделирование бизнес-процессов»

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»



**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



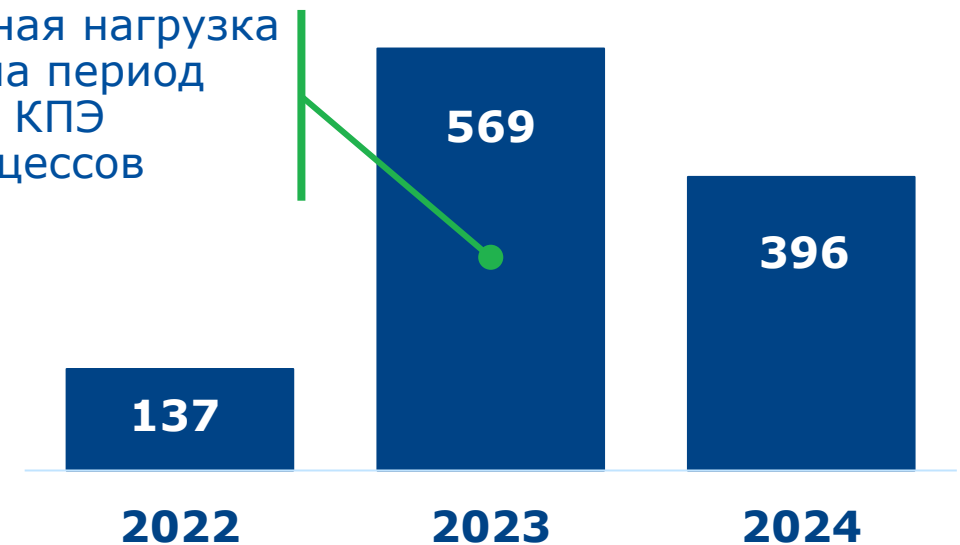
Экспертиза и доработка КПЭ бизнес-процессов



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	<a href="#">Скачать DOCX</a>
28.12.2024		Рекомендации по оформлению отчетных материалов о выполнении планов развития бизнес-процессов (СЗ-20-4/179773 от 31.08.2023)	<a href="#">Скачать RAR</a>
28.12.2024		Рекомендации по предоставлению материалов на Комитет по процессному управлению (СЗ-6/210294 от 09.11.2022)	<a href="#">Скачать DOCX</a>
29.06.2023		Положение о Комитете по процессному управлению, утвержденное решением Правления Агентства от 28.04.2022 г. (протокол № 38)	<a href="#">Скачать DOC</a>

**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)



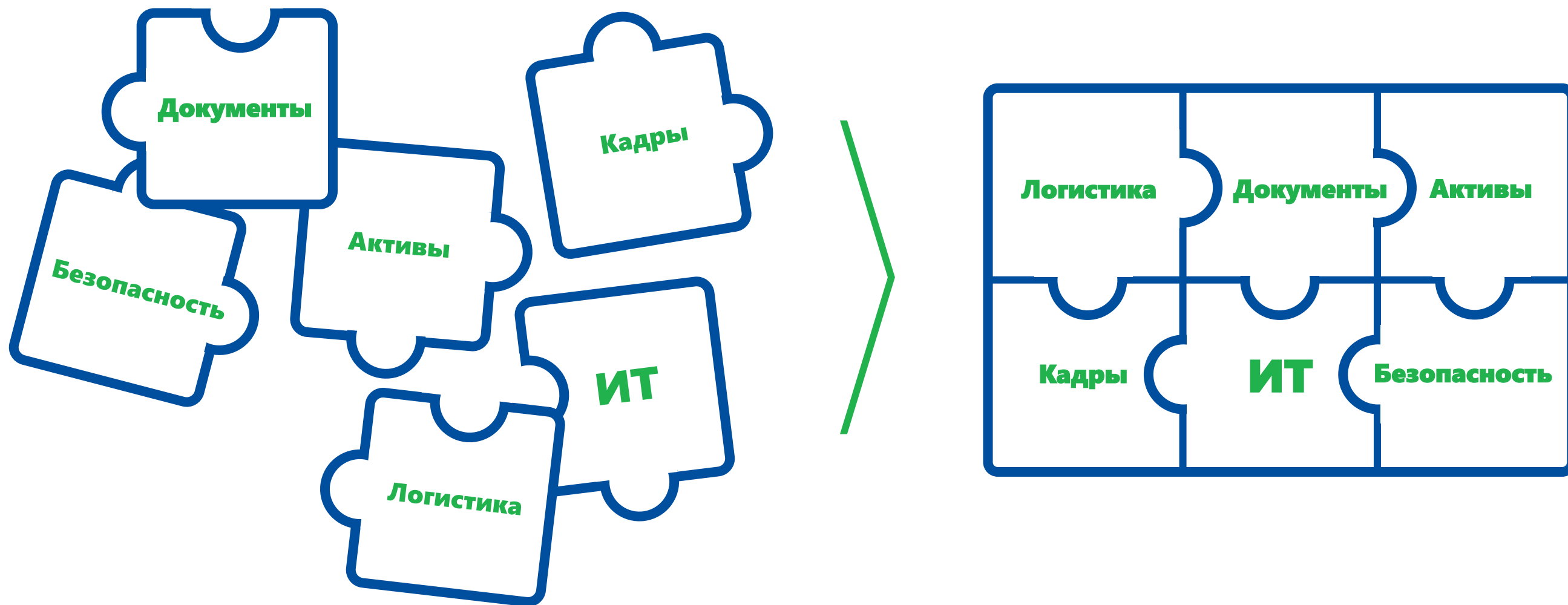
**Внешние эксперты и гуру процессного управления снимают оставшиеся вопросы**



## ШАГ № 2

### ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

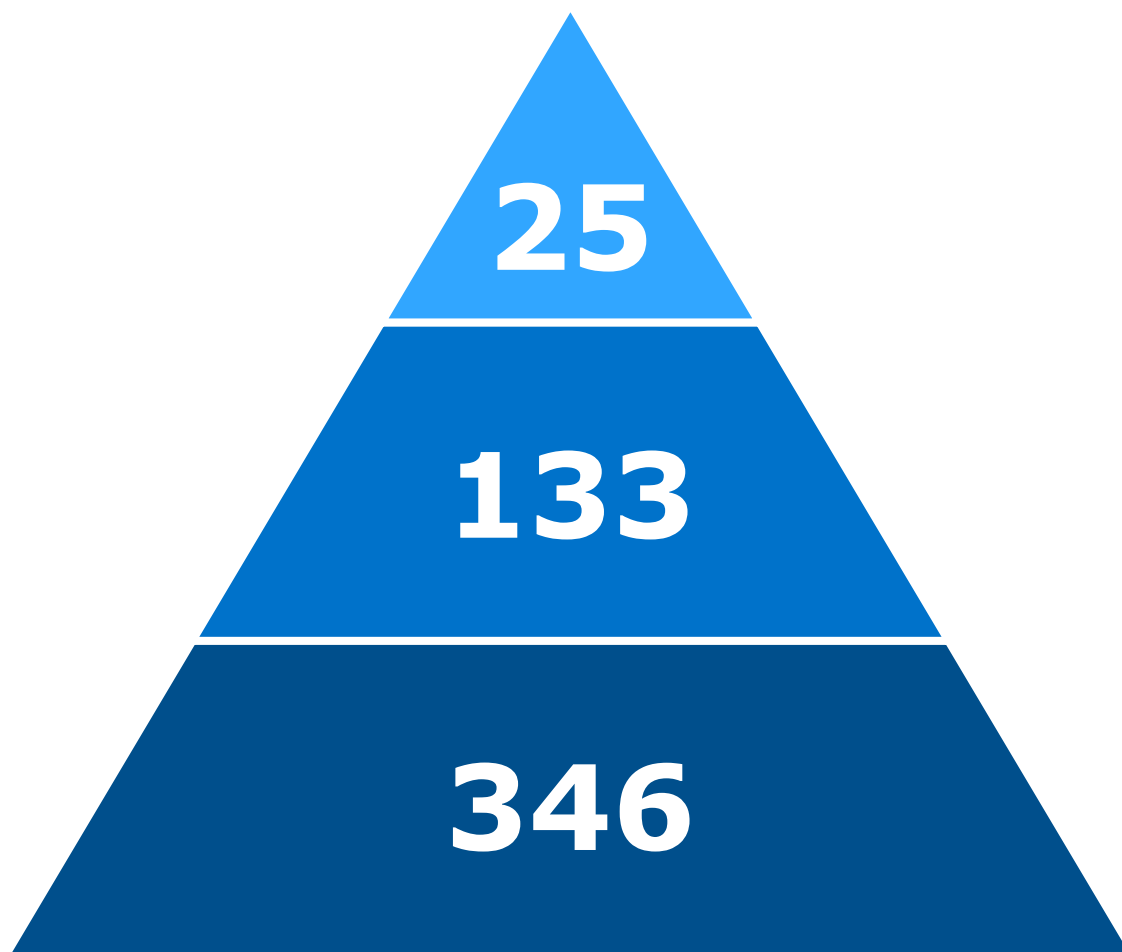




**Уникальность деятельности АСВ – работа с различными ликвидируемыми организациями, которые требуют стандартизации бизнес-процессов**



**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

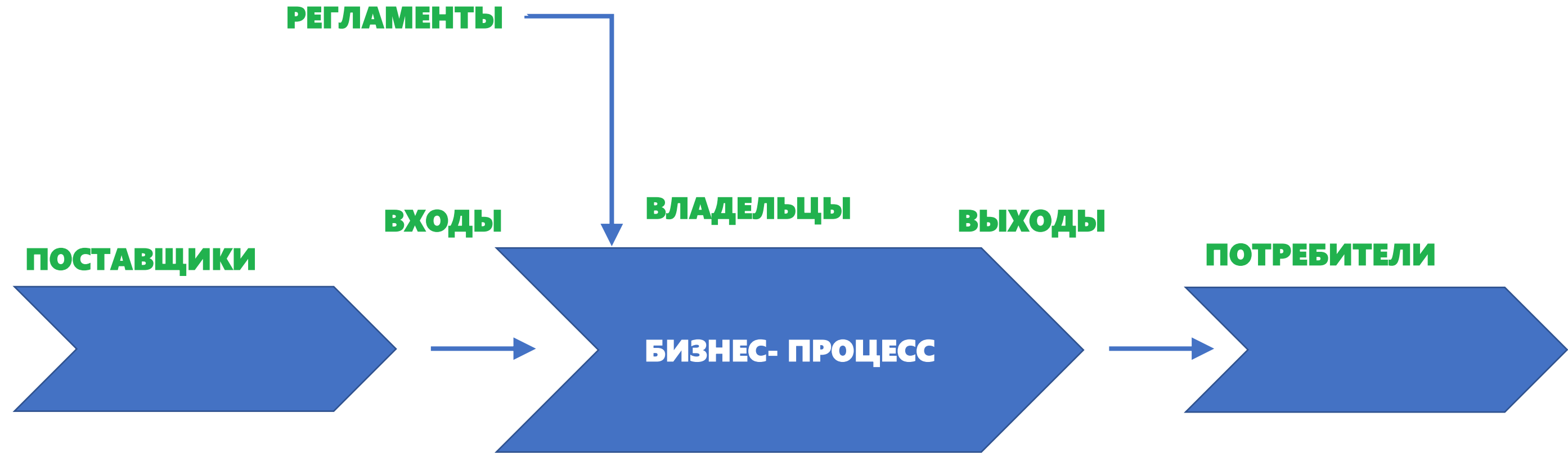
**Более 1000 моделей, более 12000 операций,  
более 500 видов документов**



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 СЗ УТВЕРЖДЕНИЯ ПАСПОРТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	ДАТА УТВЕРЖДЕНИЯ ПАСПОРТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	ССЫЛКА НА ПАСПОРТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	ДАТА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	РЕКВИЗИТЫ КОНТРОЛЬНОГО ЛИСТА (Номер 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) Потребители активов ФОИВ Учредители (участники)	Ответ на обращение; Входящий вызов; Отчет IVR; Отчет заявителю в социальных сетях; Зарегистрированное	Кредиторы Заемщики (должники) Потребители активов ФОИВ Учредители (участники)						
25.1.1	Рассмотрение письменных обращений			Первый заместитель директора ДУТК	Зарегистрированное обращение	ДСЛП АХД	Ответ на обращение	АХД ДСЛП ДУТК	СЗ-4-11/51095	23.04.2025	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-1">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-1</a>	05.11.2024	СЗ-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)	Отчет IVR; Входящий вызов	Заявитель(физическое лицо, ИП, представитель юридического лица)	СЗ-4-10/56490	29.04.2025	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-2">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-2</a>	05.11.2024	СЗ-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) ( <a href="https://vk.com/asv_h">https://vk.com/asv_h</a> )	Заявитель (физическое лицо, ИП, представитель юридического лица)	Отчет заявителю в социальных сетях Зарегистрированное входящее письмо в	АХД ДСЛП	СЗ-4-11/62216	25.04.2025	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-3">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-3</a>	05.11.2024	СЗ-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)	Отчет на вопрос направленный на электронную почту;	Заявитель (физические лица, ИП, представители юридических лиц) СП Агентства	СЗ-24-2/191979	03.10.2023	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-4">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-4</a>	05.11.2024	СЗ-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	Обращения/вопросы/вызовы обработаны Возникла нестандартная ситуация обработки обращения	Кредиторы Заемщики (должники) Потребители активов ФОИВ Учредители (участники)	Служебная записка об изменении/создании ВРД; Стандарты и ВРД по работе с	Кредиторы Заемщики (должники) Потребители активов ФОИВ Учредители (участники)	СЗ-24-2/192062	03.10.2023	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-25-1-5">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-25-1-5</a>	05.11.2024	СЗ-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 третьей линии предоставления консультационных сервисов			Начальник отдела обеспечения доступности информации о ликвидационных процедурах ДЛФО	Входящий звонок; Заявка для обратной связи; Прямой звонок	ДУТК; Заинтересованные лица	Консультация	Заинтересованные лица	СЗ-20-8/102862	03.07.2024	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-6">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-1-6</a>	06.11.2024	СЗ-24-2/195556 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	СЗ-24-2/192094	28.09.2023	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-2-1">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-2-1</a>	05.11.2024	СЗ-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 о информации об отклонениях в показателях Наступило время	Информационно-консультационный центр	Отчет о мониторинге	Информационно-консультационный центр ПСУС	СЗ-24-2/192138	03.10.2023	<a href="https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-2-2">https://asv.asv.org.ru/projects/business-processes/pasport-bp-25-2-2</a>	05.11.2024	СЗ-24-2/194180 от 05.11.2024	3

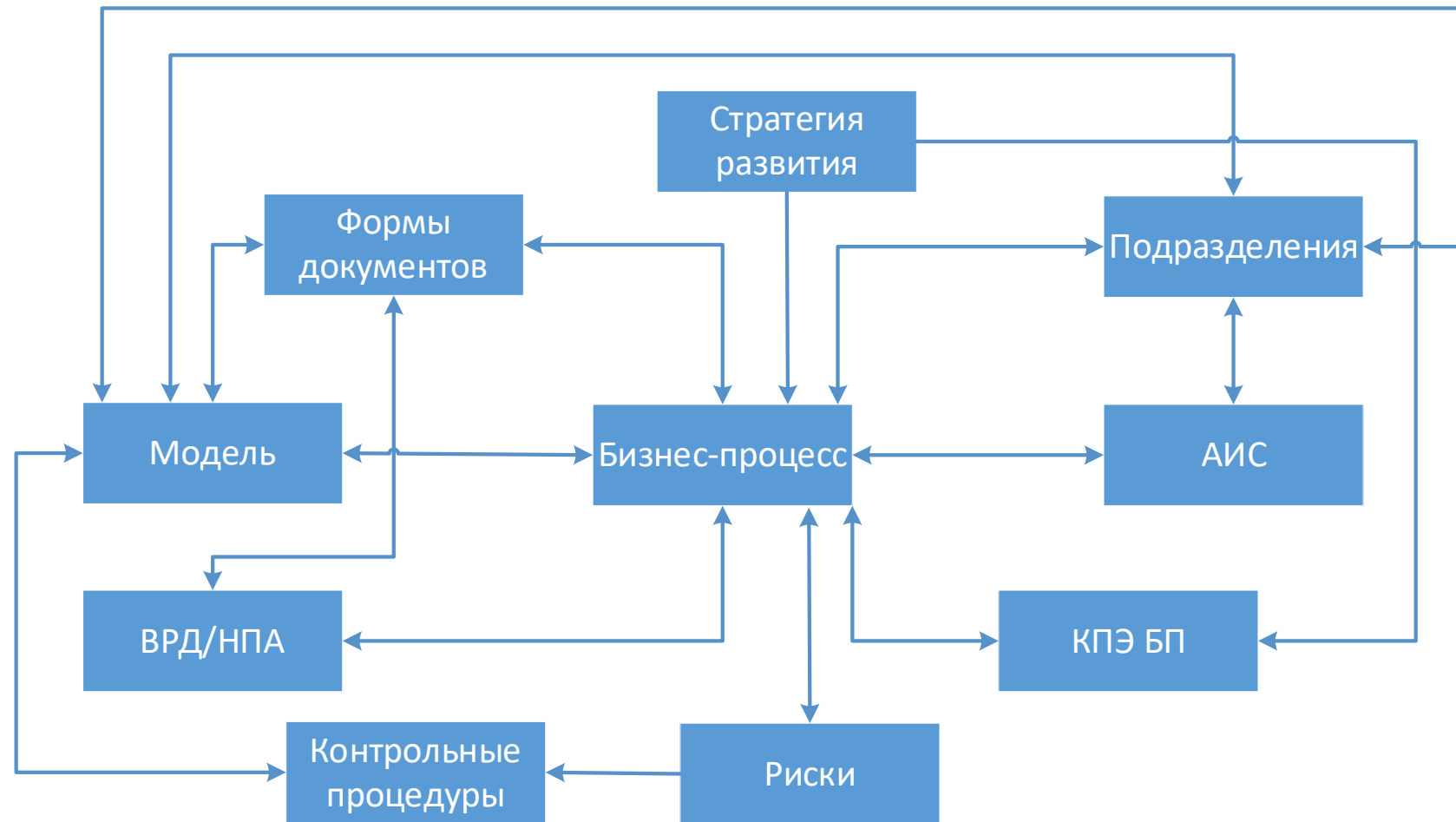
**Реестр используется как инструмент фиксации всех событий и изменений по каждому бизнес-процессу**





**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**



Агентство  
по страхованию  
вкладов

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора  
Департамента сопровождения  
ликвидационных процедур

«25» октября 2024 г.

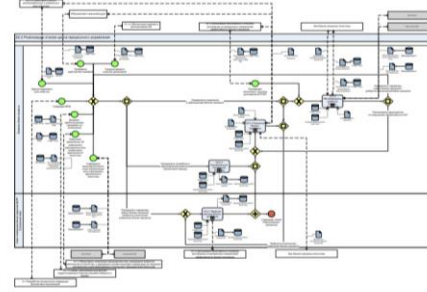
## Паспорт бизнес-процесса

## 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления»

ГК «Агентство по страхованию вкладов»	Пасторы бизнес-процесса 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления»	Версия 2
		Страница 1 из 29

### 3. Описание бизнес-процесса

#### 3.1. Модель бизнес-процесса



ГК «Агентство по страхованию вкладов»	Паспорт бизнес-процесса 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления»	Версия 2 Страница 10 из 29
---------------------------------------	--	-------------------------------

## 5. Реестр мероприятий по развитию бизнес-процесса

№ Структурного подразделения	Ф.И.О. ответственного за выполнение	Дата принятия решения или приказа на выполнение	Версия документа бизнес-процесса	Цели и ожидаемые результаты, к которым приводит выполнение	Основные показатели	Исполнитель	Планируемая дата реализации инициативы	Результат инициативы
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И
1. ДИ.ПН (Проектный офис)	И.И.И.И.	26.04.2023	1	Повышение качества работы ИТ, устранение ошибок	4.Формирование функциональных требований ИТ на автоматизацию складских операций 22.9 Формирование плана развития ИТ 22.12 Обновление информационной системы управления складом 22.11 Обновление информационной системы управления складом 22.12 Обновление информационной системы управления			

ГК «Агентство по стрелковому выданию»	Паспорт бизнес-процесса 22.2. «Реализация этапов цикла процессного управления»	Версия 2
		Страница 22 из 29

### 3.2. Табличное описание бизнес-процесса

№ акта (или номера)	Наименование акта (сопоставить)	Описание (документ)	Исполнитель	Вклад (результат выполнения задания)	Информация об источнике	Результат выполнения по количеству проведенных (выбросов, доз, дней)	Количество выбросов в год, млн т	Уменьшение выбросов на млн т, %/год-мес	Дополнительные затраты и мероприятия
22.1.1	Формирование системы мониторинга выбросов в Рострун	Пункты 4.1-4.3 Положения о мониторинге выбросов	Надзорное Бюро	Внедрение системы мониторинга в Рострун	Бюджет55 Корпоративный портал Агентства СЭО Тонка	Срок окупаемости не определен (выбросы в год)	83	20	Не выполняло
22.1.2	Создание системы мониторинга выбросов по территории	Пункты 4.4, 4.5 Положения о мониторинге выбросов, пункт 2.27 Положения о мониторинге выбросов	Структурное подразделение	Обеспечение системы мониторинга в Рострун	СЭО Тонка	Срок окупаемости не определен (выбросы в год)	83	16	Не выполняло
22.1.3	Формирование единой системы мониторинга выбросов в Рострун	Пункт 4.4 Положения о мониторинге выбросов	Оскал территориального управления Росгидромет	Материалы на КИУ об утверждении Рострун	СЭО Тонка	Не позднее 3 месяцев с даты утверждения локальной системы мониторинга выбросов в Рострун	12	4	Не выполняло
22.1.4	Утверждение единой системы мониторинга выбросов в Рострун	Пункт 4.6 Положения о мониторинге выбросов	КИУ	Рострун Бюро-проект	Тонка СЭО Тонка	Не позднее 3 месяцев с даты утверждения локальной системы мониторинга выбросов в Рострун	12	Не утверждено	Не выполняло
22.1.5	Публикация информации по выбросам в Рострун	Пункты 3.7, 4.8 Положения о мониторинге выбросов	Оскал территориального управления Росгидромет	Обеспечение информации по мониторингу выбросов в Рострун	Корпоративный портал Агентства СЭО Тонка	В течение 10 дней	12	1	Не выполняло

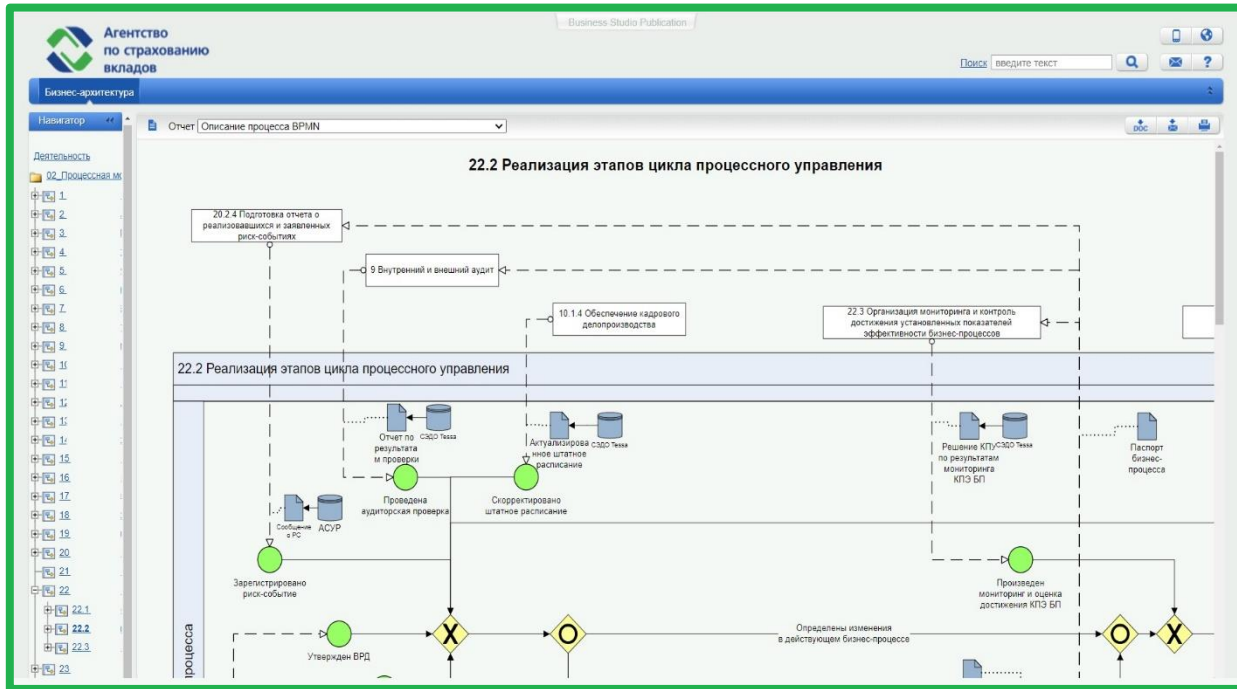
ГК «Агентство по страхованию	Паспорт бизнес-процесса 53.2 «Выполнение условий плана обязательного страхования»	Версия 2
------------------------------	---	----------

## 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



< Процессное управление

## Реестр паспортов бизнес-процессов

Статус	№	Название бизнес-процесса	Утвержден
Действует	20.2.4	Паспорт БП 20.2.4. «Подготовка отчета о реализовавшихся и заявленных риск-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

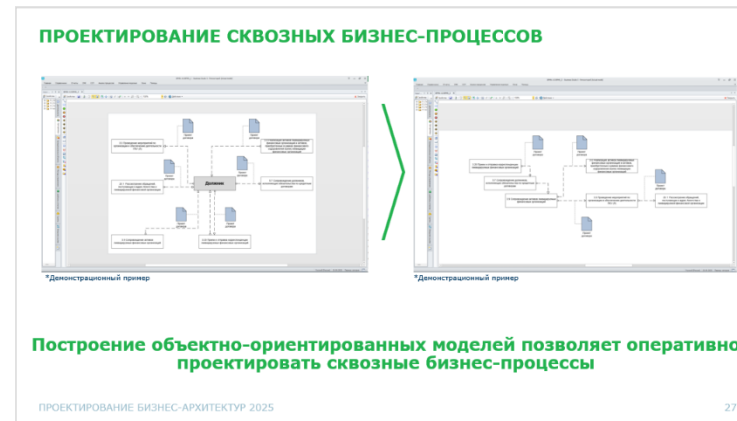


## ПРИМЕНЕНИЕ

- ✓ 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**

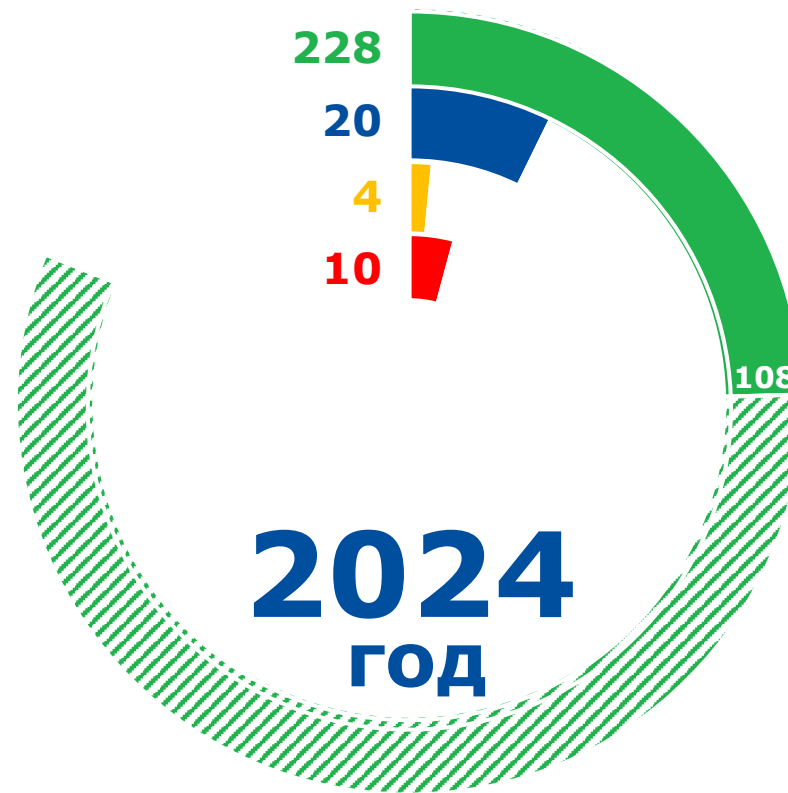
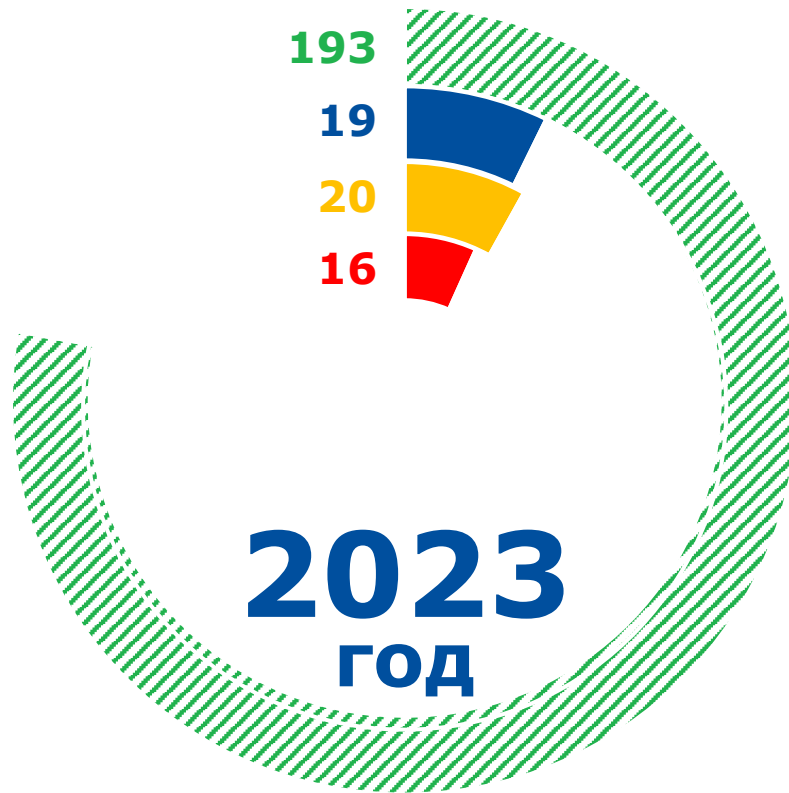





**Приоритет  
на выполнение  
социальных задач**





**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	Показатели эффективности, отражающие затраты ресурсов на выполнение бизнес-процесса	Человеко-час (Ч.Ч.)
Количество штатных единиц, требуемых для выполнения бизнес-процесса		Штатная единица
Стоимость выполнения 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 ( $CSI_{\text{внутр.}}$ )	Показатели субъективной оценки качества и удовлетворенности результатами бизнес-процесса его потребителями	Балл
Индекс удовлетворенности внешних клиентов ( $CSI_{\text{внешн.}}$ )		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

А		В	С	О	Е	Р
1					ФОРМА УТВЕРЖДАЮ Владелец бизнес-процесса	Методические рекомендации к заполнению
2					Ф.И.О.	
3					202 г.	
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10		Бизнес-процесс (код и название):			Название бизнес-процесса	
11					№ бизнес-процесса	
12						
13						
14	№ в/в	Требования к бизнес-процессу	Ответ	Примечание (дополнительные комментарии и информация)		
15		Идентификация бизнес-процесса				
16	1	Бизнес-процесс идентифицирован и внесен в Реестр бизнес-процессов, информация о параметрах бизнес-процесса актуальна, отсутствуют противоречия и несоответствия с другими бизнес-процессами. Отсутствуют нарушения требований Положения о процессном управлении.	1		В случае ответа "НЕТ" в колонке "Примечание" указывается мероприятия и требуемые действия для получения ответа "ДА". Все указанные мероприятия должны войти в План развития бизнес-процесса или Проект по его оптимизации.	
17	2	Параметры бизнес-процесса четко отражены по входам и выходам, поставщикам и потребителям бизнес-процесса, все взаимосвязи в объеме модели бизнес-процесса идентифицированы. Отсутствуют нарушения требований Положения о моделировании бизнес-процессов.	1		В случае ответа "НЕТ" в колонке "Примечание" указывается мероприятия и требуемые действия для получения ответа "ДА". Все указанные мероприятия должны войти в План развития бизнес-процесса или Проект по его оптимизации.	
18		Регламентация бизнес-процесса				
19	3	Бизнес-процесс регламентирован внутренними регламентными документами (БРД, ОРД) по бизнес-процессу актуальным (соответствует фактическому порядку исполнения бизнес-процесса) и достаточным для его качественного выполнения. БРД, регламентирующий бизнес-процесс, не противоречит другим БРД, ОРД, регламентам и законам.	1		В случае ответа "НЕТ" в колонке "Примечание" указывается мероприятия и требуемые действия для получения ответа "ДА". Все указанные мероприятия должны войти в План развития бизнес-процесса или Проект по его оптимизации.	
20	4	Бизнес-процесс не противоречит законодательству или другим БРД, отсутствуют законопакетные нарушения. Паспорт бизнес-процесса содержит ссылки на БРД по каждому шагу, операции, подразделу. Информация об используемых БРД или ОРД доступна исполнителю.	1		В случае ответа "НЕТ" в колонке "Примечание" указывается мероприятия и требуемые действия для получения ответа "ДА". Все указанные мероприятия должны войти в План развития бизнес-процесса или Проект по его оптимизации.	
21		Закрепление ответственности за бизнес-процесс				
22	5	В действующих положениях о структурных подразделениях, Агентства закреплены функции, соответствующие бизнес-процессу. Отсутствуют неанализированные операции в бизнес-процессе и функции в процессе и подразделениях. Функции структурного подразделения закреплены в рамках Реестра и Паспорта бизнес-процессов.	1		В случае ответа "НЕТ" в колонке "Примечание" указывается мероприятия и требуемые действия для получения ответа "ДА". Все указанные мероприятия должны войти в План развития бизнес-процесса или Проект по его оптимизации.	
23	6	Действующая должностная инструкция исполнителей по бизнес-процессу предусматривает исполнение функций, соответствующих бизнес-процессу. Требования к квалификации исполнителей соответствуют требованиям.	1		В случае ответа "НЕТ" в колонке "Примечание" указывается мероприятия и требуемые действия для получения ответа "ДА". Все указанные мероприятия должны войти в План развития бизнес-процесса или Проект по его оптимизации.	

**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	СЗ-22/181382 от 24.10.2024	3
Основной	3	3.34.2	29.10.2024	СЗ-22/183608 от 29.10.2024	4
Основной	3	3.34.3	07.11.2024	СЗ-22/189322 от 07.11.2024	3
Основной	3	3.35.1	29.05.2025	СЗ-20-9-3/89951 от 29.05.2025	3
Основной	3	3.35.2	02.06.2025	СЗ-20-9-3/90138 от 02.06.2025	2
Основной	3	3.37.1	24.02.2025	СЗ-6-1/27734 от 24.02.2025	4
Основной	3	3.37.2	24.02.2025	СЗ-6-1/27734 от 24.02.2025	4
Основной	3	3.37.3	24.02.2025	СЗ-6-1/27734 от 24.02.2025	4
Поддерживающий	3	18.3.1	02.04.2025	СЗ-12-1/55392 от 02.04.2025	5
Поддерживающий	3	18.3.2	18.04.2025	СЗ-12-1/67320 от 18.04.2025	4
Поддерживающий	3	18.3.3	16.04.2025	СЗ-12-1/67026 от 16.04.2025	5
Поддерживающий	3	18.4.1	13.05.2025	СЗ-12-1/37739 от 13.05.2025	3
Поддерживающий	3	18.4.2	13.05.2025	СЗ-12-1/37739 от 13.05.2025	3
Поддерживающий	3	18.4.3	13.05.2025	СЗ-12-1/37739 от 13.05.2025	3
Поддерживающий	3	19.1.2	20.05.2025	СЗ-15-1/83849 от 20.05.2025	4
Поддерживающий	3	19.1.3	07.05.2025	СЗ-15-1/78838 от 07.05.2025	4
Поддерживающий	3	19.1.4	24.02.2025	СЗ-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 обследования 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 НЕПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ

- 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





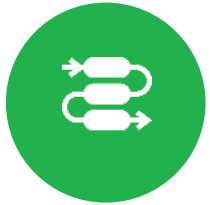
**Цели изменений: минимизация рисков, снижение длительности операций, снижение трудоемкости операций, снижение стоимости процессов**



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**

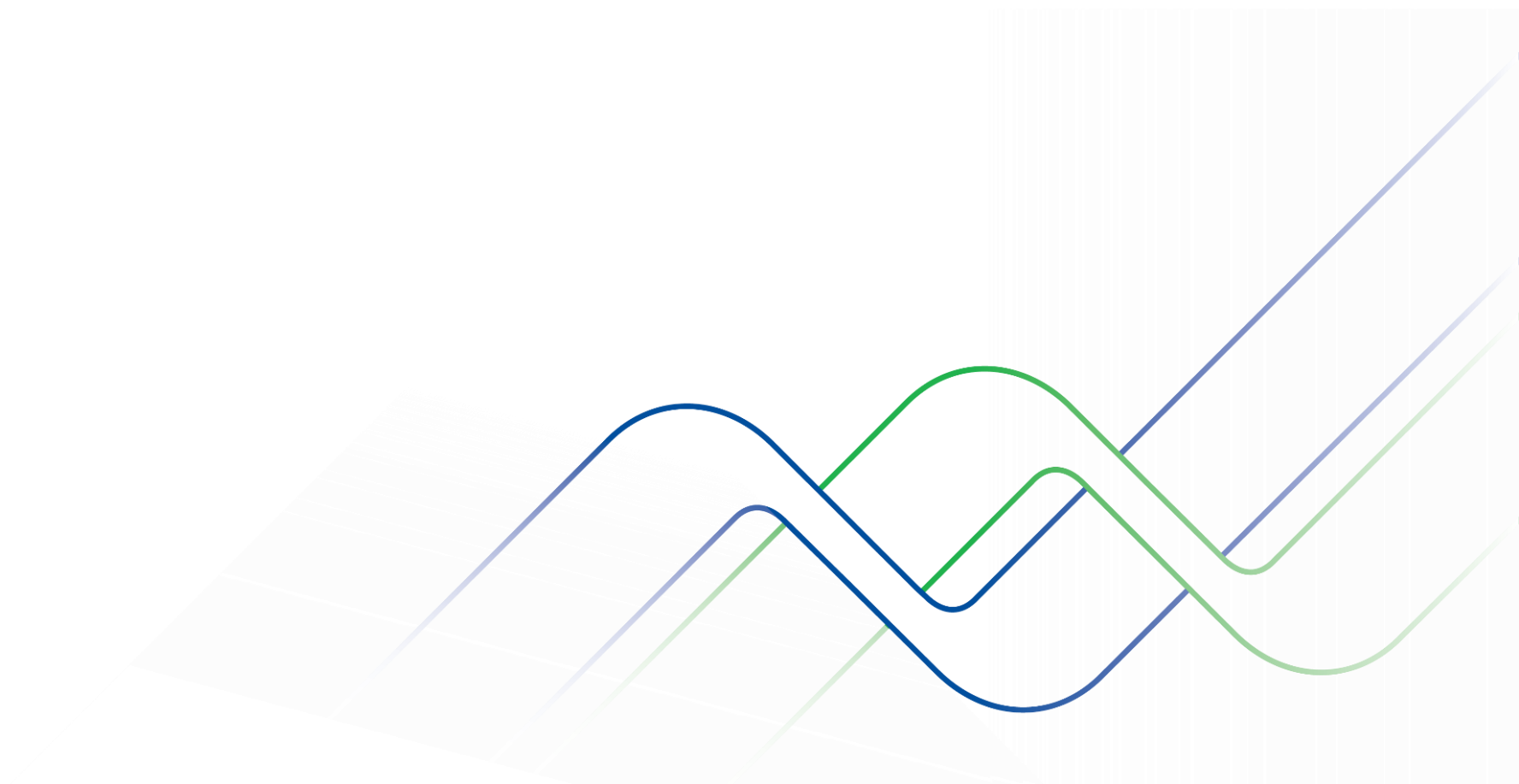


Ежегодно инициируется **>500** улучшений  
**>85%** улучшений реализуется

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



## ОЦЕНКА ЭФФЕКТОВ





## ИНТЕГРАЦИЯ С СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

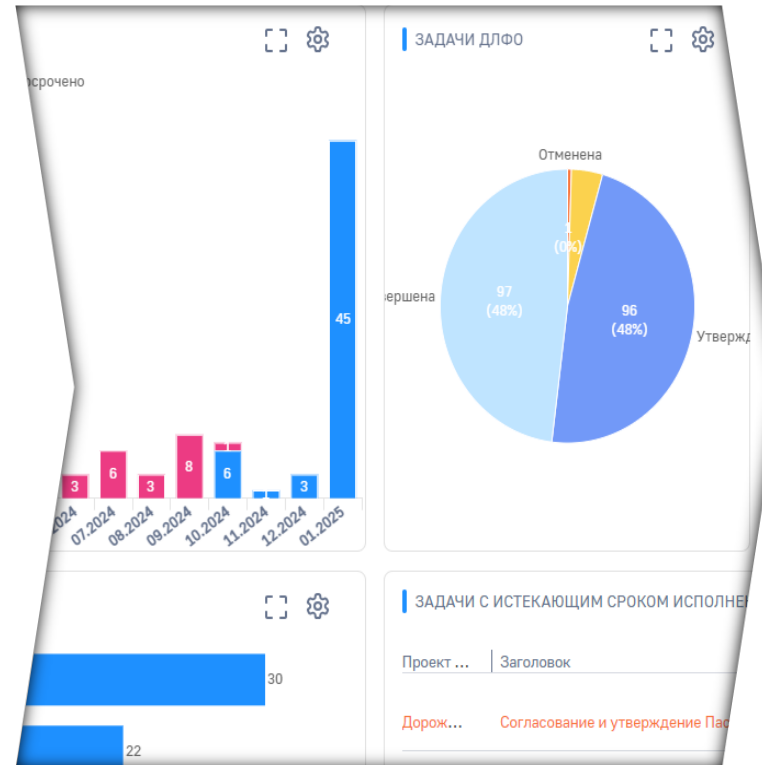






## БЫЛО

- ✓ 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



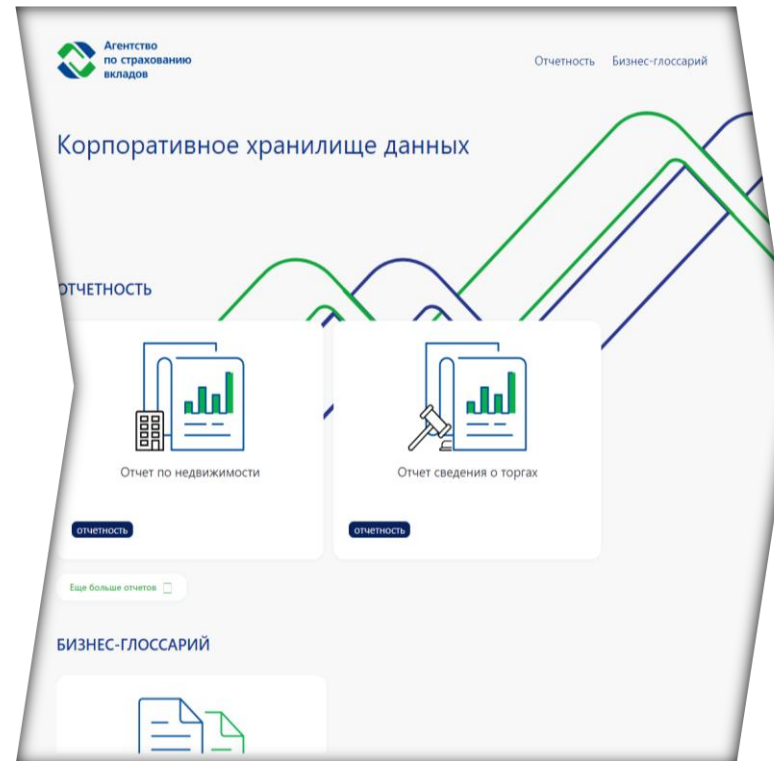
### СТАЛО

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



## БЫЛО

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



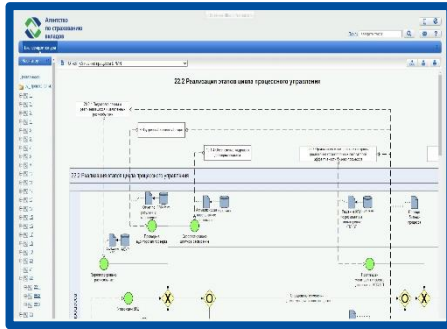
Процессный офис организовал **130** процессных команд  
для каждого бизнес-процесса второго уровня

**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

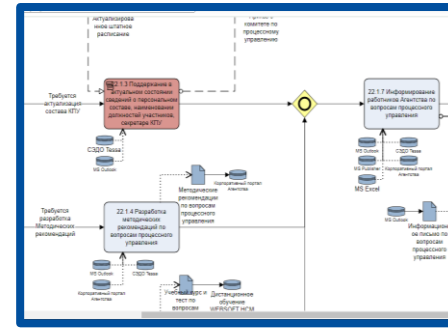
**38** владельцев бизнес-процессов – руководители  
структурных подразделений и их заместители

**236** аналитиков и менеджеров бизнес-процессов – работники структурных подразделений

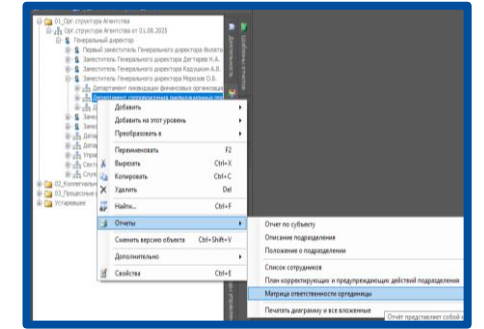
Система процессного управления поддерживается **7** работниками Процессного офиса



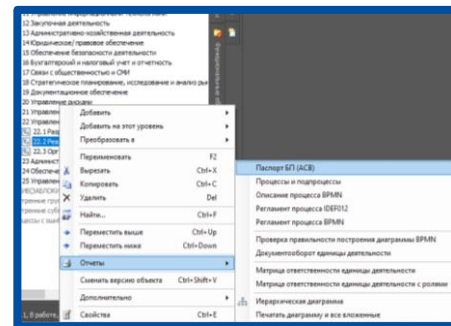
Выгрузка  
предзаполненного  
Паспорта бизнес-  
процесса



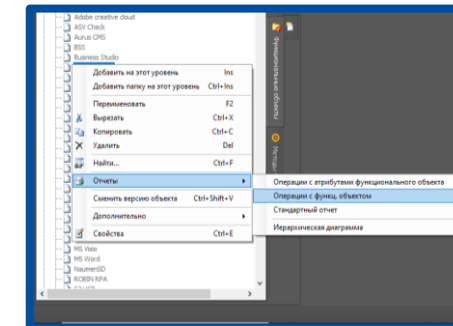
Поддержка в  
актуальном состоянии  
функций структурных  
подразделений



Формирование  
цифровой модели  
бизнес-процессов АСВ



Определение точек  
контроля (контрольных  
процедур)



Анализ используемых  
в бизнес-процессах  
информационных  
систем



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



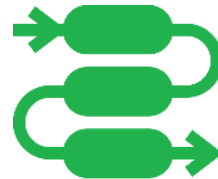
**РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ**



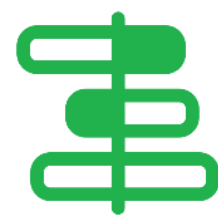
**СОКРАЩЕНИЕ СРОКОВ И  
ТРУДОЕМКОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ  
ЛИКВИДАЦИОННЫХ ПРОЦЕДУР**



**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](https://asv.org.ru)



[t.me/asvorgru](https://t.me/asvorgru)



[torgiasv.ru](https://torgiasv.ru)

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

