

XI ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2022

## Эволюция процессного управления в ПСБ

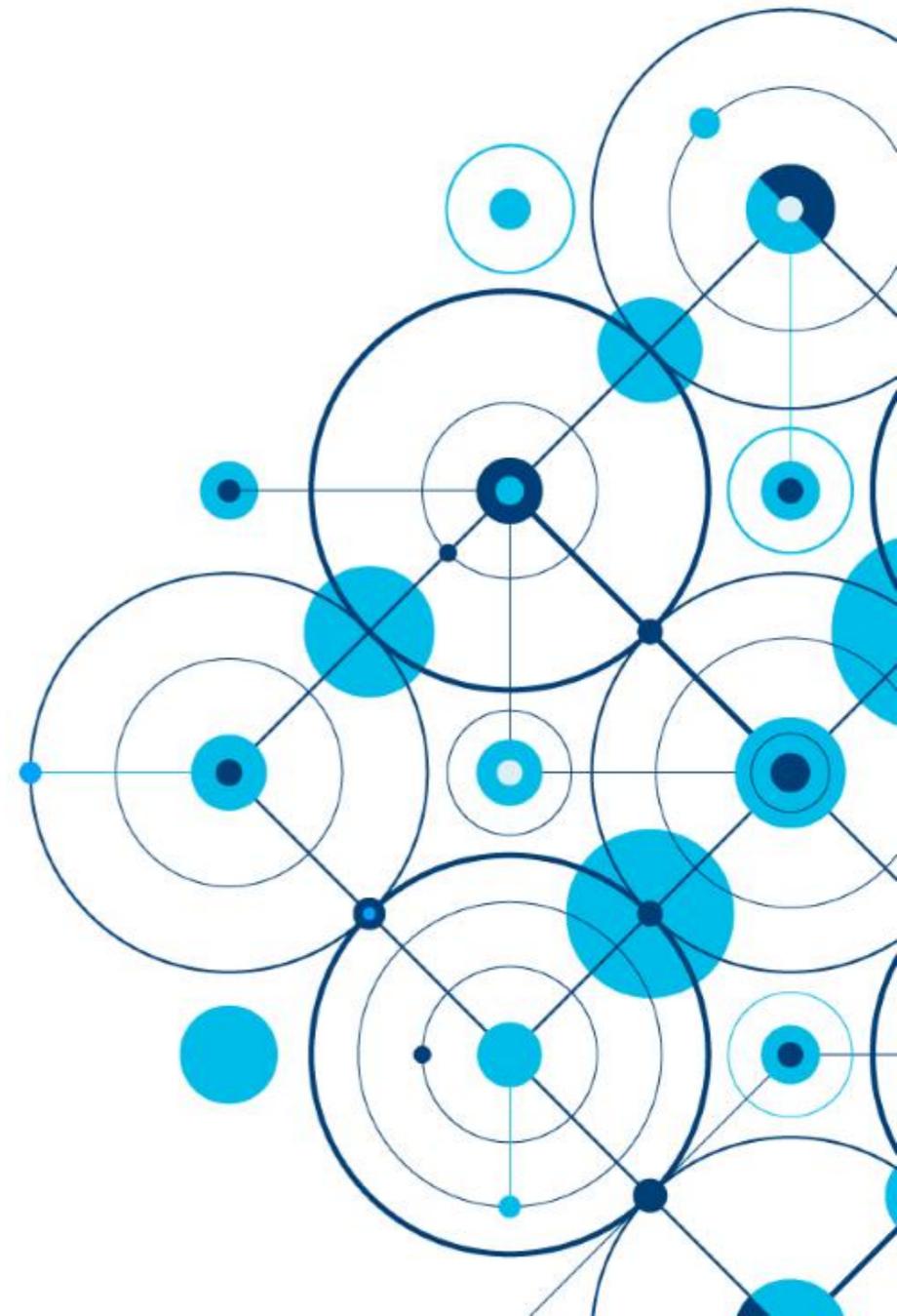
От внедрения стандартов  
к построению цифрового двойника Банка

Спикер:

Бессараб Андрей Олегович

Руководитель центра развития процессного управления

[bessarabao@psbank.ru](mailto:bessarabao@psbank.ru)



# Содержание доклада

1

Вводная информация

2

Основные предпосылки и вехи развития процессного управления в ПСБ

3

Инфраструктурная и методологическая база процессного управления

4

Моделирование процессов: подходы и области применения

5

Показатели качества как инструмент формализации обязательств

6

Применение ИИ для повышения эффективности процессов

7

Оптимизация процессов как драйвер развития Банка

8

Структура и роль Процессного офиса в цифровой трансформации

9

Особенности построения цифрового двойника ПСБ

# Вводная информация

1

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

## Компетенции:

- Построение системы процессного управления
- Оптимизация бизнес-процессов
- Разработка целевых операционных моделей
- Построение сбалансированной системы КПЭ и мотивации
- Реализация крупных проектов по Lean 6 Sigma и Lean Management
- Операционный менеджмент

В ПСБ с **2019** года на позиции

**Руководителя центра развития процессного управления**

## Основные задачи:

- Разработка и внедрение концепции процессного управления с учётом специфики Банка
- Создание и развитие инфраструктурно-методологической базы
- Формирование и актуализация единого перечня процессов Банка
- Организация и контроль мониторинга процессов

О себе

# О Банке

Являясь банком с преобладающим государственным участием, ПСБ в полном объеме реализует требования направляемых директив и методических указаний



# Основные предпосылки и вехи развития процессного управления в ПСБ



2019

Утверждение Наблюдательным советом Банка Положения о системе управления качеством



2018

Санация и передача 100% акций в казну Российской Федерации

# Выполнение задач процессного управления является основой для достижения целей управления качеством



## Цели:

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



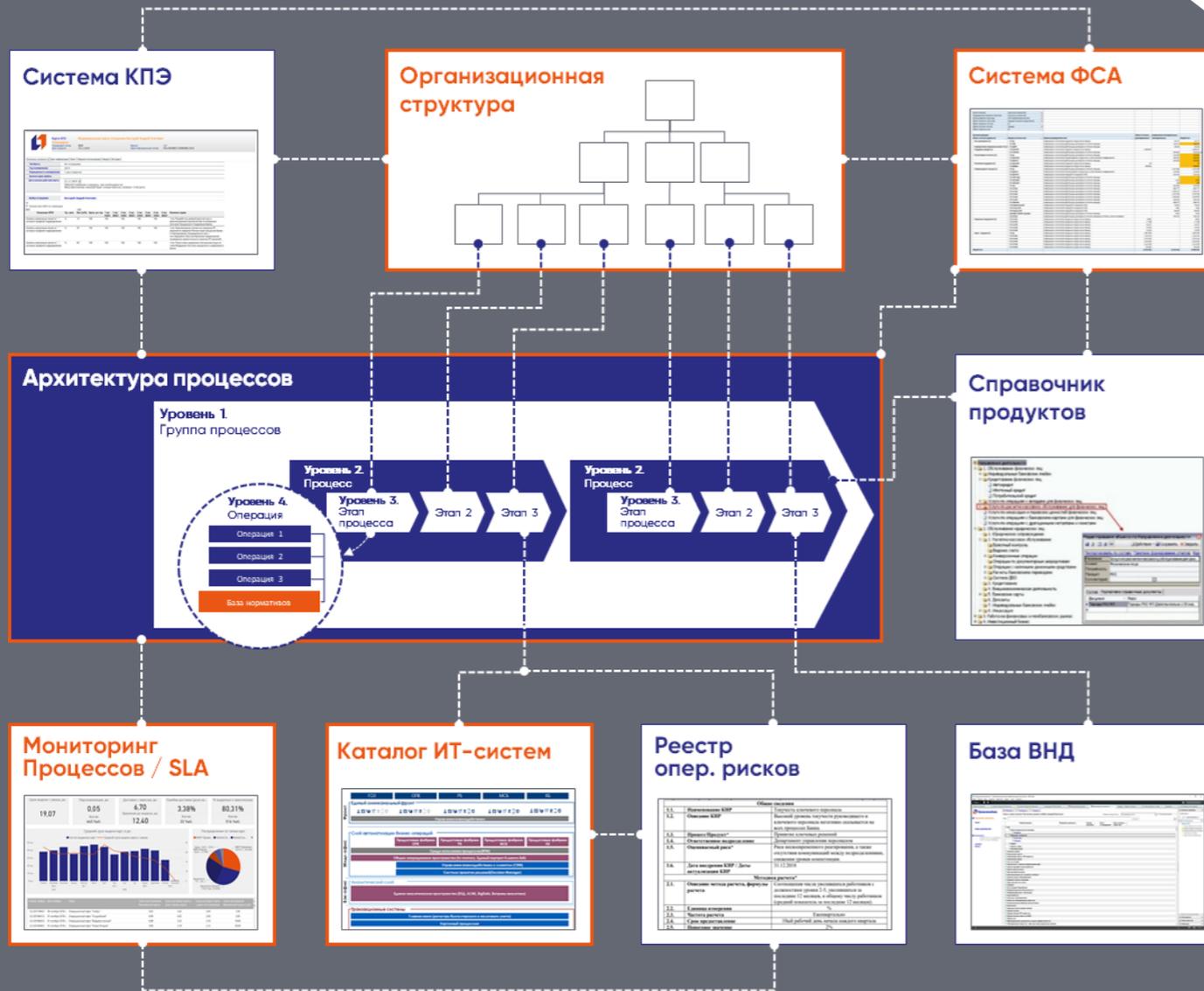
## Задачи:

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

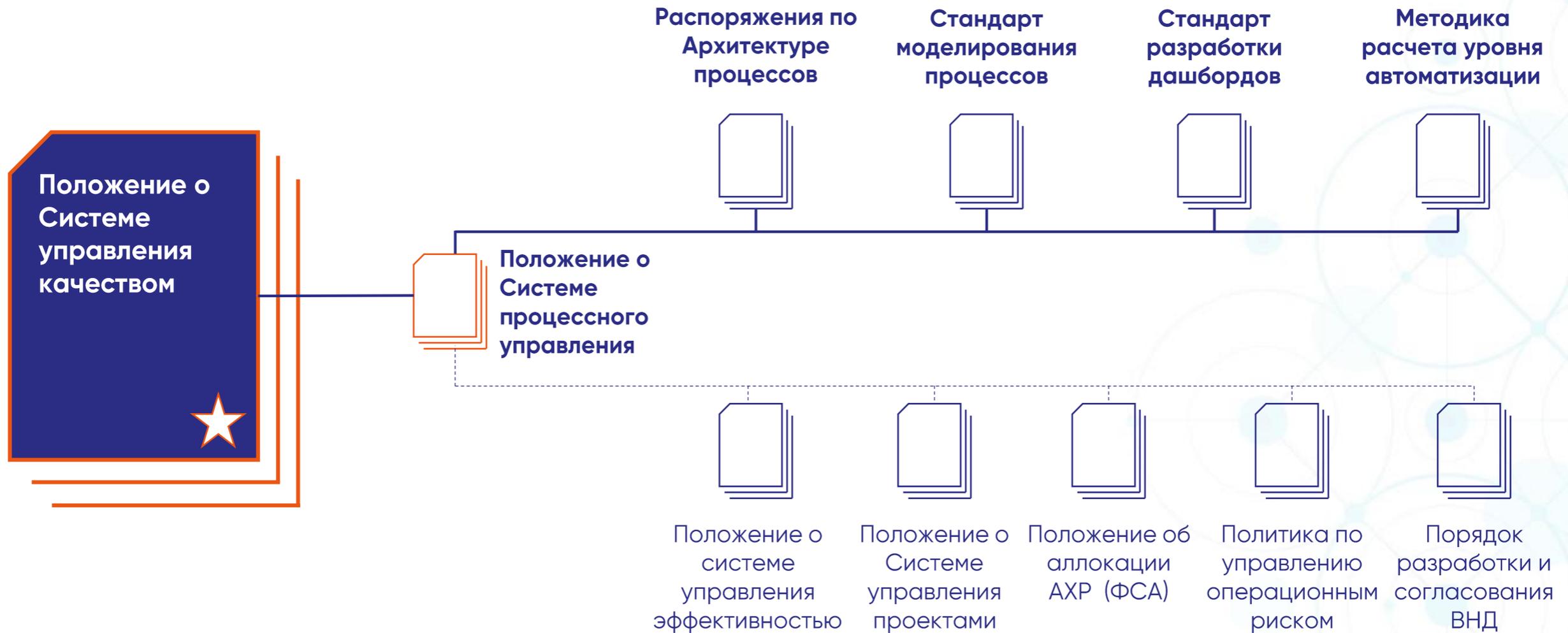
# Инфраструктурная и методологическая база процессного управления

# Система процессного управления позволяет решить задачи Банка через выстраивание единой бизнес-архитектуры

## Целевая архитектура СПУ Банка



# В Банке сформирована методологическая база, формализующая принципы, инструменты и порядок взаимодействия



# СПУ предполагает организацию работ с процессами в рамках замкнутого цикла, обеспечивающего их постоянное развитие





**2019**

Утверждение Наблюдательным советом Банка Положения о системе управления качеством



**2020**

Утверждён ВНД «Положение о системе процессного управления» и сформирована Архитектура процессов Банка



**2020**

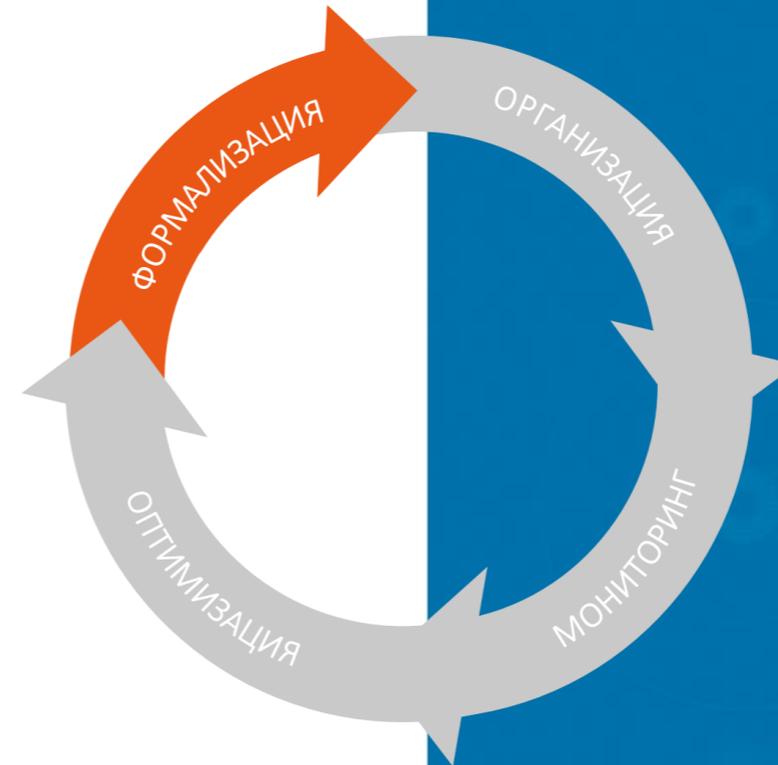
Формирование Центра развития процессного управления



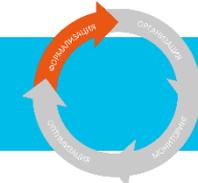
**2018**

Санация и передача 100% акций в казну Российской Федерации

# Моделирование процессов: подходы и области применения



# Структура процессной модели ПСБ



Тип процесса

A.0 Продуктовый

V.0 Обеспечивающий

Группы процессов

A.3 Обслуживание крупных корпоративных клиентов

V.9 Управление персоналом

Процессы

A.3.12 Привлечение депозитов

V.9.7 Подбор персонала

Этапы процессов

A.3.12.1 Инициирование заключения Генерального соглашения

V.9.7.5 Проверка кандидата

Операции

A.3.12.1.2 Проверка наличия счета в Банке

V.9.7.5.5 Проверка на полиграфе

**Архитектура процессов ПСБ**

Архитектура процессов – Репозиторий процессов Банка 0-2 уровня, содержащий информацию о перечне Процессов Банка, распределенных по Группам и Типам, а также Владельцах и Спонсорах соответствующих процессов.

Здесь размещены текущая версия Архитектуры процессов ПСБ и архивные версии.

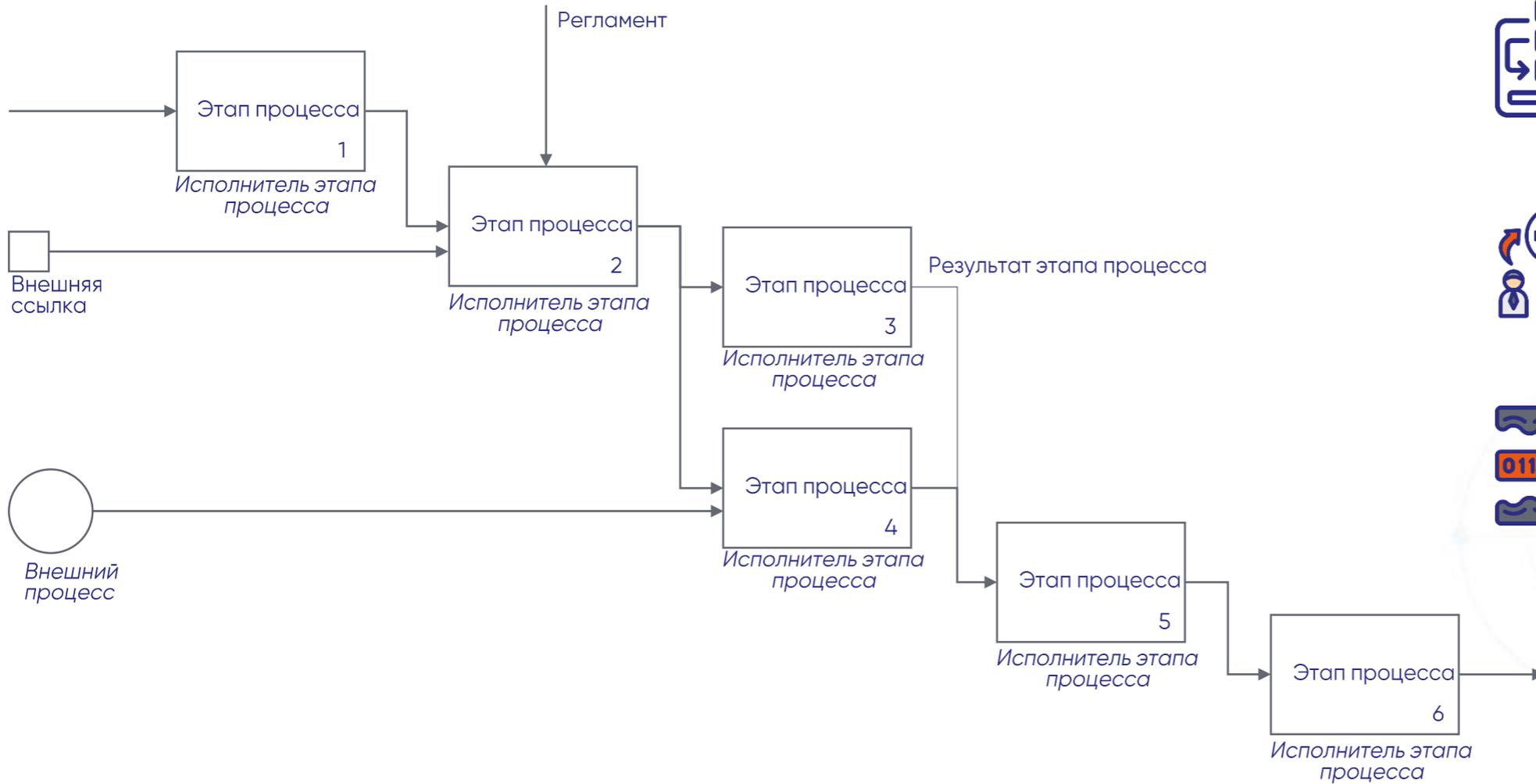
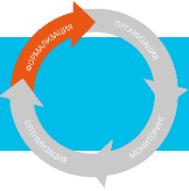
**Текущая версия:**

[20210901\\_Архитектура процессов Банка](#)

**Документы, утверждающие Архитектуру процессов:**

№	Инициатор	Дата утверждения	Тема документа
1	М.М.С. Смирнов	01.09.2021	Распоряжение "О внесении изменений в архитектуру процессов ПАО "Промсвязьбанк" № 2/1 от 01.09.2021"
2	М.М.С. Смирнов	02.07.2021	Распоряжение "О внесении изменений в архитектуру процессов ПАО "Промсвязьбанк" № 2/1 от 02.07.2021"
3	М.М.С. Смирнов	02.07.2021	Распоряжение "О внесении изменений в архитектуру процессов ПАО "Промсвязьбанк" № 2/1 от 02.07.2021"
4	М.М.С. Смирнов	29.06.2021	Распоряжение "О внесении изменений в архитектуру процессов ПАО "Промсвязьбанк" № 2/1 от 29.06.2021"

# Схема процесса (нотация IDEF0)



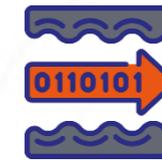
## Определяет:



Границы процесса

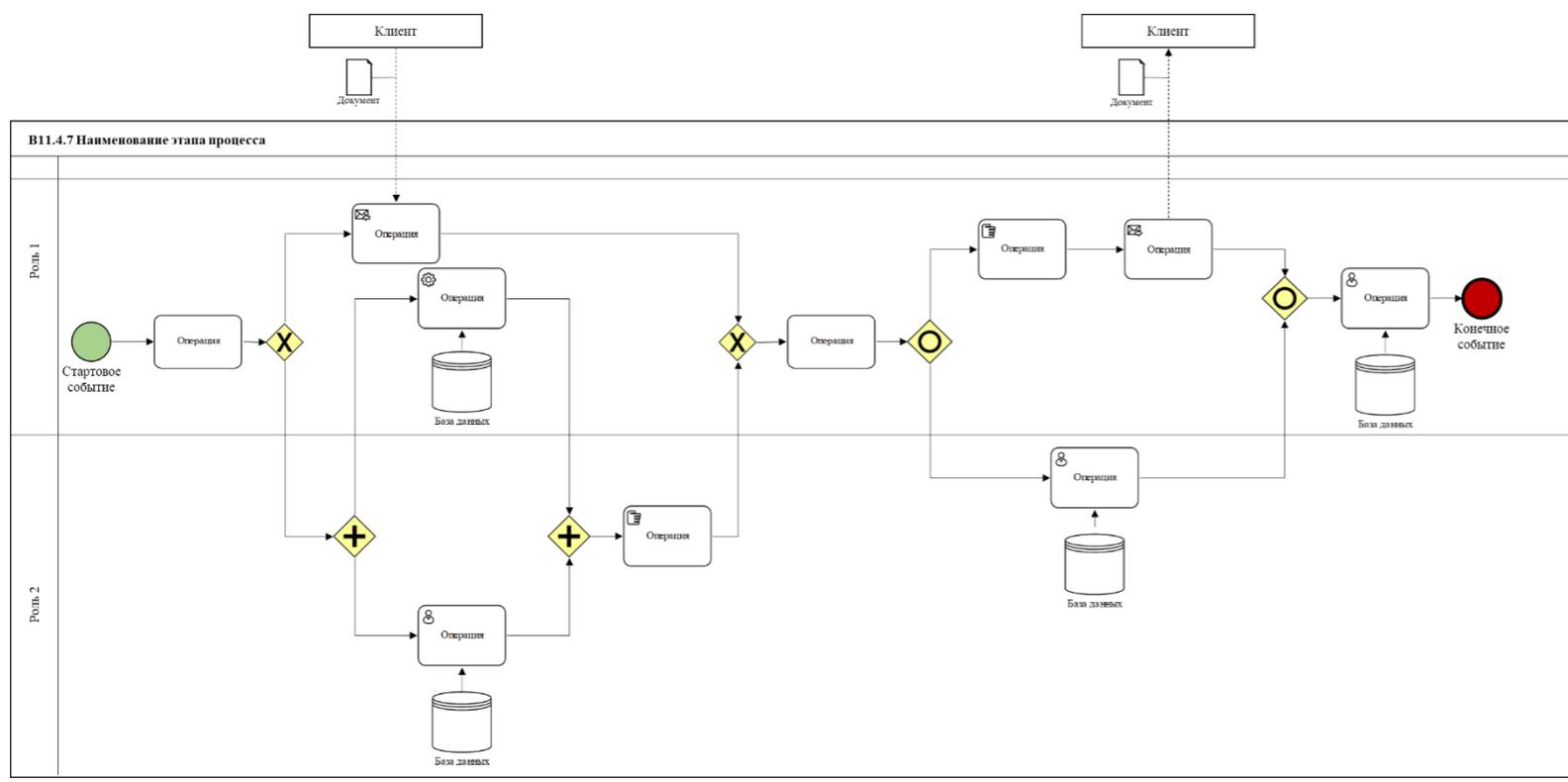
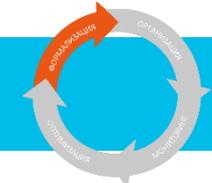


Участников процесса



Потоки информации

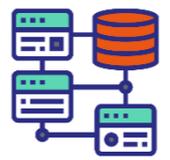
# Схема этапа процесса (нотация BPMN 2.0)



## Определяет:



Последовательность операций



Системы и базы данных



Связи с другими процессами и внешними участниками

## Типы операций:



Операция

### Ручное выполнение

операция, которую выполняет человек без использования компьютера



Операция

### Пользовательская задача

операция, которую выполняет человек с использованием компьютера

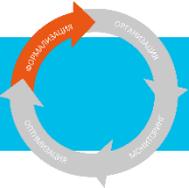


Операция

### Сервисная задача

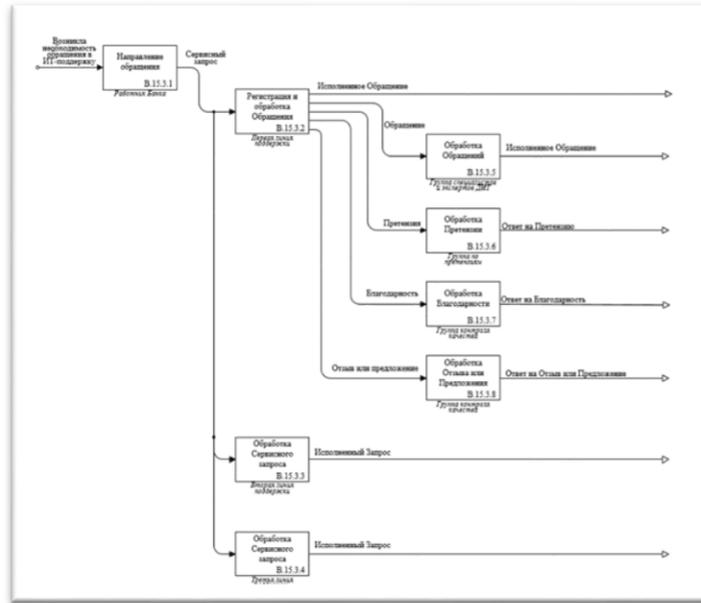
операция, которая выполняется автоматически, без участия человека

# Отчёт по уровню автоматизации процесса / этапа

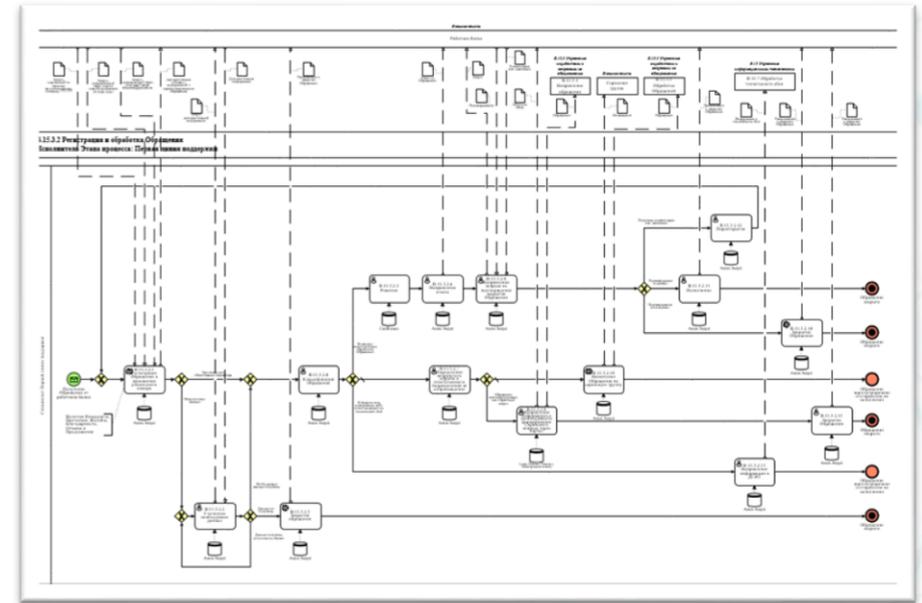


Моделирование

## Процесс



## Этапы



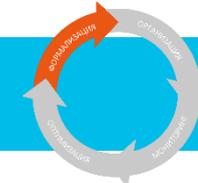
Отчёт об уровне автоматизации

Наименование Процесса			
A.1.13 Реализация дебетовых банковских карт			
Выявление Процесса			
Управление карточными продуктами			
наименование Этапа процесса			
1.13.1 Заказ банковской карты в офисе			
ответственный Этапа процесса			
фамилия			
уровень автоматизации Этапа процесса		30,60%	
наименование Операции		Тип Операции	К
1.13.1.1 Консультация об условиях предоставления продукта и тарифов	Ручное выполнение		K0
1.13.1.2 Идентификация клиента - физическое лицо	Абстрактная задача		K0
1.13.1.3 Заключение договора комплексного банковского обслуживания	Абстрактная задача		K0
1.13.1.4 Оформление заявки на выпуск или переводы банковской карты	Пользовательская задача		K1
1.13.1.5 Формирование заявления на выпуск или переводы банковской карты	Сервисная задача		K2
1.13.1.6 Передача заявления для рассмотрения и подписания Клиентом	Ручное выполнение		K0
1.13.1.7 Подтверждение параметров заказа банковской карты	Пользовательская задача		K1
1.13.1.8 Передача заявления заказчику Клиенту	Ручное выполнение		K0
1.13.1.9 Передача заказа	Сервисная задача		K2
1.13.1.10 Формирование юридического дела Клиента	Ручное выполнение		K0
наименование Этапа процесса			
1.13.2 Обслуживание Клиентов			
ответственный Этапа процесса			
интакт центр			
уровень автоматизации Этапа процесса		37,60%	
наименование Операции		Тип Операции	К
1.13.2.1 Получение заявки на обмен с целью дополнительного Анкеты клиента	Пользовательская задача		K1
1.13.2.2 Обслуживание клиента	Ручное выполнение		K0
1.13.2.3 Дополнительная Анкета клиента	Пользовательская задача		K1
1.13.2.4 Анулирование заявки	Пользовательская задача		K1
наименование Этапа процесса			
1.13.3 Персонализация и передача банковской карты			
ответственный Этапа процесса			

Уровень автоматизации Этапа процесса

30,56%

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



## Обучение

**ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ**  
Моделирование процессов в нотациях IDEF0 и BPMN 2.0

**Принципы выделения этапов и операций**

**ЭТАП**  
Этапы процесса выделяются на основе следующих принципов:

- Этап процесса должен представлять собой отдельный самостоятельный блок работ;
- Этап процесса должен иметь четко обозначенные входы и конечный (логически завершающий) результат;

**Основные элементы нотаций**

**IDEFO**

**ОПЕРАЦИЯ**  
Действия в нотации

**BPMN**



## Инструкции

Страницы / Система процессного управления / Методология работы в Business Studio

### Инструкция по работе в Business Studio

Создатель Павлючкова Мария Владимировна, отредактировано окт 10, 2022

- РАЗДЕЛ 1. Вход в BS, настройки и форматирование
  - Термины
  - Вход в Business Studio
    - Настройка доступа
    - Запуск Business Studio
  - Настройки для корректного формирования документов из BS в Microsoft Word
  - Работа со справочником
    - Добавление латки, в которой будут размещены термины, документы и т.д.
    - Как добавить термин (лонгитя, определения и сокращения)
    - Как добавить внешнюю ссылку
  - Создание и наполнение роли
    - Создание роли
    - Определение кода специализации роли и ее перемещение
    - Добавление определения роли
  - Форматирование текста

**Описание операции для формирования Порядка**

Для бизнес-технологов проводится 2-дневное обучение, состоящее из теоретической и практической частей

После обучения все нюансы моделирования можно посмотреть в интерактивной инструкции



## Чек-лист

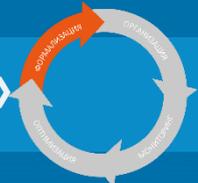
### Чек-лист приемки модели

Создатель Павлючкова Мария Владимировна, отредактировано окт 12, 2022

После окончания моделирования проверить схему на соответствие стандарту моделирования можно по чек-листу



# Пример из практики. Процесс «Сопровождение кредитования»



## Проблематика

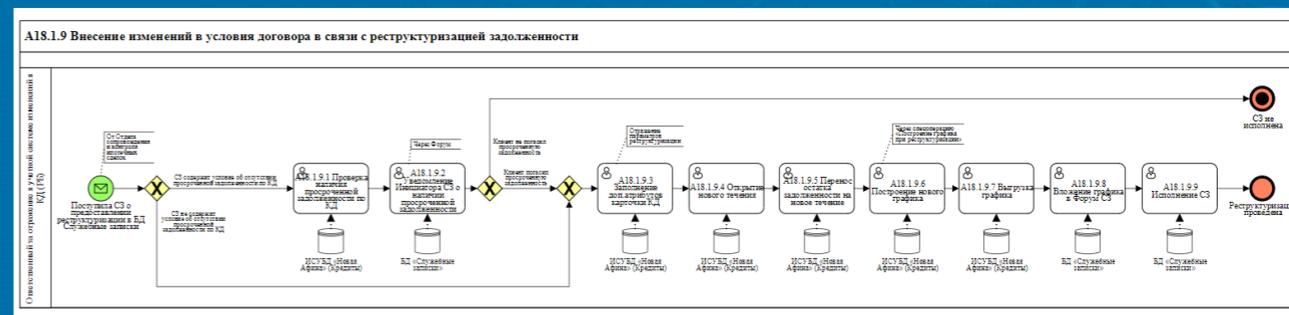
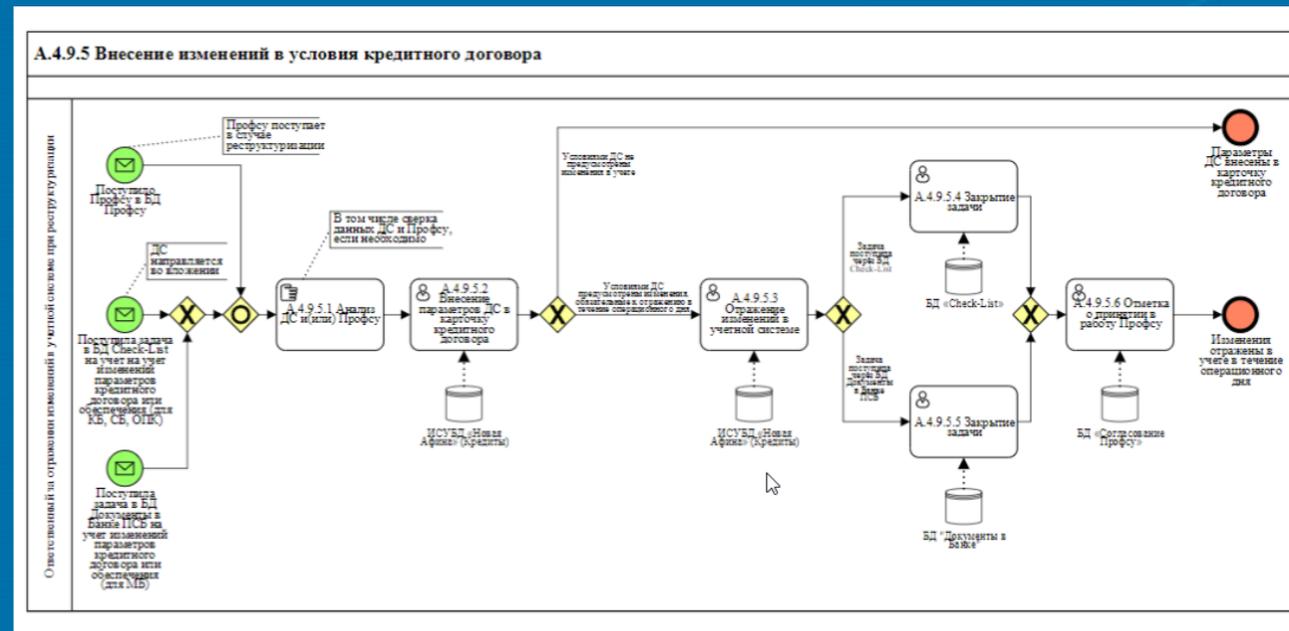
При моделировании процесса выяснилось, что уровень автоматизации составляет только 40%. Дополнительно появилась задача с импортозамещением ПО. Владелец процесса принял решение перед переходом на новое ПО оптимизировать процесс.

## Что сделали

- Описали процесс AS IS
- Сделали предложения по оптимизации
- Описали процесс TO BE

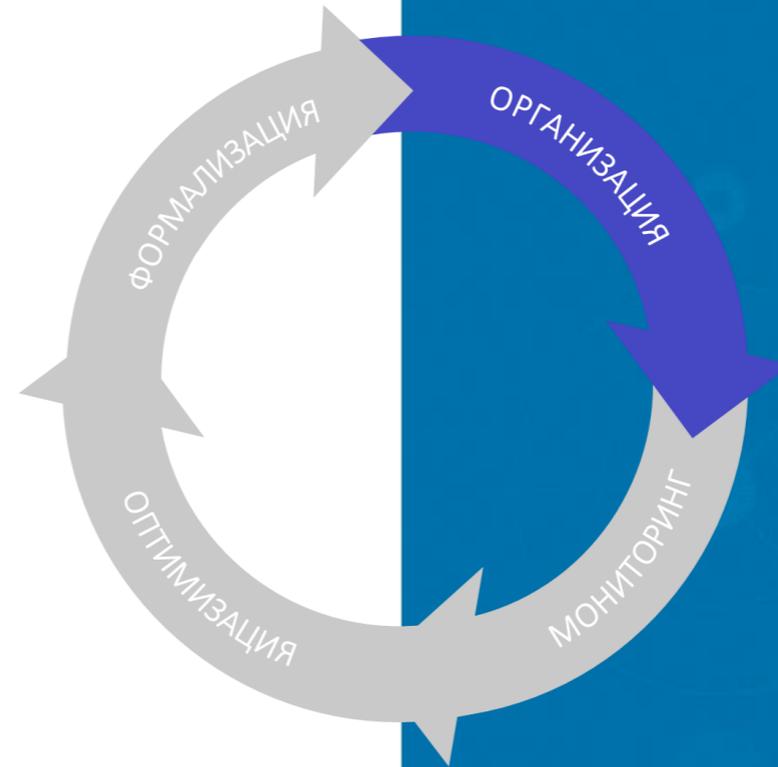
## Эффект

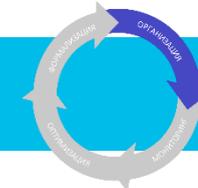
- Уровень автоматизации целевого процесса составляет 70%
- Унификация процесса для разных сегментов



AS IS	Внесение изменений	STP: 41,67%
TO BE	Внесение изменений	STP: 70%

# Показатели качества как инструмент формализации обязательств





**Ключевой показатель качества – КПК** – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности по Процессу или Этапу Процесса, поддающийся количественному и /или качественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач

## Цели определения КПК:

-  Обеспечение развития Процессов Банка в соответствии с требованиями Клиентов процессов
-  Принятие управленческих решений
-  Обеспечение исполнения стратегических целей Банка
-  Контроль эффективности Процессов, структурных подразделений и работников Банка
-  Контроль и минимизация рисков Банка

## Категории КПК:



удовлетворенность Клиентов процессов



показатели ошибок и возвратов



объемно-стоимостные показатели



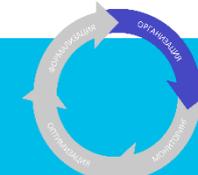
показатели времени



показатели рисков

## Примеры:

- NPS
- CSI
- Опрос 360
  
- % возвращенных заявок на кредит
- XX ошибок в Анкете
- XX ошибок в данных клиента в базе
  
- XX запросов было обработано
- XX тыс. рублей стоит обработка одного заявления
- XX млн. рублей стоимость процесса
  
- XX дней на доставку карты
- XX часов на проверку заявки
- XX дней на выдачу кредита
  
- Вероятность не предоставления отчетности ЦБ
- Вероятность реализации мошенничества
- Риски по реализации фрода по картам



# Показатели качества могут определяться как на уровне процесса, так и на уровне его этапов

Процесс 1

Владелец процесса 1

Каскадирование

Процесс 1, этап 1

Показатели качества этапа

№ п/п	Наименование КПК	Вид, %	Ед. изм.	Период	Плановый период	Факт	Уровень выполнения
1.	Средний срок исполнения заявки на организационно-штатные мероприятия	Рабочие дни	дни	I квартал 2021	2	3	
				II квартал 2021	2	3	
				III квартал 2021	2	3	
				IV квартал 2021	2	3	
				I квартал 2021	80	93	100
				II квартал 2021	80	93	100
				III квартал 2021	80	93	100
				IV квартал 2021	80	93	100
				I квартал 2021	80	93	100
				II квартал 2021	80	93	100
				III квартал 2021	80	93	100
				IV квартал 2021	80	93	100
				I квартал 2021	5	3	1
				II квартал 2021	5	3	1
				III квартал 2021	5	3	1
				IV квартал 2021	5	3	1

Менеджер этапа 1

## Показатели качества процесса с описанием методики расчёта

Карта КПК процесса на 2021 год

В.9.9 Управление организационными изменениями

Группа процесса: В.9 Управление персоналом

Владелец процесса: Управление вознаграждений и организационного развития

№ п/п	Наименование КПК	Вид, %	Ед. изм.	Период	Плановый период	Цель	Факт	Уровень выполнения
1.	Средний срок исполнения заявки на организационно-штатные мероприятия	40,00 %	Рабочие дни	I квартал 2021	2	5	3	
				II квартал 2021	2	5	3	
				III квартал 2021	2	5	3	
				IV квартал 2021	2	5	3	
				I квартал 2021	80	93	100	
				II квартал 2021	80	93	100	
				III квартал 2021	80	93	100	
				IV квартал 2021	80	93	100	
				I квартал 2021	80	93	100	
				II квартал 2021	80	93	100	
				III квартал 2021	80	93	100	
				IV квартал 2021	80	93	100	
				I квартал 2021	80	93	100	
				II квартал 2021	80	93	100	
				III квартал 2021	80	93	100	
				IV квартал 2021	80	93	100	
				I квартал 2021	5	3	1	
				II квартал 2021	5	3	1	
				III квартал 2021	5	3	1	
				IV квартал 2021	5	3	1	

№ п/п	Наименование КПК	Методика оценки	Источник данных	Условия достижения
1.	Средний срок исполнения заявки на организационно-штатные мероприятия	Среднее время прохождения заявки от момента записки в систему Инициатора заявки и необходимости организационно-штатных мероприятий до момента завершения обработки заявки работниками ООР исполнений в SAP. Единица измерения "рабочие дни" означает, что если на период согласования письма выданы или предоставлены дни, то в учет эти дни не идут. При этом, если заявка согласована после окончания рабочего дня, то считается, что заявка завершена в этот рабочий день, во вторник, если заявка согласована в выходной день, то считается, что заявка согласована в рабочий день, предшествующий выходному.	БД "Служебные записки 2.0" или SAP HR MSS	
2.	Доля заявок, исполненных в плановый срок	(Количество заявок, исполненных в срок / общее количество заявок) * 100%	БД "Служебные записки 2.0" или SAP HR MSS - в зависимости от того, в какой системе Инициатор задал заявку на организационно-штатные мероприятия	
3.	Доля заявок, прошедших без возврата на доработку с первого раза	Описание общего количества заявок к исполнению заявки, прошедших без возврата на доработку, умноженное на 100%	SAP HR MSS или БД "Служебные записки 2.0" - в зависимости от того, где была задана заявка	
4.	Средний срок согласования одного этапа заявки	Среднее время прохождения заявки от статуса «передана на согласование» до статуса «согласовано»	SAP HR MSS или БД "Служебные записки 2.0" - в зависимости от того, где была задана заявка	

Пример карты КПК процесса «Управление организационными изменениями»

Процесс 1, этап М

Менеджер этапа М

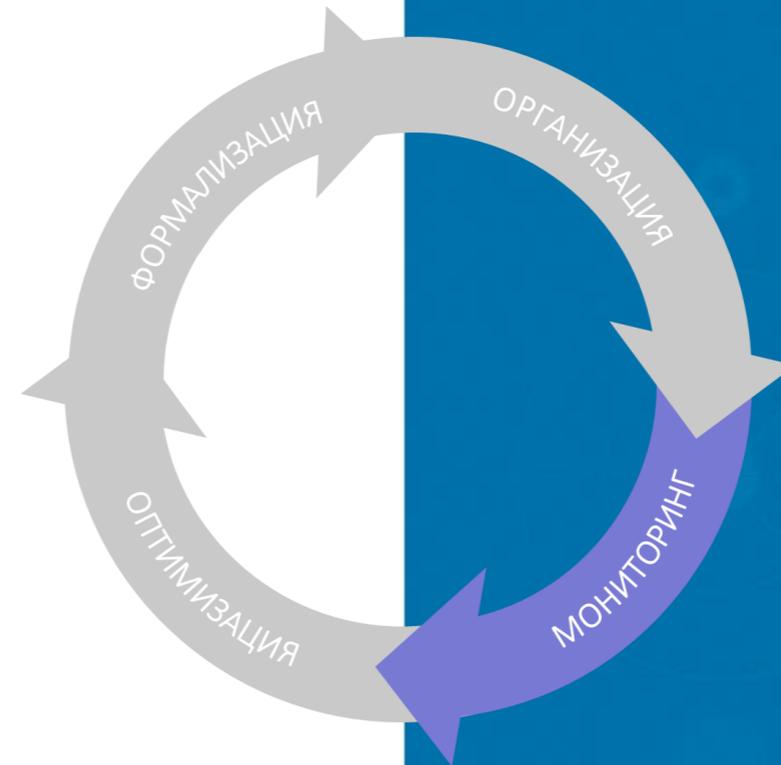
Соглашение об уровне сервиса (SLA)

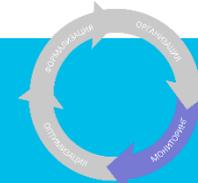
Процесс N

Владелец процесса N



# Применение ВІ для повышения эффективности процессов

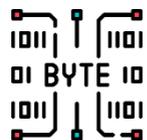




# BI-инструменты позволяют строить понятные отчеты по показателям процесса в реальном времени



Автоматическая обработка данных



Практически неограниченный объем обрабатываемых данных



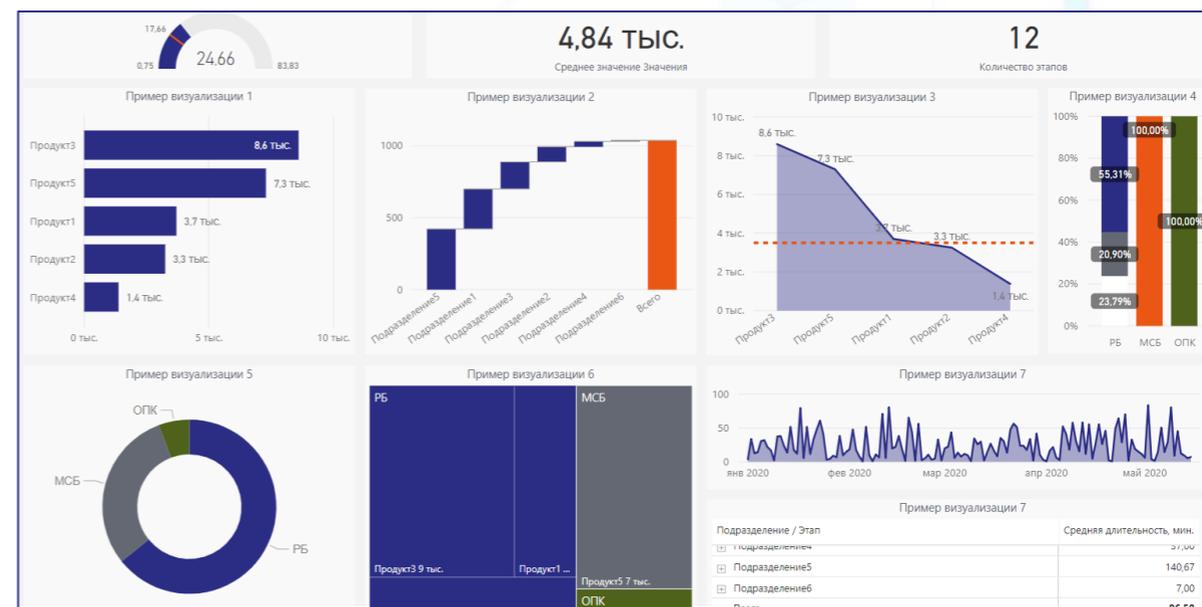
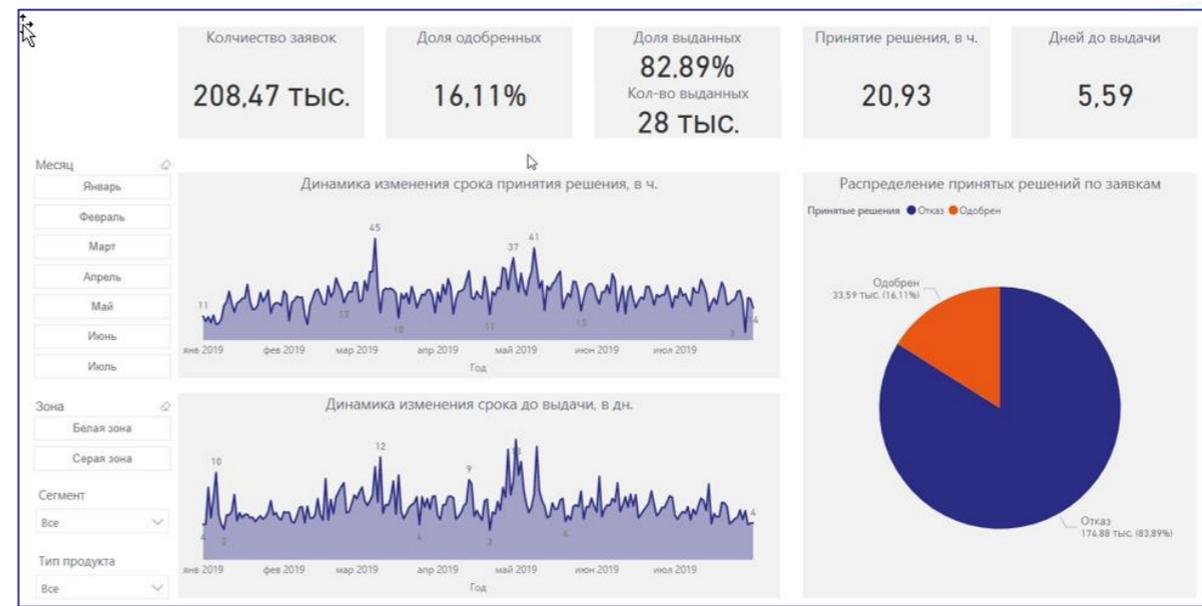
Интерактивность

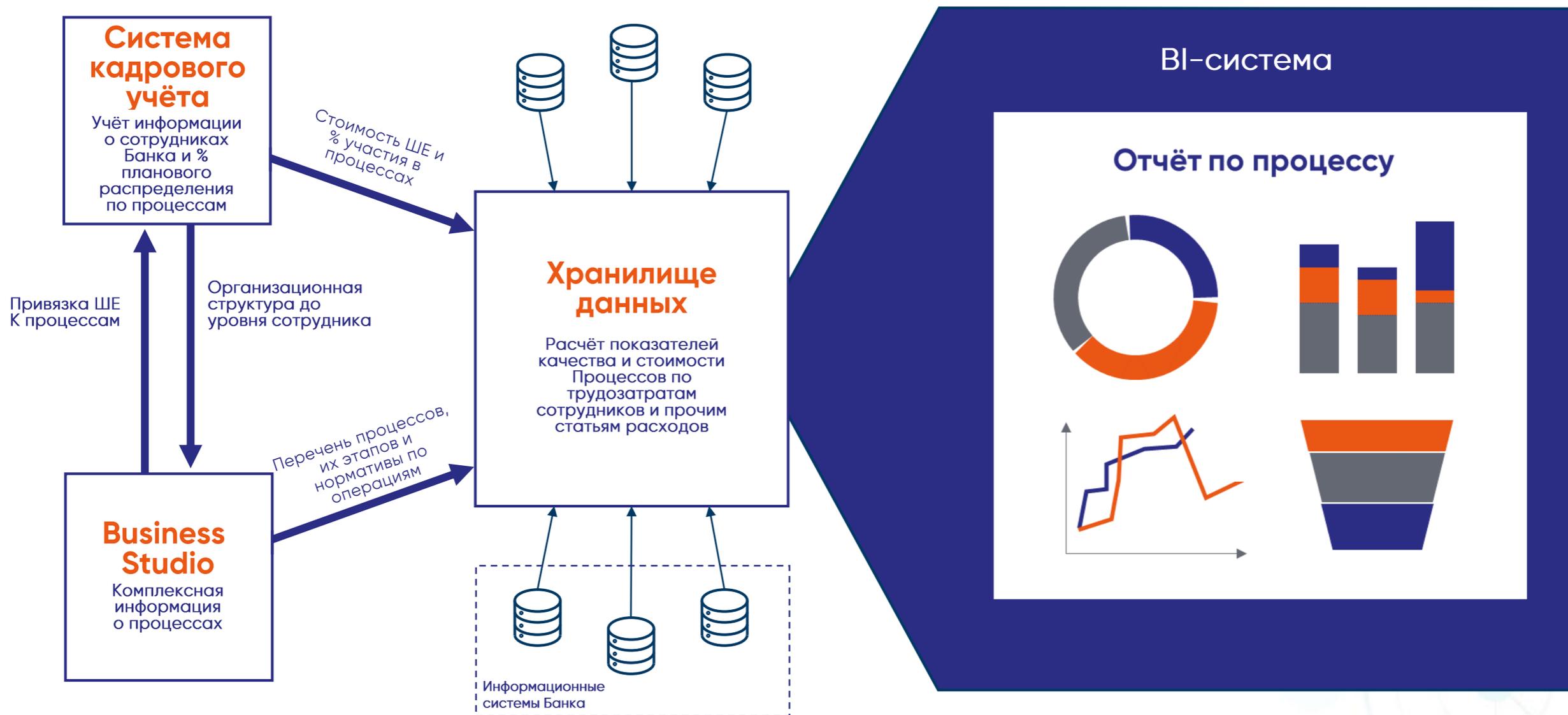
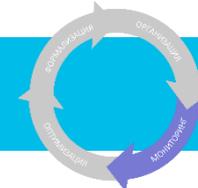


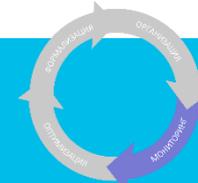
Возможность создания модели данных из разных таблиц



Приятная и понятная визуализация







Применение типовых графических элементов позволяет оптимизировать время подготовки отчётов и упрощает их восприятие конечными пользователями

## Стандарт визуализации

- Графические элементы
- Цветовая схема
- Шрифты

Структура



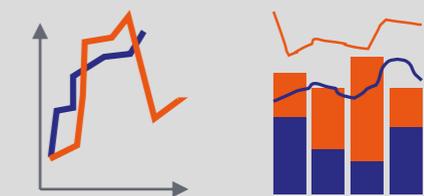
Рейтинг



Уровень исполнения



Динамика



Абсолютный показатель

Абсолютный показатель

100,0

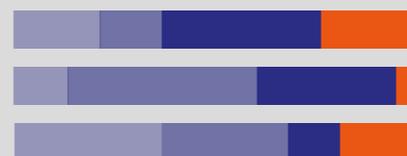
Абсолютный показатель со сравнением

Абсолютный показатель

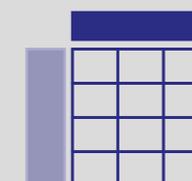
100,0

Цель: 105,0

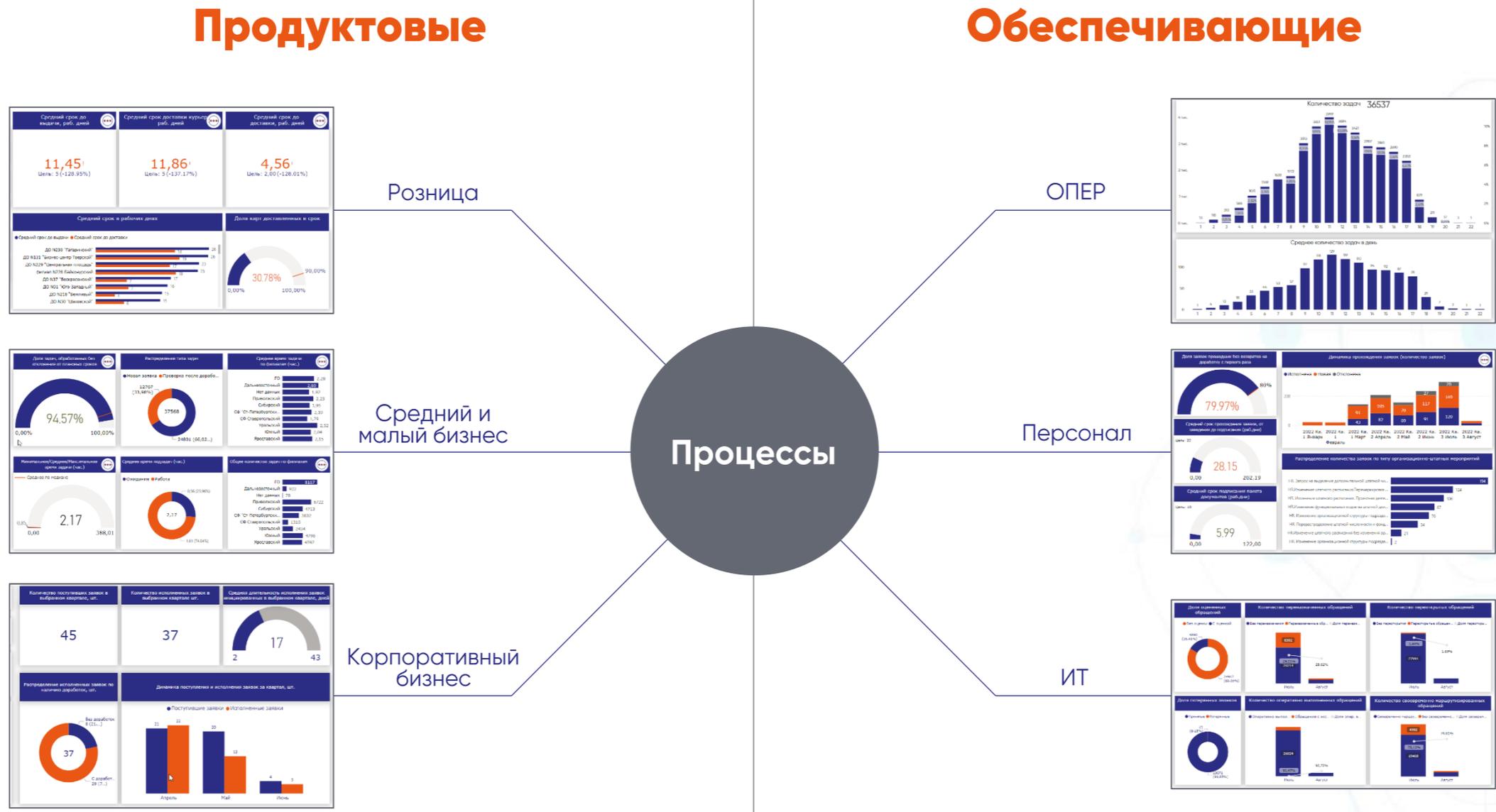
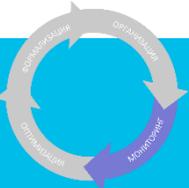
Интервалы



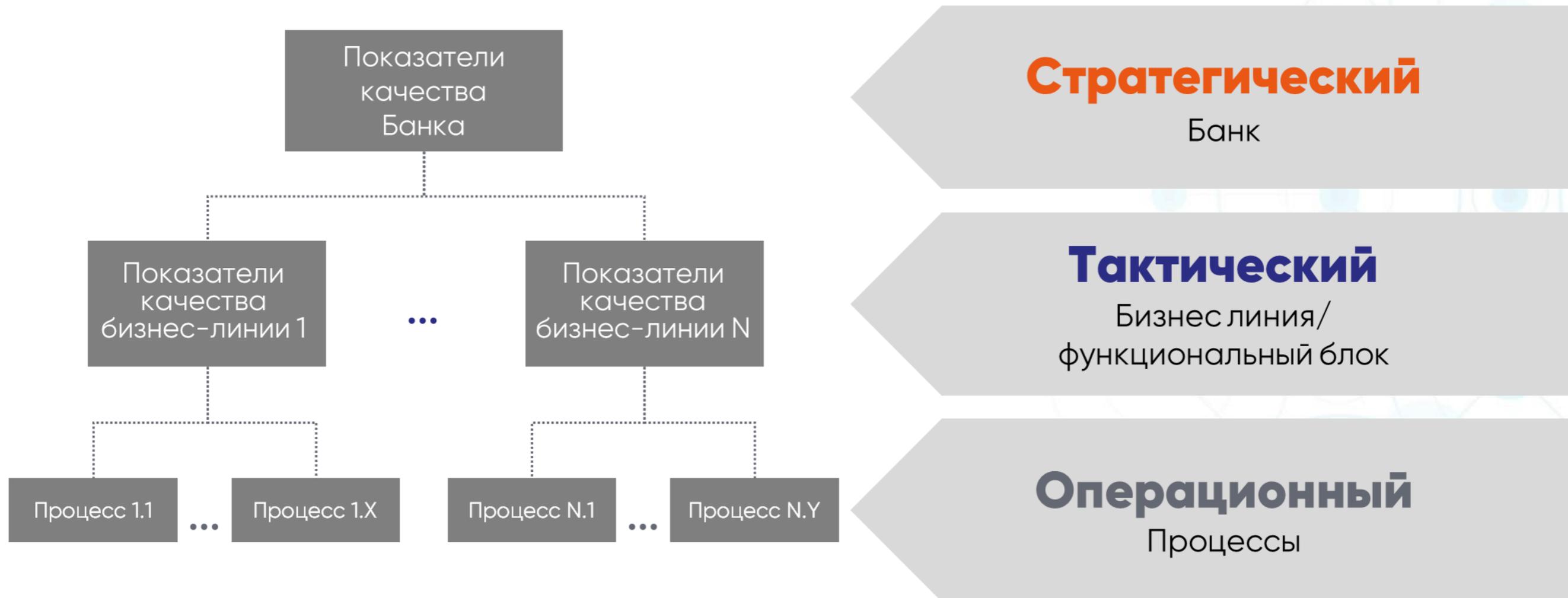
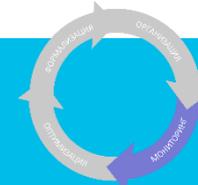
Детальная информация



# BI-инструменты могут применяться для мониторинга как продуктовых, так и обеспечивающих процессов



# BI-системы могут также применяться и на различных уровнях управления организации





# Пример из практики. Процесс «Открытие счетов»

## Проблематика

- Процесс очень длительный
- Большое количество возвратов на доработку
- Большое количество источников информации, информация разнородна и не всегда актуальна

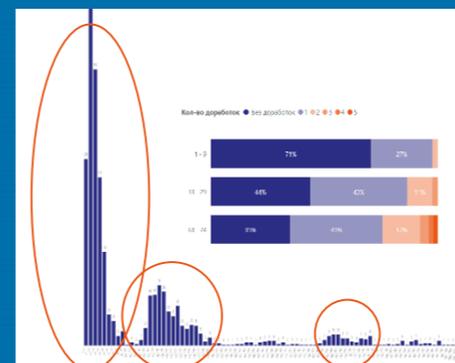
## Что сделали

- Описали актуальный процесс, выделили все каналы поступления заявок
- Разработали BI-отчёт по процессу
- Сформировали общедоступный онлайн-портала (базы знаний) Business studio по шагам действий исполнителей

## Потенциальный эффект

- Минимизация «узких горлышек» и ошибок позволит сократить сроки ~25% , а также существенно снизить нагрузку на исполнителей

**BI-инструменты позволяют быстро формировать выводы на основе экспресс-анализ процесса**



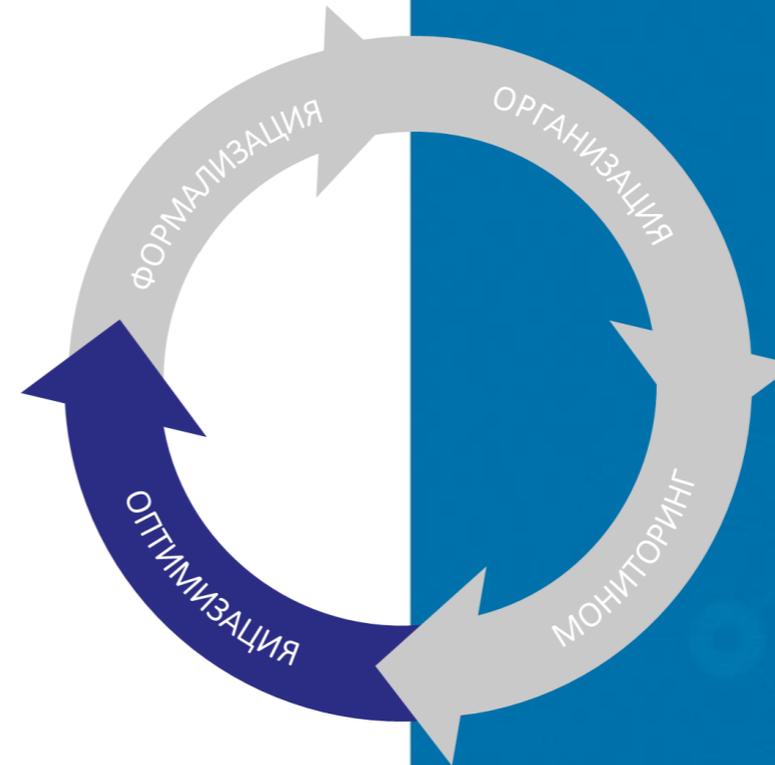
**Вывод 1:** в процессе обработки заявок все заявки можно сгруппировать на 3 типа. Такой вывод был получен на основе выявленных 3 «всплесков» по текущим заявкам

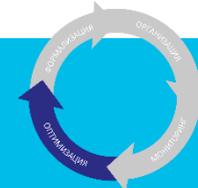


**Вывод 2:** вопреки мнению экспертов, количество возвратов на доработку не зависит от типа клиента. Мы сосредоточились на поиске других корреляций



# Оптимизация процессов как драйвер развития Банка





# Существует ряд инструментов, применение которых влияет на стоимость процессов с разной степенью эффективности

## Источники

- Опросы внешнего и внутреннего Клиентов
- Интервью (Владельца и исполнителей процесса)
- Гемба (посещение рабочих мест)
- Нормативные документы
- Детализированная карта процесса
- Акты аудиторских проверок, реестр операционных рисков

- Детализированная карта процесса
- Статистика по обращениям Клиентов
- Перечень проектов, RFC
- Статистика по операциям
- База нормативов

- Организационная структура
- Детализированная карта процесса
- Статистика по операциям

## Инструменты



### Идентификация потерь в процессе

- Выявление потерь времени и ресурсов в процессах (ошибки, ожидание, движение, переработка, перепроизводство, запасы, транспортировка и пр.)



### Стандартизация процесса

- Выявление массовых операций и лучших практик для стандартизации



### Определение уровня автоматизации

- Выделение ручных операций с потенциалом для автоматизации
- Определение наиболее часто повторяющихся цепочек действий, подходящих для роботизации
- Анализ переходов процесса из системы в систему для построения бесшовного процесса



### Анализ географии выполнения

- Определение локаций выполнения процесса
- Анализ переходов процесса между локациями

## Результаты



**Реализация инициатив** по сокращению дублирующих функций и снижению ошибок и доработок **согласно плану мероприятий**



**Проектные инициативы** по реинжинирингу процесса, либо крупных этапов



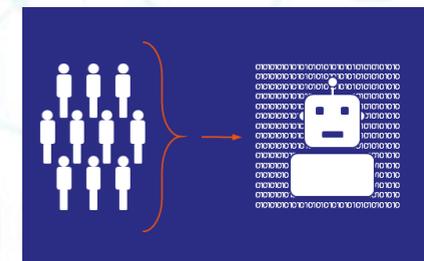
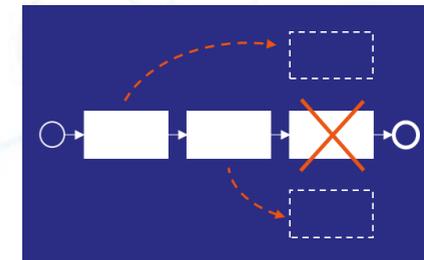
Инициативы по **роботизации операций**. Включение в план работ проекта по роботизации

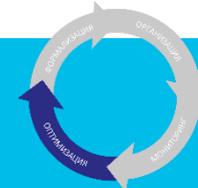


Инициативы по **ИТ-доработкам (RFC)**. Включение в план по доработкам систем



**Регионализация процесса или его этапов**. Передача инициатив Комиссии по регионализации



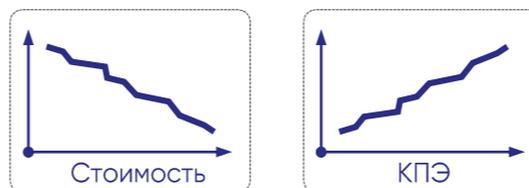


# Для корректной оценки эффекта от изменений необходимо оценить динамику драйвера (КПЭ) данного процесса

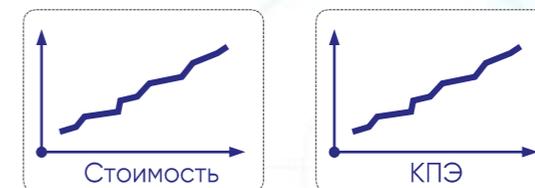
## Эффект

разница между стоимостью единицы результата (драйвера процесса) за текущий и предыдущий периоды

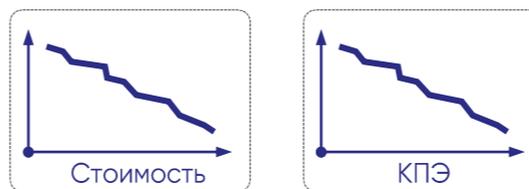
### Очевидно положительный эффект



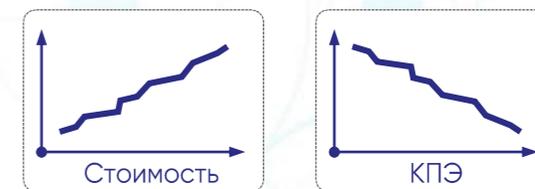
### Нейтральный эффект (рост бизнеса)



### Нейтральный эффект (падение бизнеса)



### Очевидно отрицательный эффект





# Пример из практики. Процесс «Ипотека»

## Проблематика

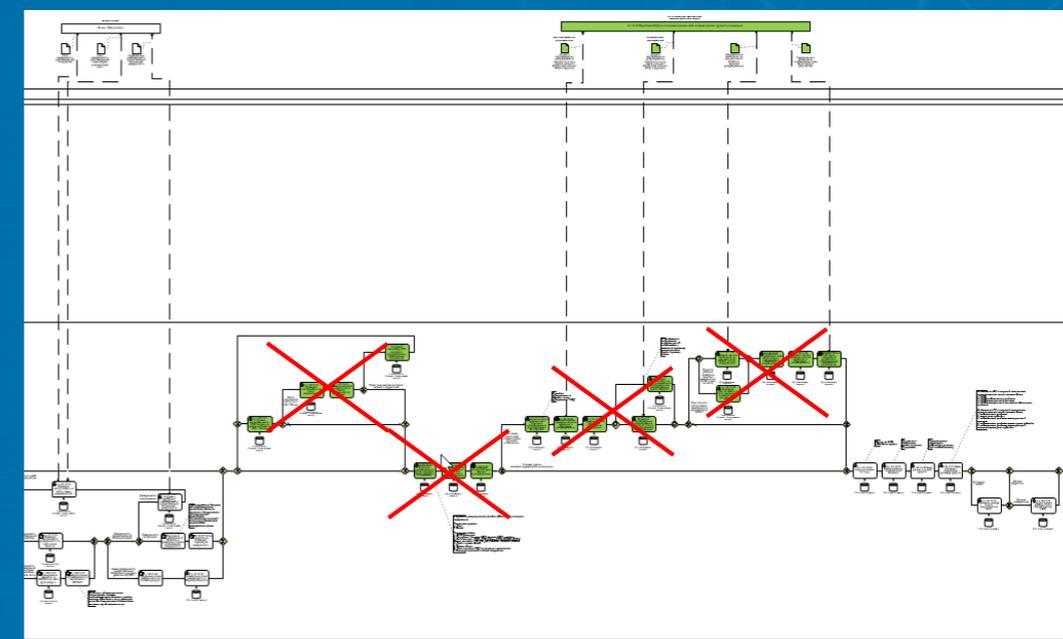
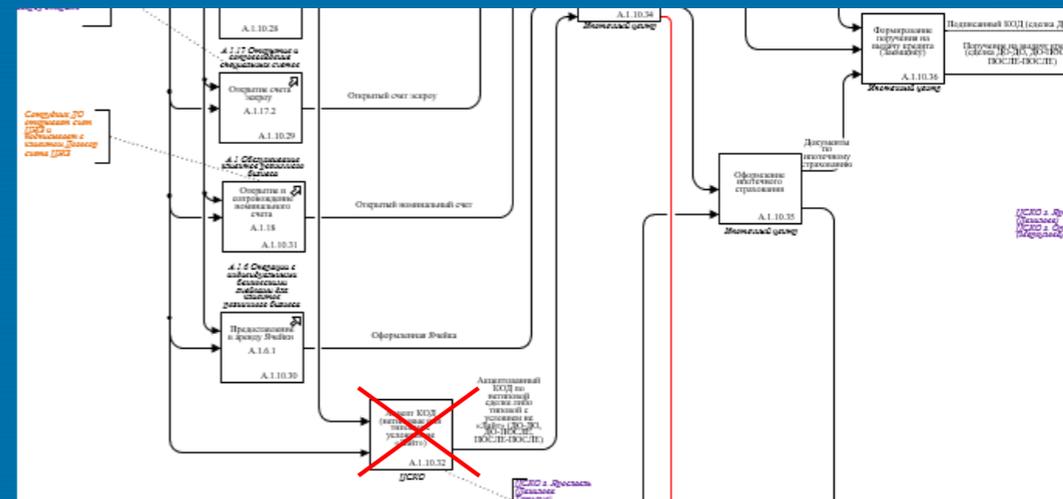
- Трудоёмкий процесс перемаршрутизации заявок (много времени уходит на пересылку документов между подразделениями)
- Процесс выполняется в нескольких ПО
- Высокий уровень операционных ошибок

## Что сделали

- Описали процесс AS IS
- Реализовали централизацию функции для исключения перемаршрутизации
- Маршрут прохождения заявок переведён на единое ПО

## Эффект

- Экономический эффект от централизации функции составил 20%
- Увеличение производительности за счёт концентрации операций в ХАБе достигает 2,5 раз



2022

Запущено тиражирование  
инициативы «Создание  
цифрового двойника Банка»

2021

Утверждена  
Стратегия цифровой  
трансформации  
Банка

2020

Утверждён ВНД «Положение о системе  
процессного управления» и сформирована  
Архитектура процессов Банка

2020

Формирование Центра  
развития процессного  
управления

2019

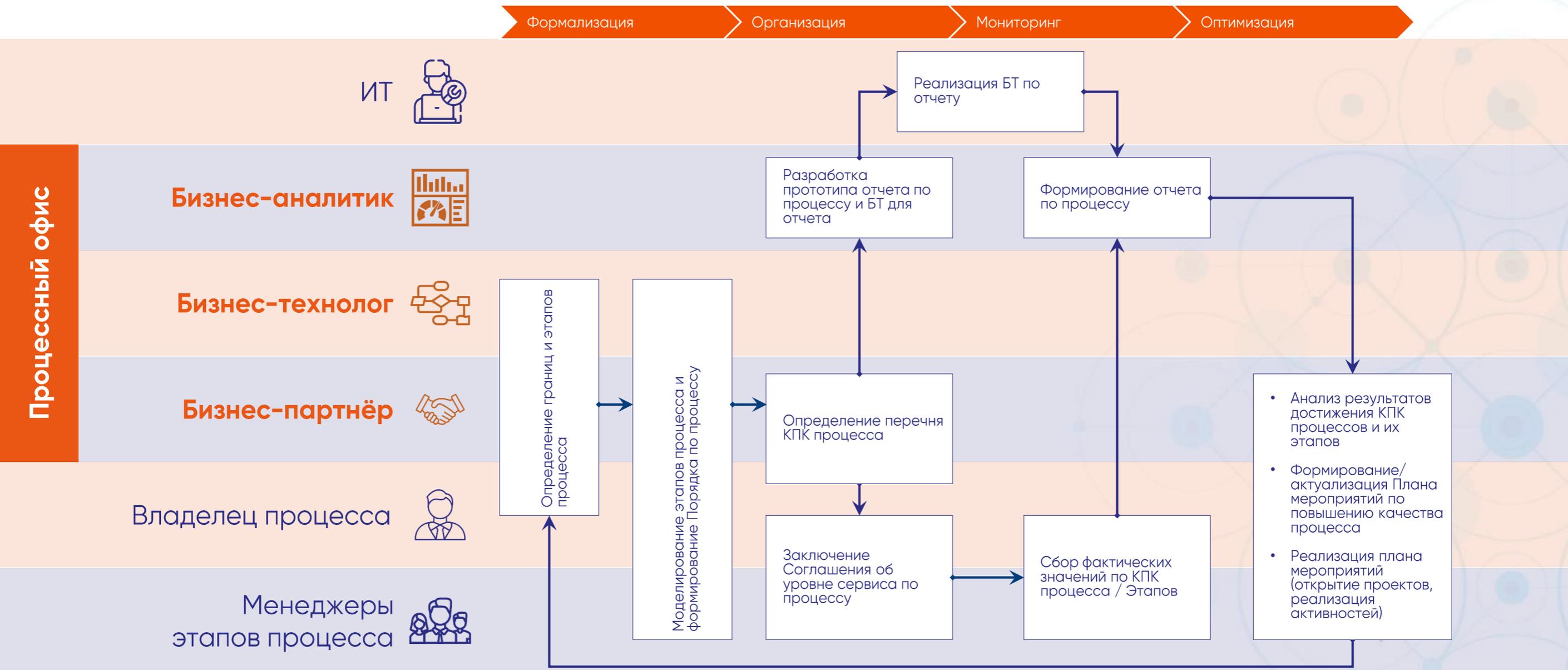
Утверждение Наблюдательным советом Банка  
Положения о системе управления качеством

2018

Санация и передача 100% акций  
в казну Российской Федерации

# Структура и роль Процессного офиса в цифровой трансформации

# Ролевая модель обеспечивает своевременное и качественное внедрение и сопровождение процессного управления



# Основные внутренние заказчики

## Внутренний аудит

- Быстрый поиск ответственных за выполнение этапов процессов/операций
- Оценка зависимости выполнения процесса от программного обеспечения
- Скорость реагирования при выявлении рисков

## Владельцы процесса

- Регламентация процесса
- Чёткое определение границ функционального управления
- Оперативный мониторинг показателей процесса

## Руководители функции

- Прозрачность участия в процессах Банка
- Эффективное перераспределение ресурсов между процессами
- Синхронизация с должностными инструкциями

## ИТ

- Формирование БТ на основании моделей
- Оценка критичности влияния на процесс при замещении ПО
- Возможность измерения уровня автоматизации

# Роль процессного офиса в цифровой трансформации

## Стратегическая функция

Задаёт приоритеты



## Проектный офис

Курирует реализацию проектов  
цифровизации



## Процесный офис

Даёт базу и инструмент  
мониторинга процессов



# Особенности построения цифрового двойника ПСБ



## Цифровой двойник

Цифровая копия физического объекта или процесса, помогающая **оптимизировать эффективность бизнеса**

### Эволюция термина:



Интегрированная модель уже **построенного продукта**, которая призвана содержать **информацию обо всех дефектах** изделия и **регулярно обновляться** в процессе физического использования



Цифровая модель, полученная на основании **информации с датчиков**, установленных на физическом объекте, которая позволяет **симулировать поведение объекта** в реальном мире



**Постоянно меняющийся цифровой профиль**, содержащий **исторические и наиболее актуальные данные** о физическом объекте или процессе, что позволяет приводить к выводам о необходимости во внесении **изменений как в производимый продукт**, так и в сам **процесс производства**

## Моделирование процессов

Формирование цифровой  
процессной модели



**Цифровой  
двойник ПСБ**

## Мониторинг процессов

Принятие решений на  
базе объективных данных



## Глубинный анализ операций

Оперативный контроль  
деятельности сотрудников



# Глубинный анализ операций

## Task mining

ПО, собирающее данные об активности работников за компьютером. Отслеживает действия в программах, веб-браузерах, сайтах. ПО работает в фоновом режиме, не взаимодействует с непосредственным пользователем

Важно: ПО не получает персональные данные клиентов и работников

1

### Фиксируются все действия исполнителей на ПК

- Каждый совершённый клик
- Нажатие комбинации командных клавиш
- Полный путь окна, в котором происходит активность

2

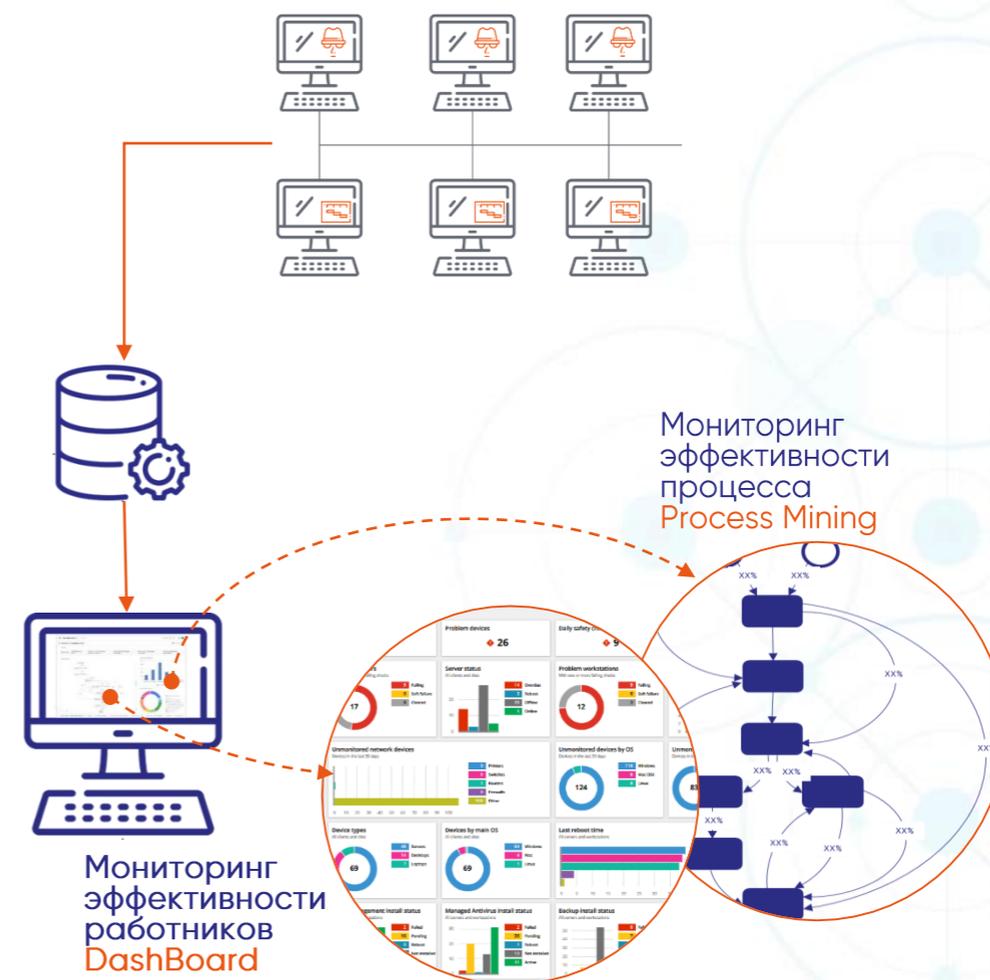
### Анализ данных на сервере

- Автоматизированная предварительная разбивка операций
- Уточнение правил разбивки операций аналитиком
- Корректировка разбивки операций с участием экспертов со стороны исполнителей

3

### Формирование отчётов

- Агрегированная аналитика по всей фокус-группе
- Вариативность реализации процесса с указанием отклонений по набору, последовательности шагов и по времени
- Детализация до сотрудника показывает производительность сотрудника и качество работы



## Моделирование процессов

Формирование цифровой  
процессной модели



**Цифровой  
двойник ПСБ**

## Мониторинг процессов

Принятие решений на  
базе объективных данных



## Глубинный анализ операций

Оперативный контроль  
деятельности сотрудников



## Моделирование процессов

Формирование цифровой  
процессной модели



## Моделирование процессов

дальнейшее развитие областей применения функционала ПО Business studio



### Мониторинг процессов

расширение охвата применения BI-инструментов

### Цифровой двойник ПСБ

### Глубинный анализ операций

полноценное внедрение системы глубинного анализа операций в массовых ролях исполнителей

## Сложности



**Основные сложности обусловлены спецификой Банка**

- ограничения, связанные с государственным регулированием деятельности
- комплексность внутренних процедур
- масштаб организации

## Решения



**Из основных факторов успешности реализуемых задач стоит выделить:**

- ✓ системность применяемого подхода
- ✓ профессиональную, многопрофильную команду
- ✓ гибкость применяемых подходов

# Спасибо!

**Бессараб**

**Андрей Олегович**

Руководитель центра развития  
процессного управления

+7 (495) 777-10-20 вн. 81-3006

+7 (963) 688-63-87

[bessarabao@psbank.ru](mailto:bessarabao@psbank.ru)