КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ

Мария Заголовцева
управляющий директор ООЦ

ноябрь 2026

УБРиР

Цель: связать методики с результатом для бизнеса

выделять сквозные процессы и назначать владельцев

выбирать правильные инструменты улучшения

проектировать процедуры с учётом регуляторных требований и ИТ-ландшафта

оценивать результат по KPI и стоимости процесса

Ключевой принцип: сначала понять процесс и его ограничения, затем менять и проверять эффект измерениями



Комплексный подход – условие устойчивости

УБРиР



Устраняет «островной» подход и скрытые потери



Даёт возможность управлять рентабельностью продукта



Находит корневые причины, а не симптомы



Даёт предсказуемость и контроль



Минимизирует регуляторные и операционные риски

Почему это критично именно для банков

УБРиР

Регулирование и контроль

Высокая регуляторная нагрузка требует прослеживаемости каждого шага, контроля рисков и комплаенса. Формализованные маршруты, роли и контрольные точки обеспечивают аудит действий.

Ожидания клиента

Клиентам важны скорость и предсказуемость. Процессная модель помогает управлять SLA, сокращать время исполнения и повышать прозрачность.

Кросс-функциональность

От заявки до выдачи продукта взаимодействуют фронт, бэк, риск, юридическая функция, ИТ и безопасность. Несогласованные стыки создают потери и ошибки.

Прослеживаемость и общий результат

Каждый шаг и исполнитель должны быть идентифицируемы, отклонения — анализироваться. Надежность, скорость и соответствие требованиям требуют единой модели.

Четыре опоры комплексного подхода

УБРиР



Архитектура

Классификация, границы и владельцы процессов.



Регламентация и контроль

Правила выполнения, SLA, роли и контрольные точки.



Измерение и аналитика

KPI, дашборды и регулярный мониторинг.



Автоматизация и ИТ-поддержка

Основа для повышения эффективности, прозрачности и конкурентоспособности

Классификация банковских процессов: как выбирать инструменты оптимизации

УБРиР

ОСНОВНЫЕ

Примеры:
Выдача кредита
Открытие счета
Платежи

Показатели:

Время
Ошибки
Удовлетворенность
Стоимость сделки

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ

Примеры:
Кадровое администрирование
ИТ – поддержка
Бухгалтерский учет
Операционное сопровождение

Показатели:

Стоимость единицы
Сроки
Доступность
Выполнение SLA

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

Примеры:
Планирование
Бюджетирование
Управление рисками
Аудит

Показатели:

Своевременность
Полнота данных
Качество решений
Скорость эскалации

Разделение на основные, обеспечивающие и управленческие процессы помогает выбирать KPI и инструменты оптимизации по назначению каждого процесса.

Ключевые принципы, которые дают устойчивый эффект

УБРиР

Клиентская ценность

У каждого процесса есть потребитель и понятный полезный результат.

Владелец

Назначен ответственный за сквозной результат и KPI.

Измеримость

Метрики регулярно отслеживаются и используются для решений.

Правила и контроль

Закреплены роли, порядок действий и контрольные точки.

Непрерывное улучшение

Отклонения анализируются, изменения проверяются по циклу PDCA.



Пилот: почему выбрали архивное хранение

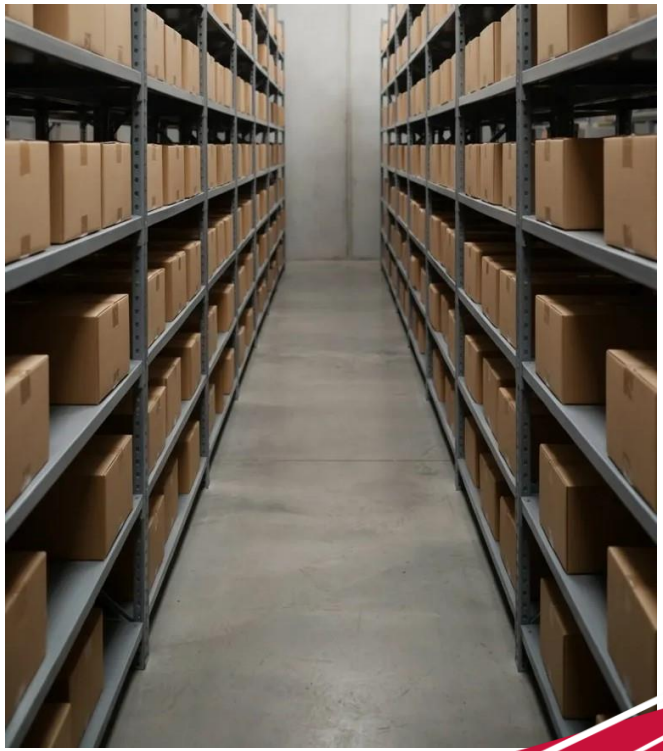
УБРиР

Выбор:

непрофильный, ресурсоемкий процесс с растущими объемами документов и проблемами управляемости.

Цели пилота:

построить сквозную модель; определить KPI; выявить узкие места и потери; испытать улучшения; зафиксировать эффект.



Практический план внедрения: дорожная карта

УБРиР

Диагностика AS-IS

Картирование, данные, текущая себестоимость, узкие места и риски

Целевое состояние

TO-BE, KPI, заинтересованные стороны и оценка вариантов реализации

Проектирование и закрепление

Роли, контрольные точки, правила эскалации, SLA, регламенты и чек-листы

Технологическая поддержка

Интеграции, штрихкодирование, электронное досье, RPA, дашборды и журналирование

Пилот и масштабирование

Запуск, мониторинг отклонений, корректировка и расширение охвата

Барьеры внедрения и практические ответы

УБРиР

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ	• Вовлекать команды на ранних этапах • Обучать • Демонстрировать пользу и быстрые результаты
РАЗРОЗНЕННЫЕ ДАННЫЕ	• Интегрировать данные • Согласовать единые справочники • Настроить выгрузки и дашборды
ОТСУТСТВИЕ ЧЕТКИХ ГРАНИЦ ПРОЦЕССОВ	• Описать границы и интерфейсы • Согласовать их с владельцами процессов
НЕДОСТАТОЧНОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ	• Обучать • Применять наставничество • Привлекать экспертов
ОГРАНИЧЕНИЕ ИТ – РЕСУРСОВ	• Сначала оптимизация и регламентация • Затем автоматизация поэтапно: легкие инструменты –RPA, макросы и шаблоны

Инструменты и эффект от их применения

УБРиР

Инструменты работают в связке: сначала картирование, закрепление ролей, описание KPI, затем оптимизация, автоматизация и контроль. Это помогает выстроить прозрачность, ответственность, измерение эффекта и прослеживаемость.

Инструмент	Применение в пилоте	Бизнес-эффект
Картирование (BPMN)	Модели AS-IS и TO-BE; поиск узких мест	Прозрачность границ и ролей
Матрица RACI	Роли владельца, исполнителей, согласующих и информируемых	Меньше «серых зон» ответственности
KPI и дашборды	Метрики времени, стоимости, качества и рисков	Регулярный контроль отклонений
RPA	Выгрузки, сверки и уведомления	Меньше ручной работы и ошибок
Интеграция систем	Обмен данными фронта, бэка, CRM и АБС	Единый поток и прослеживаемость
Журналирование и аудит	Действия, версии документов, согласования	Контроль и снижение рисков

Результаты пилота: измеримый операционный эффект

УБРиР

Окупаемость - **21 месяц**
Расходы на содержание процесса - **снижены более чем в 2 раза**, включая новый подпроцесс сканирования
Оптимизация трудозатрат на организацию процесса - **35 ШЕ (80% АЧ)**
Реализовано - **100% сканирование клиентских досье** розничного направления
Улучшение сервиса - **за счет автоматизации и ускорения** процесса обработки документов

Дополнительно: рассчитана стоимость процесса и подпроцессов; устранена линейная зависимость затрат от объема документов; определены KPI и дашборды; актуализированы внутренние нормативные документы; выявлены узкие места и оценена нагрузка подразделений.



Следующий этап: масштабирование как система

Поддержка руководства

Получена поддержка CEO по развитию процессного управления: можно закреплять подход в операционной модели и планировать ресурсы системно.

Единая система

Внедрена автоматизированная комплексная система управления процессами: процессы, метрики, версии ВНД и задачи улучшений находятся в одном контуре.

Компетенции, культура

Запланировано обучение руководителей принципам процессного управления. Укрепляем культуру процессного управления.

Масштабирование и аналитика

Расширять подход с пилотов на сквозные основные процессы, влияющие на клиентский опыт и финансовый результат. Планируется развивать аналитику и прогнозирование нагрузки, узких мест и потенциальных отклонений SLA.



Как выбирать процессы для масштабирования

УБРиР

Стратегическая значимость

Приоритет связан с бизнес-стратегией: например, ростом доли рынка, выходом в новые сегменты или удержанием клиентов.

Клиентский эффект

Оценить влияние на привлечение и удержание клиентов, клиентский путь и NPS; примеры — скорость одобрения и прозрачность условий.

Доход и перспективы

Учитывать значимость дохода и потенциал масштабирования процесса.

Резерв эффективности

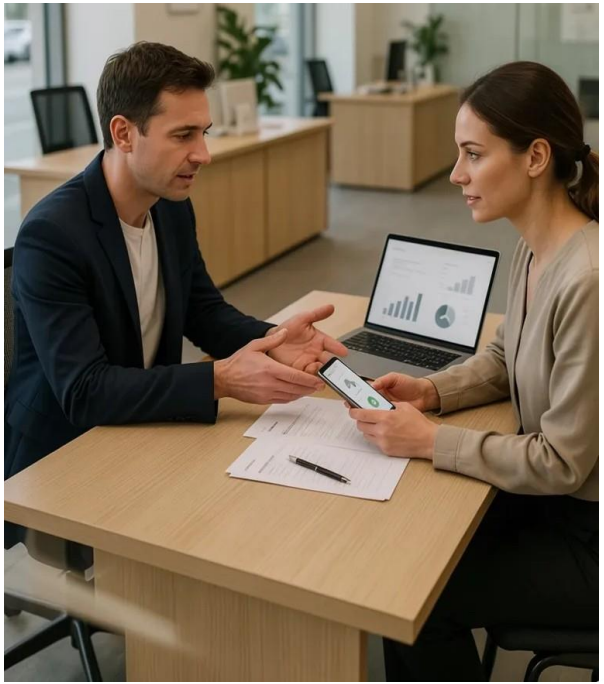
Искать ручные операции, дублирование, переделки и несогласованные правила — возможные источники операционного эффекта.

Затраты и рентабельность

Считать полную стоимость процесса и влияние на рентабельность продукта. Отбор помогает искать не только операционный эффект, но и снижение себестоимости и рост маржинальности.

Следующий процесс: потребительское кредитование

УБРиР



Целевые параметры:

определить факторы себестоимости и сформулировать предложения по изменению процесса для ее снижения.

Границы:

весь сквозной путь от выявления потребности до ее закрытия и получения дохода. Учитываются фронт, бэк, риск, юридическая функция, ИТ, безопасность, комплаенс и общебанковские подразделения.

Текущий этап: моделирование сквозного процесса

УБРиР

Архитектура

Описана единая цепочка и интерфейсы между подразделениями.

Участники и вклад

Фиксируется вовлеченность функций и пересекающиеся зоны ответственности.



Показатели

Выбраны клиентские, операционные и риск-метрики.

Аллокация затрат

Прорабатывается методика расчета вклада подразделений и ролей в себестоимость.

Вывод: что даёт комплексный подход

УБРиР

Комплексный подход к процессному управлению — это не проект «на описать процессы», а рабочий инструмент управления эффективностью: сроками, стоимостью и рисками. Он системно улучшает бизнес-процессы, снижает риски и делает результат измеримым.



Три вещи, которые можно использовать уже завтра:

УБРиР

Методика — отработана и тиражируема. Диагностика → целеполагание → проектирование → регламентация → автоматизация → мониторинг. Один и тот же roadmap работает и на обеспечивающих, и на основных процессах — мы проверили это на пилоте по архивному хранению и переносим на потребительское кредитование.

Связка инструментов — проверена на практике. Картирование BPMN → RACI → нормирование → аллокация затрат на рабочее место → KPI-дашборды. Каждый инструмент отвечает на конкретный управленческий вопрос: «кто отвечает», «сколько это стоит», «какова нагрузка», «что улучшать в первую очередь».

Результат — цифры, а не ощущения. Расходы на содержание процесса снижены более чем в 2 раза, окупаемость менее 2х лет, операционный риск утери документов сведён к нулю за счёт 100% сканирования досье. Эти цифры воспроизводимы: везде, где есть ручные сверки, дублирование функций и непрозрачные затраты.

Что даёт комплексность (в отличие от точечных улучшений):

УБРиР

Сквозная картина затрат и узких мест — между подразделениями, а не внутри каждого;

Управление рентабельностью продукта, а не только его выручкой; прослеживаемость каждого шага — база для аудита и комплаенса без «дополнительной бюрократии»;

Предсказуемость масштабирования: эффект в одном звене не «съедается» потерями в другом.



Спасибо за внимание.

УБРиР